



# Demokratiefördernde Arbeitskultur

Jahresbericht 2018 der  
Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“

**STIFTUNG**  
**MITTELSTAND**  
**GESELLSCHAFT**  
**VERANTWORTUNG**

Stiftung "Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung"  
Kurfürsten-Anlage 62  
69115 Heidelberg  
Telefon 06221 5108-22612  
Fax 06221 5108-21599  
E-Mail: [info@stiftung-m-g-v.de](mailto:info@stiftung-m-g-v.de)

Die Stiftung "Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung" ist eine selbstständige Stiftung des privaten Rechts im Sinne von Abschnitt 1 des Stiftungsgesetzes für das Land Baden-Württemberg mit Sitz in Heidelberg. Sie ist nach der Anlage zum Körperschaftsteuerbescheid des Finanzamtes Heidelberg vom von der Körperschaftsteuer und von der Gewerbesteuer befreit. Die Stiftung wird durch ihren Vorstand vertreten.

Stiftungsvorstand:

Oleg Cernavin, E-Mail [cernavin@stiftung-m-g-v.de](mailto:cernavin@stiftung-m-g-v.de) (Vorsitzender Stiftungsvorstand)  
Angelika Stockinger E-Mail [stockinger@stiftung-m-g-v.de](mailto:stockinger@stiftung-m-g-v.de) (stellv. Vorsitzende Stiftungsvorstand)  
Ralph Angerstein, E-Mail [angerstein@stiftung-m-g-v.de](mailto:angerstein@stiftung-m-g-v.de)  
Christof Göbel, E-Mail [goebel@stiftung-m-g-v.de](mailto:goebel@stiftung-m-g-v.de)  
Prof. Dr. Oliver Kruse, FHM, E-Mail [kruse@stiftung-m-g-v.de](mailto:kruse@stiftung-m-g-v.de)

Vorsitzender/stellv. Vorsitzende des Kuratoriums:

Helmut Ehnes, E-Mail [ehnes@stiftung-m-g-v.de](mailto:ehnes@stiftung-m-g-v.de) (Vorsitzender Stiftungskuratorium)  
Dr. Annette Icks, E-Mail [icks@stiftung-m-g-v.de](mailto:icks@stiftung-m-g-v.de) (stellv. Vorsitzende Stiftungskuratorium)

Zuständige Aufsichtsbehörde: Regierungspräsidium Karlsruhe, 76247 Karlsruhe

Steuernummer: 32489/30917; Finanzamt 69 111 Heidelberg  
Rechtsfähige öffentliche Stiftung des bürgerlichen Rechts. Genehmigt vom. Regierungspräsidium  
Karlsruhe am 24.11.2017

© Stiftung "Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung", Heidelberg, April 2019

Inhalt	Seite
1. Einleitung	4
<b>2. Demokratiefördernde Arbeitskultur durch Wissens- und Ideentransfer sowie Erfahrungsaustausch: Offensive Mittelstand</b>	<b>5</b>
2.1 Das Stiftungsprojekt „Offensive Mittelstand“	5
2.2 Praxisstandards und Konsensvereinbarungen gesellschaftlicher Akteure	7
2.2.1 Praxisstandard zum Vielfaltsbewusstsein und zur Chancengleichheit	7
2.2.2 Praxisstandard zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit 4.0	8
2.2.3 Qualitätskriterien für freie Berater	10
<b>3. Wissensvermittlung und Sensibilisierung zu Prävention und Demokratiebewusstsein im Arbeits-leben</b>	<b>12</b>
3.1 Seminare und Erfahrungsaustausche zur Wissensvermittlung und Sensibilisierung	12
3.2 Veranstaltungen zur Wissensvermittlung und Sensibilisierung	13
3.3 Gutachten zur wirkungsvollen Kooperation und Vernetzung	14
<b>4. Forschungsvorhaben GeZu 4.0</b>	<b>15</b>
<b>5. Organisation und Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung</b>	<b>16</b>
5.1 Aufbau der internen Stiftungsorganisation	16
5.2 Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung	16
5.3 Finanzergebnis 2018	17

## 1. Einleitung

Im Jahr 2018 war das entscheidende Ziel der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ die Grundlagen für eine nachhaltige Arbeit zu legen. Daneben galt es, die Arbeiten des zentralen Projektes der Stiftung die Initiative „Offensive Mittelstand“ zu begleiten und zu fördern.

Ausgangspunkt für alle Aktivitäten war es, den Zweck der Stiftung aktiv mit Leben zu erfüllen. Der Zweck der Stiftung ist es:

- Das demokratische Bewusstsein in den kleinen und mittleren Betrieben zu fördern,
- Die Gesundheit, Prävention und Unfallverhütung sowie Vielfalt, Chancengleichheit und Gleichberechtigung in den kleinen und mittleren Betrieben zu fördern,
- Die Kompetenzentwicklung für eine gesundheits- und menschengerechte sowie tolerante und faire Arbeitswelt zu unterstützen.

Die zentralen Mittel zur Umsetzung dieser Zwecke sind:

- Den Wissens- und Ideentransfer, den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit zwischen Staat, Fachexperten, Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft zu entwickeln und zu fördern zum Beispiel durch Trägerschaft des gemeinnützigen Netzwerks Offensive Mittelstand oder andere vergleichbare Projekte,
- Die Wissensvermittlung und Sensibilisierung zu den Themen Gesundheit, Prävention und Unfallverhütung sowie Vielfalt, Chancengleichheit und Gleichberechtigung im Arbeitsleben zu fördern zum Beispiel durch Aus- und Weiterbildung und Erfahrungsaustausche,
- Eine Arbeitskultur inhaltlich und konzeptionell weiter zu entwickeln und zu fördern, die Gesundheit, Prävention und Unfallverhütung sowie Vielfalt, Chancengleichheit und Gleichberechtigung als Modell nachhaltigen und fairen Wirtschaftens sowie Grundlage für das demokratische Denken in Deutschland zu fördern und weiter zu entwickeln,
- Forschungsvorhaben im Bereich der Arbeitsforschung, der Präventions- und Gesundheitsforschung, der Organisations- und Kulturforschung zu unterstützen und durchzuführen,
- Die Zusammenarbeit und Vernetzung von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen sowie von Forschungseinrichtungen mit der Arbeitspraxis zu fördern.
- Praxisstandards und Konsensvereinbarungen gesellschaftlicher Akteure zu einer demokratiefördernden Arbeitskultur zu entwickeln und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen.
- Medien entwickeln und verbreiten, um die Stiftungszwecke und Stiftungsprojekte einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

In diesem Jahresbericht geben wir Rechenschaft über die Arbeit der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ im Jahr 2018.

*Der Stiftungsvorstand*

## **2. Demokratiefördernde Arbeitskultur durch Wissens- und Ideentransfer sowie Erfahrungsaustausch: Offensive Mittelstand**

Das zentrale Engagement für eine demokratiefördernde Arbeitskultur wurde durch das Stiftungsprojekt Offensive Mittelstand realisiert. Die Stiftung ist der Träger des Projektes Offensive Mittelstand. Die Arbeiten der Partner in der Offensive Mittelstand erfolgen weitgehend ehrenamtlich.

### **2.1 Das Stiftungsprojekt „Offensive Mittelstand“**

In der Offensive Mittelstand (OM) engagieren sich über 400 Partnerorganisationen, wie z.B. die Agentur für Arbeit, Gesetzliche Unfallversicherung, Krankenkassen, Berufs- und Fachverbände, Sozialpartner, Kammern und Innungen, Präventionsdienstleister, staatliche Einrichtungen und Gesellschaften, Initiativen, Hochschulen, Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen.

Gegründet wurde die OM, um die kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland zu unterstützen, damit diese die Herausforderungen des demografischen Wandels (Fachkräftesicherung) und der digitalen Transformation (Arbeit 4.0, Integration künstlicher Intelligenz) mit Hilfe einer wertschätzenden und demokratiefördernden Arbeitskultur bewältigen zu können. Eine solche Arbeitskultur basiert auf Werten wie Gesundheit, Prävention und Unfallverhütung sowie Vielfalt, Chancengleichheit und Gleichberechtigung, Beteiligung und eigenverantwortlichem Handeln im Arbeitsleben.

Dazu sollten die Potenziale der Berater\*innen, die täglich im Mittelstand unterwegs sind, wirkungsvoller genutzt und eingesetzt werden. Hier geht es es vor allem darum, diesen Berater\*innen durch Wissens- und Ideentransfer sowie Erfahrungsaustausch die Möglichkeiten einer wertschätzenden und demokratiefördernden Arbeits- und Führungskultur zu vermitteln. Mit rund 200.000 Berater\*innen für rund drei Millionen kleine und mittlere Betriebe (Beratungsverhältnis 1 zu 15) steht für die Unterstützung der KMU in Deutschland ein großes Reservoir zur Verfügung.

Die OM ist eine gemeinsame und selbstbestimmte Plattform, um die Zusammenarbeit von Akteuren und Einrichtungen aus den Bereichen Staat, Fachexperten, Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft zu fördern und zu entwickeln. Ziel ist es, die Beratungspotenziale gemeinsam besser für die Unterstützung der kleinen und mittleren Betriebe ins Spiel zu bringen. Grundlage ist dabei, die Qualität von Arbeit und Führung durch präventives und menschengerechtes Verhalten von Beschäftigten und Führungskräften zu fördern. Basis hierfür sind produktive, sichere, gesundheitsgerechte und umweltschonende Prozesse sowie eine mitarbeiter-, demokratieorientierte und aktivierende Unternehmenskultur.

Die OM ist eine fachliche, neutrale und unabhängige Plattform der Partner selber, die im Rahmen und auf Grundlage der Stiftungszwecke agiert und diese umsetzt. Die Partner der OM entscheiden auf Augenhöhe und im Konsens selber über das gemeinsame Vorgehen. Ausschließlich das übergeordnete Interes-

se, gemeinsam die KMU besser zu erreichen und die Werte der Stiftungszwecke zu vermitteln, ist Thema. Die OM entwickelte sich aus der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), die durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen wurde.

Zur Nutzung der Transfermöglichkeiten aller Partner im Sinne des Stiftungszwecks beschreitet die OM den folgenden Weg:

- Gemeinsame Praxisstandards (OM-Praxis-Checks zur Selbstbewertung): Mit den OM-Praxis-Checks können die KMU ihre Potenziale für eine sichere, erfolgreiche und gesundheitsgerechte Unternehmensführung und wertschätzender Unternehmenskultur erschließen. Die OM-Praxis-Checks wurden von der OM im Konsens entwickelt. Sie beschreiben die gemeinsamen Qualitätsvorstellungen zum jeweiligen Thema gleichermaßen als OM-Praxisvereinbarung und Selbstbewertungsinstrument für KMU. Sie beschreiben faktisch, wie die Stiftungszwecke über Qualitätsstandards inhaltlich umgesetzt werden.
- Unterstützung der regionalen Netzwerke: Die Akteure aus den Bereichen Staat, Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft stimmen die Aktivitäten in den Regionen ab, entwickeln und unterstützen deren Zusammenarbeit und Vernetzung vor Ort über die OM-Netzwerke und über andere regionalen Netzwerke.
- OM-Berater: Die Partner autorisieren über die eigenen Akademien und Qualifizierungsstrukturen ihre Berater als OM-Berater. Ziel ist es, die Werte der Stiftungszwecke über die OM-Praxis-Checks zu vermitteln und für sie zu sensibilisieren. Außerdem wird damit die Zusammenarbeit von Berater\*Innen mit unterschiedlichen Beratungsschwerpunkten gefördert und die im Konsens entwickelten OM-Praxis-Checks gemeinsam genutzt. Bisher wurden rund 5.000 Berater\*Innen aus allen Beratungsbereichen, die im Mittelstand agieren, qualifiziert und autorisiert.

Die Einzigartigkeit des Stiftungsprojektes „Offensive Mittelstand“ besteht darin, dass sehr viele Transfer-Organisationen, die real KMU erreichen, gemeinsam fachlich überlegen, wie sie wirkungsvoller ihre Energien bündeln können und wie sie die KMU gemeinsam besser erreichen können. Auf diese Weise soll KMU eine wertschätzende und demokratiefördernde Arbeitskultur nahegebracht werden. Mit der OM besteht eine Grundlage für eine koordinierte und optimierte Unterstützung kleiner und mittlerer Betriebe. Die OM ist eine unabhängige Plattform in eigener Verantwortung im Rahmen der Stiftungszwecke und basiert auf dem ehrenamtlichen Engagement der Partner.

## **2.2 Praxisstandards und Konsensvereinbarungen gesellschaftlicher Akteure**

Ein wesentlicher Zweck der Stiftung besteht darin, Praxisstandards und Konsensvereinbarungen gesellschaftlicher Akteure zu einer demokratiefördernden Arbeitskultur zu entwickeln und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen. Im Rahmen der Offensive Mittelstand (OM) wurden 2018 folgende Praxisstandards entwickelt und verabschiedet:

- INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“
- Potenzialanalyse „Arbeit 4.0“
- Qualitätskriterien für freie Berater

Alle diese Praxisstandards wurden von den Akteuren der OM in einem langen (bereits 2017 begonnen) Konsensprozess entwickelt, diskutiert, verändert und abgestimmt. Diese Prozesse erfolgten durch die Aktivitäten der OM-Partner ehrenamtlich. Gesteuert wurde der Prozess der Entwicklung

- des Praxisstandards INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ durch ein vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördertes Projekt,
- des Praxisstandards Potenzialanalyse „Arbeit 4.0“ durch ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Projekt.

Die Qualitätskriterien für freie Berater wurden durch Partner der Offensive Mittelstand ausschließlich durch ehrenamtliches Engagement realisiert.

### **2.2.1 Praxisstandard zum Vielfaltsbewusstsein und zur Chancengleichheit**

Im April 2018 wurde nach einem einjährigen Diskussionsprozess der Praxisstandard INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ im Plenum der OM verabschiedet. Die Gesellschaft ist immer mehr von einer Vielfältigkeit unterschiedlicher Menschen, Lebensformen und Arbeitsweisen geprägt – und das muss von und in Betrieben berücksichtigt werden. Wer Vielfalt bewusst einbezieht, kann

- grundlegende demokratische Tugenden wie Toleranz, Chancengleichheit oder Wertschätzung fördern.
- unterschiedliche Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten wahrnehmen und ihnen gleiche Chancen zur Förderung von Motivation und Zufriedenheit bieten.
- die Beschäftigten für innovative Entwicklungen aktivieren und dadurch Lösungsvorschläge aus dem eigenen Betrieb einholen.
- als Arbeitgeber\*in attraktiv für Menschen sein und somit Wettbewerbsvorteile bei der Personalgewinnung und -bindung erreichen.
- helfen betriebliche Herausforderungen wie den Fachkräftemangel zu bewältigen.

Je gezielter vielfältige Blickwinkel und Fähigkeiten von Beschäftigten und Kund\*innen sowie Bedarfe von Märkten wahrgenommen und eingesetzt werden, desto erfolgreicher setzen Unternehmen ihre Ziele um und desto nachhaltiger fördern sie letztlich grundlegende demokratische Tugenden.

Mit dem Praxisstandard kann vielfaltsbewusstes Denken und Handeln schrittweise entwickelt werden. Der Praxisstandard fördert ein Denken und Verhalten, in dem die Potenziale der unterschiedlichen Blickwinkel und Fähigkeiten der Beschäftigten bei allen betrieblichen Prozessen mitgedacht werden. Dafür ist kein Sonderprogramm erforderlich. Der Praxisstandard hilft, Vielfaltsbewusstsein zu einem Teil der Unternehmensführung und der Unternehmenskultur zu machen. Dazu gehört auch, dass sich Führungskräfte und betriebliche Interessenvertretungen ihres Vorbildcharakters bewusst sind.

Jeder Betrieb ist bereits vielfältig, aber der Praxisstandard hilft, diese Vielfalt wahr zu nehmen, sie zu nutzen und sie gezielt zu fördern. Dabei können zum Beispiel Betriebsrat/Personalrat, Schwerbehindertenvertretungen und Gleichstellungs- und/oder Integrationsbeauftragte helfen.

Vielfalt ist als grundlegender Wert für unsere Gesellschaft und für Betriebe auch in vielen gesetzlichen Regelungen verankert. Zu nennen sind hier u.a. das Grundgesetz (GG), das Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) oder das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG).

Dieser Praxisstandard INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ hilft zu überprüfen, ob und wie Betriebe bereits die unterschiedlichen Blickwinkel und Fähigkeiten Ihrer Beschäftigten und Führungskräfte in betrieblichen Prozessen einbeziehen. Als Bestandteil der Unternehmensstrategie, des Führungsverhaltens, der Personalarbeit, der Arbeitsorganisation und der Unternehmenskultur kann Vielfalt so ein Thema werden, das in Alltagsentscheidungen und -handlungen von allen Beteiligten im Betrieb berücksichtigt wird.

Der INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ ist unter [www.inqa-check-vielfalt.de](http://www.inqa-check-vielfalt.de) als interaktives Online-Tool für alle Interessierten kostenlos nutzbar. Die ausschließlichen Nutzungsrechte liegen bei der Stiftung. Als Printbroschüre wurde der Praxisstandard INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ vom OM-Partner Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gedruckt.

## **2.2.2 Praxisstandard zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit 4.0**

4.0-Technologien auf Basis von künstlicher Intelligenz (KI)\* beeinflussen bereits in vielen Bereichen unsere Arbeit und unser Leben: Smartphones, soziale und ökonomische Plattformen (wie Google, Instagram, Facebook, YouTube, Amazon), private und dienstliche Fahrzeuge, Arbeitsmittel, Anlagen und Räume. Überall spielen selbst eingegebene Daten sowie Daten von Sensoren, die von KI verarbeitet und genutzt werden, eine wesentliche Rolle. Die weltweit größten Konzerne leben von Daten und Modellen künstlicher Intelligenz. Die 4.0-Technologien bewirken eine grundlegende Transformation der Arbeits- und Lebenswelt, hin zu einer Arbeit 4.0\* (und einem Leben 4.0).

4.0-Technologien vernetzen bisher voneinander getrennte Dinge miteinander („Internet der Dinge“\*) und diese Dinge können beinahe in Echtzeit miteinander kommunizieren: Arbeitsmittel, Prozesse, Objekte sowie Alltagsgegenstände werden in diesen Systemen von intelligenter Software (inkl. KI) autonom gesteuert. Solche Systeme heißen cyber-physische Systeme (CPS\*).

Diese 4.0-Technologien sind Grundlage der sogenannten „vierten industriellen Revolution“\*, die nicht nur die Industrie, sondern alle Arbeitsbereiche und Branchen sowie sämtliche Arbeits- und Lebensprozesse betrifft. Auch alle kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie die dort arbeitenden Menschen stehen vor weitreichenden Umbrüchen: Die neuen Möglichkeiten von intelligenter Software (inkl. KI) haben Auswirkungen auf betriebliche Prozesse, die Geschäftsmodelle, die Personalführung oder die erforderlichen Kompetenzen. So stehen KMU vor einem umfassenden Wandel der Arbeit mit vielfältigen Chancen und Herausforderungen, die eine hohe Lern- und Innovationsbereitschaft erfordern. Ganz eng verbunden mit der KI sind immer auch grundlegende ethische Fragen der Autonomie, Eigenverantwortung und Selbstbestimmung von Personen: Sind die Menschen noch Handlungsträger von Prozessen oder ist es die Technik? Die Gestaltung einer Arbeitswelt mit KI sind also untrennbar verbunden mit ethischen Fragen der Selbstbestimmung und des demokratischen Grundbewusstseins.

Eine Arbeit 4.0 kann also ohne die Reflexion grundlegend ethischer Aspekte nicht menschengerecht eingeführt und gestaltet werden, wenn ethische und demokratische Werte, die unsere Gesellschaft tragen berücksichtigt werden sollen. Da hier gerade für kleine und mittlere Betriebe Orientierungen, Informationen, Kriterien und Wissen oft fehlen, hat die Stiftung über die Offensive Mittelstand einen Praxisstandard zur Gestaltung der Arbeit 4.0 entwickelt. Dieser Praxisstandard wurde auf dem Plenum der OM im November 2018 von allen Partnern als gemeinsame Gestaltungsvereinbarung verabschiedet.

Diese Potenzialanalyse Arbeit 4.0 ist ein Selbstbewertungscheck und hilft zu überprüfen, wie Betriebe die Potenziale von 4.0-Technologien (inkl. KI) in Ihre betrieblichen Prozesse menschengerecht einbeziehen und einführen können. Mit der Potenzialanalyse lernen die Betriebe, die Möglichkeiten und die Gefahren der 4.0-Technologien und der künstlichen Intelligenz kennen sowie einzuschätzen und sie erhalten eine Hilfe zur systematischen Einführung der neuen 4.0-Technologien und autonomen Softwaresysteme (inkl. KI).

Die Potenzialanalyse basiert auf einem systematischen und präventiven Gesamtmanagement des Betriebes, wie es im INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ der Offensive Mittelstand beschrieben ist.

Mit der Potenzialanalyse können vor allem Unternehmer\*innen und Führungskräfte kleiner und mittlerer Betriebe systematisch ihre Prozesse und Möglichkeiten auf 4.0-Potenziale überprüfen. Jeder Betrieb benutzt bewusst oder unbewusst bereits 4.0-Technologien (wie Smartphones, Fahrzeuge, Messenger-Dienste). Anhand des Kompasses können die Betriebe sich orientieren, in welcher Phase der Nutzung von 4.0-Technologien und künstlicher Intelligenz sie sich befinden.

Die Potenzialanalyse ist auch für betriebliche Interessenvertretungen geeignet. Es empfiehlt sich, bei der Bearbeitung des Checks auch die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung (falls vorhanden) einzubeziehen.

Die Potenzialanalyse Arbeit 4.0 ist unter [www.check-arbeit40.de](http://www.check-arbeit40.de) als interaktives Online-Tool für alle Interessierten kostenlos nutzbar. Die ausschließlichen Nutzungsrechte liegen bei der Stiftung. Als Printbroschüre wurde der Pra-

xisstandard Potenzialanalyse Arbeit 4.0 aus Projektmitteln des BMBF-Projektes gedruckt.

### **2.2.3 Qualitätskriterien für freie Berater**

Studien und Erfahrungen aus der Beratungspraxis zeigen, dass gerade kleine und mittlere Unternehmen oftmals Vorbehalte und einen gewissen Mangel an Vertrauen gegenüber der freien Unternehmensberatung besitzen. Als Ursachen werden wiederkehrend benannt: Die Intransparenz, die fehlenden Standards für die Qualifikation von Beratern und die Qualität der Beratungsleistung. Verschärft wird dieser Zusammenhang durch die oftmals beträchtliche Informationssasymmetrie zwischen Anbieter und Nachfrager. Eine ganz wesentliche Ursache für die Vorbehalte besteht darin, dass die freien Berater ihre Kompetenzen für eine gesundheits- und menschengerechte sowie tolerante und faire Arbeitswelt nicht glaubhaft deutlich machen oder diese Werte auch eine zu geringe Rolle spielen. Es ist Aufgabe aller Beratern und ihrer Verbände gemeinsam Vertrauen beim Klienten in die Qualität und Seriosität ihrer Leistungen zu fördern. Dies wird im Interesse aller nur gelingen, wenn die Qualitätsanforderungen an eine seriöse Beratung definiert werden. Grundlage dafür muss eine Beratung sein die eine wertschätzende und demokratiefördernde Arbeitskultur fördert.

Die Offensive Mittelstand hat sich aus diesem Grund zum Ziel gesetzt, Qualitätskriterien für freie Berater zu entwickeln. Ein weiterer Grund für die Entwicklung der Qualitätskriterien für freie Berater lag darin, dass die Partnerorganisationen der Offensive Mittelstand (OM) ihre Berater als OM-Berater autorisieren. Insofern ist es der OM und ihren Partnern ein Anliegen, eine hohe Qualität der Beratung zu ermöglichen und Beratern sowie kleinen und mittleren Unternehmen Hilfen an die Hand zu geben, mit denen diese die Qualität der Beratung einschätzen können.

In einem einjährigen intensiven Abstimmungsprozess haben vor allem Vertreter von Berufs- und Fachverbänden freier Berater, die Partner der OM sind, die Qualitätskriterien entwickelt. Diese Arbeit geschah ausschließlich auf ehrenamtlicher Basis ohne jegliche Förderung.

Schwerpunkt der Qualitätskriterien sind die Grundwerte der Beratung, das Selbstverständnis der Beratung sowie der Anspruch an die Beratung. Hier spielen in den OM-Qualitätskriterien demokratische Grundtugenden eine Rolle wie Menschenbild, Ehrlichkeit, informationelle Selbstbestimmung, Glaubwürdigkeit, Vielfalt, Respekt, Transparenz, Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz, Beteiligung sowie gesellschaftliche Verantwortung.

Aus diesem Grund haben die OM-Partner die OM-Qualitätskriterien „Qualität der Beratung“ für Unternehmensberater erarbeitet, die die gemeinsamen Qualitätsvorstellungen einer guten Beratung für kleine und mittlere Unternehmen zusammenfassen. Die Qualitätskriterien sind gleichzeitig ein Check, mit denen die Berater sich selbst bewerten und Verbesserungspotenziale identifizieren können.

Mit den OM-Qualitätskriterien des Selbstchecks soll unter anderem folgendes bezweckt werde:

- Die gemeinsamen Vorstellungen der Qualität der Beratung konkret sichtbar machen.
- Die Qualität der Beratung durch Unternehmensberater weiterentwickeln.
- Dem Berater ein Instrument zur Verfügung stellen, um die Qualität seiner Beratung zu überprüfen und sich weiterzuentwickeln.
- Eine Hilfe zur Reflektion der eigenen Beratungsaktivitäten geben.
- Gesellschaftliche Verantwortung des Beraters sich selbst sichtbar und dem Klienten deutlich machen.
- Vor unqualifizierten Beratern schützen.
- Die Bereitschaft zur Kooperation mit Beratern aus anderen Kompetenzbereichen fördern.

Die OM-Qualitätskriterien „Qualität der Beratung“ sind unter [www.checkberater.de](http://www.checkberater.de) als interaktives Online-Tool für alle Interessierten kostenlos nutzbar. Die ausschließlichen Nutzungsrechte liegen bei der Stiftung. Als Printbroschüre wurden die OM-Qualitätskriterien „Qualität der Beratung“ vom OM-Partner Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gedruckt.

### **3. Wissensvermittlung und Sensibilisierung zu Prävention und Demokratiebewusstsein im Arbeitsleben**

Ein wesentlicher Bereich der Stiftungsarbeit lag 2018 in der Wissensvermittlung und Sensibilisierung zu Prävention und Demokratiebewusstsein im Arbeitsleben. Dabei ging es vor allem darum, die Inhalte und Werte der Praxisstandards an Menschen aus kleinen und mittleren Betrieben sowie KMU unterstützenden Akteuren weiterzugeben. Wissensvermittlung und Sensibilisierung fanden vor allem über folgende Formate statt:

- Seminare und Erfahrungsaustausche: Sie fanden vor allem zu folgenden Themen statt: Gesundheit, Prävention und Unfallverhütung, Vielfalt, Chancengleichheit und Gleichberechtigung sowie zu einer Demokratiebewusstsein fördernden und wertschätzenden Arbeitskultur. Die Seminare wurden entweder von der Stiftung selbst oder in Kooperation mit OM-Partnern organisiert und durchgeführt.
- Erfahrungsaustausche: Zu den gleichen Themen organisierte die Stiftung selbst oder in Kooperation mit OM-Partnern Erfahrungsaustausche vor allem mit Beratern.
- Veranstaltungen: Insbesondere zu den Themen einer menschengerechten Gestaltung einer Arbeit mit Künstlicher Intelligenz (KI) führte die Stiftung über die Offensive Mittelstand Veranstaltungen durch.
- Gutachten: Die Stiftung erstellte ein Gutachten zur wirkungsvollen Kooperation und Vernetzung von Akteuren aus Staat, Facheinrichtungen, Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft in den Regionen um die Wissensvermittlung und Sensibilisierung zu den Themen Prävention und Demokratiebewusstsein im Arbeitsleben in den Regionen zu fördern.

#### **3.1 Seminare und Erfahrungsaustausche zur Wissensvermittlung und Sensibilisierung**

Folgende Seminare und Erfahrungsaustausche zur Wissensvermittlung und Sensibilisierung hat die Stiftung im Jahr 2018 durchgeführt:

- Am 02. Mai 2018 wurde in der Handwerkskammer Stuttgart ein Erfahrungsaustausch zum Thema Gestaltung einer menschengerechten Arbeit 4.0 angeboten, an der 25 Teilnehmer anwesend waren.
- Am 05. Juni 2018 wurde in Ulm in der Volkshochschule ein Erfahrungsaustausch zum Thema Einsatz der Praxisstandards der Offensive Mittelstand durchgeführt. Teilgenommen haben 22 Personen.
- Am 21. September 2018 fand auf Einladung der ELABO GmbH eine Veranstaltung der Stiftung mit Führungskräften aus kleinen und mittleren Unternehmen statt. Thema des Workshops war die Diskussion über die Auswirkungen der 4.0-Technologien auf die Arbeitsgestaltung und die inhaltliche Diskussion des Praxisstandards Potenzialanalyse „Arbeit 4.0“. Es haben 21 Personen an dem Workshop teilgenommen.

- Am 12. Dezember 2018 fand in der Fachhochschule Esslingen ein Erfahrungsaustausch zum Thema Einsatz der Praxisstandards der Offensive Mittelstand statt. Teilgenommen haben 18 Personen.

### **3.2 Veranstaltungen zur Wissensvermittlung und Sensibilisierung**

Folgende Veranstaltungen zur Wissensvermittlung und Sensibilisierung hat die Stiftung im Jahr 2018 durchgeführt

- Am 26. April fand in Lippstadt in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung eine Abendveranstaltung zur Personalgewinnung- und -bindung im Mittelstand statt. Dabei wurden die Praxisstandards der Offensive Mittelstand vorgestellt und deren Einsatzmöglichkeiten erörtert.
- Am 23. August 2018 fand in Mannheim auf der MS Wissenschaft im Rahmen des Wissenschaftsjahres des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) eine Veranstaltung der Stiftung und ihres Projektes Offensive Mittelstand zum Thema „Dialog an Deck - Schöne neue Arbeitswelt?“ statt. Es gab unter anderem Beiträge zu den Themen Arbeitsschutz, Qualifizierung und Kriterien für die Arbeitsgestaltung an Hand der Potenzialanalyse „Arbeit 4.0“. Teilgenommen haben zirka 60 Personen. Finanziell unterstützt wurde die Veranstaltung von der Bundesagentur für Arbeit Mannheim sowie vom Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0 Siegen, der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzkonferenz sowie der Metropolregion Rhein-Neckar.
- Am 12. September 2018 fand in Eberbach ebenfalls auf der MS Wissenschaft im Rahmen des Wissenschaftsjahres des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) eine zweite Veranstaltung zum gleichen Thema statt. Auch die Veranstaltung in Eberbach wurde von den oben genannten Institutionen finanziell unterstützt.
- Am 21. November 2019 wurde im Rahmen eines Workshops beim RKW einer hochrangigen türkischen Delegation des Ministeriums für Wissenschaft, Industrie und Technologie die Stiftung Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung sowie deren Projekt die Offensive Mittelstand vorgestellt. Nach kurzer Darstellung der Ziele der Offensive Mittelstand, deren Partner und Organisationsstruktur wurde die Philosophie als auch der Entwicklungsprozess der Offensive Mittelstand erläutert. In der anschließenden angeregten Diskussion wurden Übertragungsmöglichkeiten eruiert und Umsetzungshindernisse identifiziert.
- Am 26. November 2018 haben der Gewerbeverein Pliezhausen und die Offensive Mittelstand in die mobile Erlebnisausstellung InnoTruck eingeladen. InnoTruck ist eine Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Mit der Initiative InnoTruck will das BMBF den öffentlichen Dialog fördern, wie Innovationen im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich vorangetrieben werden sollen, um ihren größtmöglichen Nutzen zu entfalten.
- Am 06. Dezember 2018 fand der Landeskongress der Offensive Mittelstand unter dem Titel „Mission D - Digitale Arbeitswelt kooperativ – autonom – vernetzt“ statt. Grußworte sprachen Vertreter des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg sowie des Bundesministeriums für Ar-

beit und Soziales (BMAS). Es nahmen rund 90 Personen an der Veranstaltung teil. In Beiträgen von mehreren Instituten wurde über neue Entwicklungen in der digitalen Transformation und die Gestaltungsmöglichkeiten informiert.

### **3.3 Gutachten zur wirkungsvollen Kooperation und Vernetzung**

Die Stiftung hat für das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördertes Projekt „LoB-in-Aktion“ ein Gutachten erstellt. Ziel war es zu analysieren, wie eine wirkungsvolle Kooperation und Vernetzung von Akteuren aus Staat, Facheinrichtungen, Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft in den um die Wissensvermittlung und Sensibilisierung zu den Themen Prävention und Demokratiebewusstsein im Arbeitsleben in den Regionen zu fördern. Dabei wurden die Erfahrungen zusammengestellt, die die Netzwerke des Stiftungsprojektes Offensive Mittelstand in dem Zusammenführen von Personen in der Region zu den Themen einer menschengerechten Arbeitsgestaltung gemacht haben. Das Gutachten wird von dem Projekt „LoB-in-Aktion“ in Form einer Broschüre umgearbeitet und veröffentlicht. Der Autor des Gutachtens hat für seine Leistungen kein Honorar berechnet.

## 4. Forschungsvorhaben GeZu 4.0

Die Stiftung hat sich 2018 gemeinsam mit einigen Partnern ihres Projektes Offensive Mittelstand (OM) an einer Förderbekanntmachung des Bundesministeriums für Arbeit- und Sozialordnung (BMAS) beteiligt (Hauptantragsteller: Fortbildungsakademie der Wirtschaft – FAW). Das Projekt GeZu 4.0 wurde für als förderwürdig bewertet und mit dem 01. November 2018 gestartet. Dies ermöglichte es der Stiftung eine dreiviertel Stelle im Rahmen des Projektes finanzieren zu können.

Der zentrale Projektansatz GeZu 4.0 zielt auf einen KMU-gerechten Umgang mit den vielfältigen Herausforderungen des digitalen Wandels. Entwickelt werden Möglichkeiten wie KMU sich in kooperativer und „nachbarschaftlicher“ Art mit den vielfältigen Herausforderungen des digitalen Wandels auseinander setzen können. Dieser Ansatz ist zielführend, da besonders *Klein* und *Kleinst Unternehmen* (KKU) sowie KMU dies aus eigener Kraft nicht leisten können. Nachhaltige Prozessunterstützung erhalten sie durch den im Projekt zu entwickelnden „Quartiersmanager 4.0“. Dieser hat die Aufgabe Experimentier-Räume zu initiieren, zu begleiten, Input und Unterstützung zu liefern und die Betriebe u.a. zu den Themen menschengerechter Arbeit und demokratiefördernder Arbeitskultur (Personalführung, Gesundheit, Wissen und Kompetenz, Vielfaltsbewusster Betrieb) zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Der Quartiersmanager 4.0 ist Partner der regionalen OM-Netzwerke und arbeitet eng mit diesen zusammen. Er organisiert die Kooperation und koordiniert die vielfältigen Unterstützungsangebote in der Region und fördert somit die Zusammenarbeit und den Netzwerkgedanken. Hierbei nutzt er gezielt die themenbezogenen OM-Praxisstandards (OM Praxis-Checks).

## **5. Organisation und Öffentlichkeitsarbeit der Stiftungen**

Vor allem die erste Hälfte des Jahres 2018 stand unter dem Aufbau der Organisation der Stiftungsarbeit. Im Wesentlichen wurden dabei folgende Grundlagen entwickelt.

### **5.1 Aufbau der internen Stiftungsorganisation**

- Es wurde eine Geschäftsordnung für die Arbeit des Stiftungsvorstandes erstellt. Diese Geschäftsordnung wurde auf dem ersten Treffen des Stiftungskuratoriums am 20. November 2018 diskutiert. Die Hinweise des Kuratoriums wurden eingearbeitet.
- Es wurde ein DATEV- Buchungsprogramm eingerichtet über das alle Finanzläufe gebucht und kontrolliert werden können. Um eine klare Systematik der Buchung und des Controllings zu besitzen, wurde ein Projekt-Nr- System, entwickelt, das eine detaillierte Auswertung und direkte Kontrolle der Finanzläufe sowie des Finanzstandes ermöglicht. Die Buchhaltungsarbeiten erfolgen über eine externe Buchhalterin, die momentan noch über einen Partner der Offensive Mittelstand finanziert wird.
- Es wurde eine Lohnbuchhaltung etabliert, über die die Gehaltsabrechnung (wie Gehalt, Sozialleistungen, Steuern, usw.) realisiert wird.
- Es wurde eine eigene Stiftungs-Cloud für Vorstand und Kuratoriumsvorsitz eingerichtet, die eine virtuelle Abstimmung und Bearbeitung von Dokumenten raum- und ortsunabhängig ermöglicht.
- Es wurden Verfahren und Formulare für unterschiedliche Spendenmöglichkeiten entwickelt und erstellt:
  - Normale Spendenüberweisung
  - Bußgeld – Information für Richter und Staatsanwälte
  - Bußgeld - Informationen für Zahlungspflichtige
  - Spenden über Veranstaltungen
  - Trauerspende
  - Testament für einen guten Zweck
  - Aktion: Großer Mittelstand hilft kleinem Mittelstand
  - Zustifter werden
- Es wurde ein Steuerberater beauftragt, der die Erstellung des Jahresabschlusses übernimmt. Außerdem wurde vom Kuratorium ein Wirtschaftsprüfer beauftragt.

### **5.2 Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung**

Im Jahr 2018 wurden im Wesentlichen folgende Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit umgesetzt:

- Es wurde ein Konzept und die Texte für eine Homepage der Stiftung erstellt.
- Konzept und Texte der Homepage der Stiftung wurden softwaretechnisch umgesetzt. Dazu gehören auch interaktive Tools für die Möglichkeiten zur digital realisierbaren Spende über die Homepage. Die Homepage ist unter [www.stiftung-m-g-v.de](http://www.stiftung-m-g-v.de) erreichbar.

- Die ausschließlichen Nutzungsrechte sowie der URLs für die Praxisstandards (OM-Praxis-Checks) wurden von den Projektnehmern der Standards an die Stiftung übertragen. Dabei handelt es sich um folgende Praxisstandards:
  - INQA-Unternehmenscheck Guter Mittelstand
  - INQA-Check Personalführung
  - INQA-Check Vielfaltsbewusster Betrieb
  - INQA-Check Gesundheit
  - INQA-Check Wissen und Kompetenz
  - GDA-ORGACheck – Arbeitsschutz mit Methode
  - Potenzialanalyse Innovation
  - Potenzialanalyse Betriebliche Bildung
  - Potenzialanalyse Arbeitszeit
  - Potenzialanalyse Arbeit 4.0
  - Check Qualität der Beratung
  - prädemo-factsheets
  - Umsetzungshilfen "Arbeit 4.0"
- Im Jahr 2018 wurden Texte und Layout für eine Informationsbroschüre über das Stiftungsprojekt Offensive Mittelstand erstellt. Die Broschüre wurde gedruckt und steht online zur Verfügung. In der Broschüre wird auch die Stiftung vorgestellt.
- Die Stiftung hat die Homepage der Offensive Mittelstand und die eigene Homepage gepflegt, entwickelt und betrieben.

Heidelberg, 29. April 2019



Oleg Cernavin  
Vorsitzender des Vorstands  
der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“