

„Expertise, Kooperation und Vertrauen schaffen eine innovative Dynamik“

62 Unternehmen aus der Maschinenbau-, Metall- und Elektronikindustrie haben sich im „Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.“ (NIRO) zusammengeschlossen. Das regionale Netzwerk verschafft seinen Partnern umfassende materielle und immaterielle Vorteile. Zugleich trägt es mit konkreten Maßnahmen und Projekten dazu bei, den Standort auf nationaler und internationaler Ebene in seiner Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Im Mittelpunkt stehen dabei die Handlungsfelder Innovation, Personal, Einkauf und Marketing. Ein Gespräch mit NIRO-Geschäftsführer Pascal Lampe.

G.I.B.: Herr Lampe, wie und warum ist NIRO, das „Netzwerk Industrie RuhrOst“, entstanden?

Pascal Lampe: Wir haben 2006 mit der Netzwerkgründung begonnen und zunächst die wesentlichen Leitunternehmen der Region im Kompetenzfeld Maschinenbau-, Metall- und Elektronikindustrie identifiziert. Wir haben darüber hinaus ihr Profil sowie ihre Stärken und Schwächen erforscht und sie in Gesprächen motiviert, gemeinsam in der Region etwas

sich kennenzulernen und gemeinsam etwas zu tun, haben wir sehr schnell und stringent in den Prozess der Findung der Inhalte, Ziele und Visionen eingebettet und natürlich auch für die Festlegung formeller Aspekte wie Satzung, Spielregeln, Umgang miteinander und Namensgebung genutzt.

In der Geschwindigkeit haben wir seitdem nicht mehr nachgelassen und mit demselben Tempo die verschiedenen Themen bearbeitet. Wir haben einen Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen organisiert und gleich danach die ersten Arbeitsgruppen ausgegliedert – mit teils spektakulären Erfolgen innerhalb weniger Monate. So haben sich etwa die Einkäufer der Unternehmen nur drei Mal jeweils 2,5 Stunden getroffen, dann war der erste gemeinsame Einkaufs-Vertrag fertig. Die Effizienz und die Geschwindigkeit, die Fähigkeit, mit der gleichen Konsequenz zu denken und zu handeln wie gute Unternehmen, charakterisieren die Funktionsweise von NIRO und haben Vertrauen im Netzwerk erzeugt.

Wir haben mitten in der Krise die Mitgliedsbeiträge von 2.000 auf bis zu 7.000 Euro mehr als verdoppelt.

zu bewegen und nachhaltige Strukturen aufzubauen, wobei wir fest davon überzeugt waren, dass die Unternehmen selbst sehr genau wissen, was die Region braucht.

Ziel der Beteiligten war es, Innovationen anzustoßen, vor allem in den Handlungsfeldern Einkauf, Personal und Innovation, ergänzt um das Querschnittsthema (Standort-)Marketing. Die Auswahl der Handlungsfelder und Themen einschließlich aller Entscheidungsprozesse vollzog sich rasch: Innerhalb kürzester Zeit waren wir handlungs- und entscheidungsfähig. In drei Meetings war alles erledigt, dann erfolgte die Gründung.

G.I.B.: Das hört sich erstaunlich problemlos an. Haben die Unternehmen tatsächlich sofort die Gründungsmotive mitgetragen?

Pascal Lampe: Ja, das haben sie. Allerdings hatte ich sie in Einzelgesprächen vorbereitet. Sie wussten also schon vor den Meetings, worum es ging. Ihr Interesse,

G.I.B.: Was sind die entscheidenden Gründe für diese Entwicklung? Ist es die Qualität der Partner, sind es günstige Rahmenbedingungen oder ist es ein spezifisches „NIRO“-Konzept?

Pascal Lampe: Verschiedene Faktoren sind dafür verantwortlich. Einer davon ist das Verhältnis von Vorstand und Team bei NIRO. Das Netzwerk steht und fällt mit den ausgewählten Personen. Und es braucht ein Management, das mit diesem Vorstand harmoniert. Wenn das funktioniert, kann man sehr schnell sehr viel bewegen.

Selbstverständlich brauchen wir dazu auch die richtigen Mitglieder. Angefangen haben wir mit acht Unternehmen, nach einem Jahr waren es 39. Sie alle



Pascal Lampe
NIRO – Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.

mussten wir in die laufenden Prozesse einbinden. Erledigt haben wir das mit nur drei Mitarbeitern. Für diese bedeutete das einen enormen Aufwand. Aber der war notwendig, weil wir wirtschaftlich selbstständig sein wollten. Und dazu mussten wir als Erstes die Teilnahme einer bestimmten Anzahl von Unternehmen sicherstellen.

So haben wir angefangen. Und zu dem ersten Vertrag kommen inzwischen etwa zwölf Verträge pro Jahr hinzu. Das heißt, die Schlagzahl hat zugenommen, ebenso Qualität und Funktionalität. Allein in diesem Jahr haben wir bislang 70 Veranstaltungen durchgeführt, wobei wir – und das ist eine Besonderheit von NIRO – fast keine Informationsveranstaltungen organisieren. Vielmehr arbeiten wir gemeinsam mit unterschiedlichen Experten aus den Unternehmen in konkreten betrieblichen Prozessen, in denen es darum geht, ganz spezifische Lösungen zu entwickeln. Aktuell stehen uns dafür 420 Experten aus 60 Partnerunternehmen zur Verfügung.

G.I.B.: Was will NIRO mit dieser Expertise in den beteiligten Unternehmen bewirken?

Pascal Lampe: Nicht die Entwicklung neuer Produkte ist unser Hauptanliegen – Produktentwicklungen machen wir auch, aber das ist später hinzugekommen –, sondern die Prozessinnovation. Das ist unser Kerngeschäft. Anders als in manchen anderen Gebieten, in denen Kompetenzregionen konstruiert werden, deren Qualität allein auf dem Papier existiert, besteht hier der Wunsch, an Prozessen zu arbeiten. Denn die Unternehmen haben zwar nicht die gleichen Produkte, aber sie haben ähnliche Prozesse. Und diese Prozesse werden durch NIRO auf einer funktionellen Ebene durch ein vielfältiges Angebot an Kooperationschancen und durch spezifische Kooperationsvereinbarungen unterstützt.

Hinzu kommt: Wir führen grundsätzlich keine öffentlichen Veranstaltungen durch, sondern richten uns ausschließlich an die Mitglieder. Durchschnittlich 15 Unternehmen sind an jeder Veranstaltung beteiligt. Entsprechend der Bereiche werden gezielt die

Führungspersonen angesprochen – beispielsweise sog. betriebliche Modernisierungscoachs aus der operativen Ebene – und wir müssen über die Qualität unserer Arbeit sicherstellen, dass sie wiederkommen. Dabei stehen wir in Konkurrenz zu unzähligen anderen Veranstaltungen. Diese Herausforderung nehmen wir an.

Unverzichtbar sind dabei vor allem partizipative Elemente. Wir achten darauf, dass alle Veranstaltungen interaktiv sind, möglichst alle reden, alle mitwirken,

Es ist der konkrete Nutzen, den die Unternehmen erwarten und den sie auch erhalten. Das ist der entscheidende Punkt.

alle an den Entscheidungsprozessen beteiligt sind und sich so selbst als Teilnehmer, als Treiber erfahren. Das schafft eine kreative Atmosphäre, ein aktives, innovatives Milieu.

G.I.B.: NIRO ist eines der großen Branchennetzwerke in NRW. Ist Größe ein Qualitätsmerkmal von Netzwerken – eine Voraussetzung wie auch ein Ergebnis –, oder gibt es auch eine Grenze, eine kritische Größe, bei der weiteres Wachstum zu Qualitätsverlusten führen kann?

Pascal Lampe: Auf der einen Seite brauchen wir eine gewisse Anzahl von Firmen, wobei nicht immer alle Unternehmen an allen Prozessen beteiligt sein müssen. Aber die Zahl der Teilnehmenden muss ausreichend groß sein. Im Handlungsfeld Einkauf ist es sicher sinnvoll, über ein gewisses Volumen zu verfügen.

Die Grenze beginnt dort, wo Zusammenarbeit anonym wird. Wenn sich die Menschen untereinander nicht mehr kennen und Personen, die an den Veranstaltungen teilnehmen, ständig wechseln. Dann kommt es zur Unterbrechung von Prozessen, Informationslücken treten auf und die Menschen fühlen sich nicht wohl. Deshalb haben wir im November 2009 beschlossen – mitten in der Krise wohlgerne –, die Mitglieds-

beiträge von 2.000 auf bis zu 7.000 Euro mehr als zu verdoppeln, weil bei den Mitgliedsunternehmen der Wunsch bestand, nicht in derselben Geschwindigkeit weiter zu wachsen, sondern vielmehr die Qualität und die Zusammenarbeit zu verstärken. Darin wird das größere Potenzial gesehen. Heute nehmen wir nur noch vergleichsweise wenige neue Mitglieder auf. Die von uns angestrebte Zahl liegt bei fünf pro Jahr.

Als Netzwerkmanager komme ich gar nicht erst auf die Idee, eine Idee für die Unternehmen zu haben, sondern ich überlasse die Ideenfindung unseren Mitgliedern.

G.I.B.: Warum haben Sie sich für ein langsames Wachstum entschieden?

Pascal Lampe: Dafür haben wir uns nicht zuletzt deshalb entschieden, weil wir schon heute 420 Personen verzeichnen, die spezifische Aktivitäten im Netzwerk wahrnehmen. Die hohe Zahl resultiert daraus, dass wir ja nicht nur ein Unternehmen aufnehmen oder die Geschäftsführung einbeziehen, sondern sämtliche Fachabteilungen in unseren Geschäftsfeldern. Um das zu managen, haben wir ein komplettes, mit XING vergleichbares Wissensmanagement etabliert, eine Eigenentwicklung mit den Profilen aller beteiligten Experten und der vollständigen Abbildung aller relevanten Prozesse.

Die Einbindung aller Beteiligten auch aus den Fachabteilungen der Unternehmen in diese Prozesse erfordert zur Qualitätssicherung einen hohen Integrationsaufwand. Unterließe man das, bestünde die Gefahr, dass sich die beteiligten Personen wie Trabanten fühlen, die irgendwie dabei sind, aber nicht wirklich mitmachen. Doch uns geht es darum, aktive Mitglieder zu haben, während es sehr viel größere Netzwerke mit vielleicht 200 Mitgliedern gibt, die irgendwann einen aktiven Kern haben, der bestimmt, was passiert, und eine graue Masse, die nur anwesend ist, Konsumenten

also, die sich nur beteiligen, wenn es gerade passt. Die kontinuierliche, aktive Beteiligung einer großen Zahl von Experten ist eine Besonderheit von NIRO.

G.I.B.: Woraus resultiert die starke Motivation der Beteiligten, sich so intensiv zu beteiligen?

Pascal Lampe: Ganz einfach: Es ist der große Nutzen! NIRO leistet einen Beitrag für den persönlichen Erfolg eines jeden Teilnehmers – das ist das Ziel – und für den Geschäftserfolg insgesamt. Und diesen Beitrag leisten wir mit jedem einzelnen Angebot, mit jeder einzelnen Veranstaltung. Wer sie besucht, verbessert sich, seine Stellung im Unternehmen und den Erfolg des Unternehmens. Es ist der konkrete Nutzen, den die Unternehmen erwarten und den sie auch erhalten. Das ist der entscheidende Punkt.

G.I.B.: Das heißt, NIRO identifiziert die zu bearbeitenden Aufgaben in den Mitgliedsunternehmen mithilfe der Mitarbeiter dieser Unternehmen?

Pascal Lampe: Richtig! Wir wollen eine hundertprozentige Unternehmensorientierung im Netzwerk. Und dies bedeutet – vielleicht etwas überspitzt gesagt –, dass ich als Netzwerkmanager gar nicht erst auf die Idee komme, eine Idee für die Unternehmen zu haben. Ich vermeide es geradezu, Ideen zu haben, sondern ich überlasse die Ideenfindung unseren Mitgliedern. Diese Ideen aber nehmen wir dann sehr ernst, klären sie ab und bewerten sie. Das heißt, wir fragen die Themen, die wir bearbeiten sollen, systematisch ab und strukturieren sie. Dieses bedarfsorientierte Vorgehen zeichnet uns aus.

Die Motivation kommt allein aus den Unternehmen. Und so beteiligen sich bei uns Menschen, die hinter der Sache stehen und deren Entwicklung forcieren, was dazu führt, dass die Prozesse schnell und effizient ablaufen. Niemand in unserem Team ist Experte für die einzelnen Fachbereiche, aber wir können uns in sie hineindenken. Ich bin kein Einkäufer, kein Ingenieur, kein Personalleiter – das muss ich auch nicht sein –, aber wir treiben die richtigen Prozesse effizient voran! Wir bringen also die Themen nicht auf, sondern

arbeiten sie ab. Wir sind nicht die Ideengeber, sondern versuchen die Bedarfe der Unternehmen erfolgreich in die Umsetzung zu bringen. Im Amerikanischen würde man sagen, wir sind der Facilitator, der Ermöglicher. Nach diesem Prinzip arbeiten wir.

Dabei haben wir zwei Strategien: Zum einen der direkte und kontinuierliche persönliche Austausch, also Face-to-face-Kontakte in einem Dialogprozess. Zum anderen sind Veranstaltungen wichtig, wo eine größere Zahl von Menschen sich trifft und austauscht; ebenfalls wiederkehrend, damit Vertrauen entsteht. Auf beiden Wegen entwickeln sich Allianzen, die nicht unbedingt nur innerhalb von NIRO existieren müssen. Es können auch Teams von Einkäufern und Personalleitern entstehen, die sich am Stammtisch treffen und dort Kooperationsprojekte entwickeln. Ergänzend organisieren wir extrem erfolgreiche Benchmark-Reisen, bei denen die Experten eines Unternehmens erfolgreiche Prozesse eines anderen Unternehmens kennenlernen, sie ggf. aufgreifen und an ihre spezifischen Bedingungen anpassen. Das spart häufig erhebliche Prozesskosten ein, hat damit auch einen entsprechenden Geldwert und zeigt uns: Das hohe Vertrauen in die Qualität unserer Netzwerkarbeit spart Zeit und Geld. Das funktioniert!

G.I.B.: Machen Sie uns doch bitte den konkreten Nutzen für die Netzwerk-Unternehmen durch eine von Ihnen unterstützte Prozessentwicklung an einem Beispiel deutlich.

Pascal Lampe: Ganz leicht erkennbar ist der konkrete Nutzen im Handlungsfeld Einkauf. Das bringt im Netzwerk einen monetären Gewinn, denn Unternehmen mit 20 oder 40 Beschäftigten sind kaum in der Lage, professionell einzukaufen. Bei NIRO aber erhalten sie dieselben Konditionen wie Großunternehmen, weil hier alle – ganz demokratisch – gleichermaßen an den Vorteilen partizipieren. Die Großen helfen also den Kleinen, exorbitant bessere Konditionen zu erhalten. Die Möglichkeit, hier Kosten zu sparen, eröffnet ihnen Spielräume für Investitionen. Das ist ein ganz konkreter, bezifferbarer Standortvorteil.

G.I.B.: Können Sie uns, analog zum Handlungsfeld Einkauf, spezifische Vorteile der Kooperation im Netzwerk auch an einem Beispiel aus dem Handlungsfeld Personal illustrieren?

Pascal Lampe: Hier lassen sich vor allem zwei konkrete Vorteile benennen: die Berufsakademie und die Möglichkeit zum Mitarbeiteraustausch.

So wie in anderen Regionen auch haben die Unternehmen im östlichen Ruhrgebiet Probleme, Ingenieure auf dem Arbeitsmarkt zu finden, weil viele Studenten nach dem Studium in die großen Unternehmen der Oberzentren abwandern. Je kleiner das Unternehmen, umso größer das Problem. Um Talente aus der Region an unsere Unternehmen zu binden, haben wir

Mit der Berufsakademie – sie ist ein Alleinstellungsmerkmal in Nordrhein-Westfalen – übernehmen die Unternehmen eine Bildungsfunktion.

deshalb 2007 ein Konzept entwickelt, nach dem den Studierenden durch ihr Ziel-Unternehmen die Studienkosten erstattet werden und zugleich eine Ausbildungsvergütung inklusive Rentenversicherungsbeiträge gezahlt wird – ein hochattraktives Angebot mit anerkannten Abschlüssen bis hin zum Master. Das erzeugt eine sehr starke Bindung zwischen den Studierenden und den Unternehmen. Die Beteiligten haben die Möglichkeit, die jeweiligen Bedürfnisse und Ziele besser aufeinander abzustimmen und eine sofortige Einsatzfähigkeit der Absolventen sicherzustellen. Unternehmen, die einen Ingenieur auf anderem Wege einstellen, benötigen häufig ein Jahr Einarbeitungszeit und müssen ggf. drei Bruttogehälter an einen Headhunter zahlen.

Mit der Berufsakademie – sie ist ein Alleinstellungsmerkmal in Nordrhein-Westfalen – übernehmen die Unternehmen eine Bildungsfunktion. Als es um die

Verabschiedung des Konzepts ging, haben alle Unternehmen den Arm gehoben: für insgesamt 500.000 Euro, was 35 Studierenden zugute kam. Inzwischen studieren 125 Studenten an der BA. Darüber gibt es keinen Vertrag zwischen dem Verein und dem Betreiber, alles basiert auf Vertrauen, Zusagen werden einfach eingehalten.

Ein zweites Beispiel für den konkreten Nutzen der Unternehmen im Handlungsfeld Personal ist die Möglichkeit zum Mitarbeiteraustausch. Hier zu einer Re-

Nach diesem Tarifvertrag kann jedes der beteiligten Unternehmen Personal an ein anderes Unternehmen ausleihen, bei Wahrung aller gesetzlichen und tariflichen Ansprüche.

gelung zu kommen, hat etwas länger, nämlich drei Jahre gedauert. Aber auch das ist uns gelungen. Heute haben wir hier den deutschlandweit einzigen Tarifvertrag, der sowohl – da muss ich die IG Metall für ihre Kooperationsbereitschaft ausdrücklich loben – tarifgebundene wie nicht tarifgebundene Unternehmen umfasst. Sämtliche NIRO-Unternehmen sind dem Vertrag beigetreten.

Nach diesem Tarifvertrag zum Mitarbeiteraustausch kann jedes der beteiligten Unternehmen Personal über einen Zeitraum von bis zu drei Monaten an ein anderes Unternehmen ausleihen, bei Wahrung aller gesetzlichen und tariflichen Ansprüche. Dieser Tarifvertrag kann mittelfristig, vielleicht ebenso wie die Einführung von Arbeitszeitkonten, dazu beitragen, die Flexibilität von Unternehmen jenseits des Einsatzes von Leiharbeit sicherzustellen und prekäre Arbeitsverhältnisse zu vermeiden.

Wir wollen die Möglichkeit zum Mitarbeiteraustausch jetzt nach Art der Job-Rotation zur Weiterbildung einsetzen. Von der Weiterbildung der Talente im Trai-

ning-on-the-job in anderen Unternehmen profitieren alle Betriebe, die keine unmittelbaren Konkurrenten sind. Ein unerwünschter Personalwechsel ist dabei ausgeschlossen, denn der über Vertrauen erzeugte soziale Druck ist einfach zu groß dafür.

Ein weiteres, die Handlungsfelder Personal und Innovation übergreifendes Projekt ist „InnoLern“ („Partizipative Verbesserung der Innovations- und Lernkultur von Unternehmen in regionalen Netzwerken“). In diesem durch die EU und das Arbeitsministerium NRW geförderten Projekt geht es darum, in den teilnehmenden Betrieben mithilfe von zu Modernisierungscoachs ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der operativen Ebene eine neue, zukunftsgerichtete Innovationskultur zu entwickeln. Diese häufig auf der Meisterebene tätigen Modernisierungscoachs kooperieren dabei unternehmensübergreifend in sog. Fokusgruppen, um gemeinsam Lern- und Innovationspotenziale in ihren Betrieben zu erschließen. Dabei werden sie durch die Fakultät Maschinenbau der TU Dortmund (Lehrstuhl für Arbeits- und Produktionssysteme) und auf Wissenstransfer spezialisierte Organisationspsychologen des ForTrans e. V., Dortmund, unterstützt.

G.I.B.: Welche Rolle spielen Berater bei der Verfolgung dieser Innovationsstrategien in den NIRO-Unternehmen?

Pascal Lampe: Keine! Wir sind eine Beratung ohne Berater. Alle Experten haben wir selbst im Netzwerk. Lediglich in spezifischen Bereichen ergänzen wir das Angebot. In vier Jahren ist dies acht Mal vorgekommen.

Die Expertise unserer Mitglieder und insbesondere ihr Erfahrungswissen können wir für das gesamte Netzwerk nutzbar machen, weil diese Experten bereit und in der Lage sind, es in andere Unternehmen zu transferieren und sich mit diesen über die erzielten Wirkungen auszutauschen. So ist beispielsweise der Entwicklungsleiter eines unserer Unternehmen hervorragend geeignet, anderen Beteiligten deutlich zu

machen, wie Entwicklungsprozesse im Detail funktionieren. Solche Expertise aus vielfältigen Kenntnissen und umfassenden Erfahrungen haben wir in vielen Bereichen unserer Unternehmen. Warum externe Experten einladen, wenn wir eigene haben? Das würde die Mitgliedsunternehmen nur frustrieren.

Unsere Unternehmen bearbeiten vielfach lange Wertschöpfungsketten, sodass sich sehr häufig passende Partner vor Ort finden. Und über unser Wissensmanagement sind alle vernetzt. Schon heute hat ein Großteil der Führungskräfte in den beteiligten Unternehmen irgendetwas mit NIRO zu tun. Innerhalb eines Jahres konnten wir die Zahl der Experten verdoppeln. Diese intensive Zusammenarbeit der Unternehmen, die Entwicklung gemeinsamer Strategien perforiert Unternehmensgrenzen, macht sie durchlässiger für externe Erfahrungen und eröffnet damit eine ganz neue Dimension spezifischer Kooperationschancen.

G.I.B.: Eine letzte Frage: Halten Sie die Erfahrungen von NIRO für übertragbar auf andere Regionen und Branchen?

Pascal Lampe: Methoden und Konzepte von NIRO sind sicherlich auf andere Branchen und Regionen übertragbar, nicht nur in Deutschland, sondern in allen Schwellen- und Industrieländern, wie unsere Zusammenarbeit mit Netzwerken in Brasilien und Algerien zeigen. Doch dabei kann es nicht darum gehen, das Konzept, die Ziele und die Methoden von NIRO zu kopieren, sondern die Funktionsweise dieses Netzwerks, insb. unsere konsequente Unternehmensorientierung, den Kooperationsgeist und unser Vertrauensmanagement zu verstehen und an die jeweils spezifischen Bedingungen anzupassen.

Wir meinen: Junge Netzwerke müssen sehr schnell sehr fähig werden. Viele Versuche, Netzwerke aufzubauen, scheitern daran, dass die Protagonisten meinen, sie müssten – und das möchte ich an dieser Stelle noch einmal betonen – selbst die notwendigen Ideen für die Entwicklung innovativer Unternehmenskulturen haben. Auch Wirtschaftsförderungseinrich-

tungen stehen häufig unter diesem Druck. Aber diese Vorstellung orientiert sich unseres Erachtens nicht ausreichend an den Kompetenzen und Erfahrungen der Netzwerk-Unternehmen. Wer als Intermediär glaubt, innovative Ideen liefern zu müssen, ist stets in der Gefahr, die weitere Entwicklung kontrollieren zu wollen. Nichts ist hinderlicher für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit. Wir hingegen glauben: Vertrauen schafft Dynamik!

DAS INTERVIEW FÜHRTEN

Manfred Keuler

Tel.: 02041 767-152

E-Mail: m.keuler@gib.nrw.de

Dr. Ulrich Sassenbach

Tel.: 02041 767-210

E-Mail: u.sassenbach@gib.nrw.de

Paul Pantel

Tel: 02324 239466

E-Mail: paul.pantel@arcor.de

KONTAKT

Pascal Lampe

NIRO – Netzwerk Industrie RuhrOst e. V.

Friedrich-Ebert-Str. 19

59425 Unna

Tel.: 02303-27-3190

E-Mail: pl@ni-ro.de

www.ni-ro.de