

IMU-Akzente

Beratung · Forschung · Seminare

Nr. 18 · April 2011

Neue Produktionskonzepte:

Wirkungen und Gestaltungsoptionen aus Sicht der Betriebsräte

In der Folge der Lean-Wellen der 90er Jahre, spätestens aber mit der Entwicklung Ganzheitlicher Produktionssysteme in der Automobilindustrie (Mercedes Produktionssystem 2000) haben neue, am Toyota-Produktionssystem orientierte Produktionskonzepte in Deutschland Fuß gefasst. Heute sind sie auch über das Automotiv-Segment hinaus in vielen Branchen realisiert. Diesen Schluss lassen die Ergebnisse einer in Kooperation von IG Metall Bezirk Baden-Württemberg und IMU Institut im Sommer 2010 durchgeführten Betriebsrätebefragung zu.

Kurzbeschreibung der BR-Befragung

Als aktivierende Befragung zur Vorbereitung der Gründung eines Betriebsräte-Netzwerkes gedacht, wurde ein Fragebogen zur Anwendung und zu den Wirkungen von neuen Produktionskonzepten entwickelt. Knapp 90 Fragebögen aus Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg mit rund 100.000 Beschäftigten liegen den Auswertungen zu Grunde.

Die Befragungsergebnisse können nicht als repräsentativ gewertet werden, da die größeren Betriebe deutlich überrepräsentiert sind. Allerdings geben die Antworten die Situation in den größeren Betrieben der automobilgeprägten Industriestruktur im ‚Ländle‘ ganz gut wieder. Gegenüber der Gesamtheit dürften Betriebe mit Ansätzen von Ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) überrepräsentiert sein.

Gefragt wurde nach drei Themenkomplexen:

- Welche Methoden bzw. Einzelelemente der neuen Produktionskonzepte werden im Betrieb eingesetzt?

- Welche Wirkungen auf die Beschäftigten sehen die Betriebsräte beim Einsatz dieser Methoden?
- Wie ist die Beteiligung der Betriebsräte ausgeprägt und welche Gestaltungschancen sehen sie?

Insgesamt geben die Ergebnisse die Sichtweise der jeweiligen Betriebsräte auf die Situation im Betrieb wieder.

Was sind die neuen Produktionskonzepte?

Ihrem Anspruch nach verfolgen diese Systeme/Konzepte ambitionierte Ziele: Im Ergebnis soll die verschwendungsfreie, geglättete Produktion im Kundentakt stehen. Dies soll durch ganzheitliche, aufeinander abgestimmte und widerspruchsfreie Systeme und Methoden erreicht werden. Unternehmensumfragen lassen aber erkennen, dass in der Realität in deutschen Produktionsbetrieben eher Bruchstücke denn wirklich ganzheitliche Systeme zu bestehen scheinen. Diese Ergebnisse werden in der Betriebsrätebefragung bestätigt.

Verbreitung der Elemente in den Betrieben

Element/Methode	%	Element/Methode	%
Visualisierung	77,6	Wertstromdesign	54,0
5S-Methode	72,1	TPM	50,6
Kanban	72,1	Rüst-Workshops	48,3
KVP/Kaizen	69,8	geführte Gruppenarbeit	35,6
Standardisierung	68,2	Lean Management	22,1
Fließfertigung	59,3		

Quelle: Befragung IMU Institut 2010

Es kristallisieren sich in den Antworten drei Gruppen von Maßnahmen heraus, die jeweils ähnliche Verbreitung zeigen:

- Die erste Gruppe ist in der Mehrheit der Betriebe bereits realisiert: Sie enthält Elemente von der Visualisierung (78%) über 5-S-Methode und Kanban-Steuerung bis hin zu KVP/Kaizen und Standardisierung (mit je knapp 70%).

weitere Themen in dieser Ausgabe:

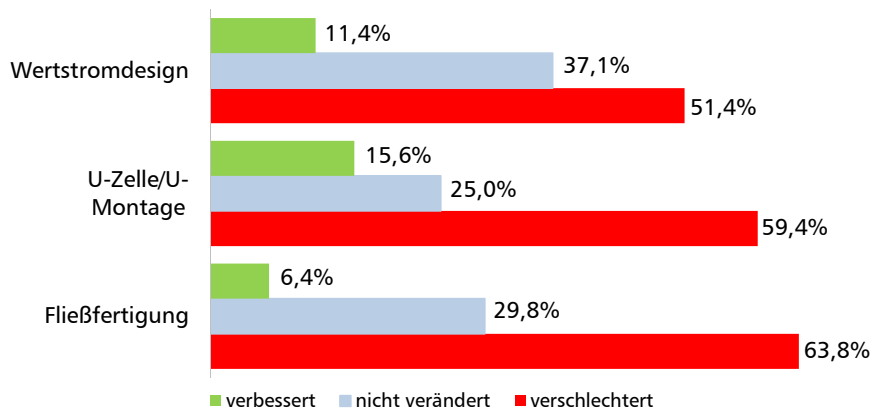
SAP-Beratung ... Alternativkonzepte des Betriebsrats ... Arbeitsorientierte Innovationsprojekte ... Elektromobilität und Beschäftigung ... Clusterstudien ... Zwischen Generationen lernen ... Chancen für Frauen mit mittlerer Qualifikation ... Alleinerziehende ... Potenziale der Arbeitsmarktintegration ... Leiharbeit in Bayern ... Arbeitspolitik im deutsch-polnischen Grenzraum ... Fachkräftebedarfsanalyse in Luckenwalde ...

- Eine zweite Gruppe ist etwa in der Hälfte der Betriebe umgesetzt. Ihre Elemente beziehen sich auf die Fertigungsprinzipien (Fließfertigung bzw. Wertstromdesign) und auf die Instandhaltung (TPM bzw. Rüstzeit-Workshops).
- Die letzte Gruppe bilden Elemente, die nur in der Minderheit realisiert sind, zum Teil aber die Diskussionen um GPS bestimmen: Es geht um ‚Lean Management‘ (rund 22% der Betriebe) und um ‚geführte Gruppenarbeit‘ (in etwas mehr als einem Drittel der Betriebe).

Wirkungen der GPS-Elemente auf die Arbeitsbedingungen aus Sicht der Betriebsräte

Während in der gewerkschaftlichen Diskussion überwiegend die negativen Wirkungen der Systeme auf die Beschäftigten gesehen werden (vgl. Allespach et.al. 2009), zeigt die Betriebsrätebefragung ein differenzierteres Bild. Betriebsräte erkennen neben negativen und teilweise widersprüchlichen auch durchaus positive Wirkungen. Die überraschenden Ergebnisse im Einzelnen:

Methoden/Elemente mit überwiegend negativen Auswirkungen



Quelle: Befragung IMU Institut 2010

Es gibt kein anderes Einzelelement, das so eindeutig negativ bewertet wird, wie die getaktete Fließfertigung: In 64% aller Fälle wird angegeben, dass Fließfertigung zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen geführt habe – rund 30% sehen kaum Wirkungen, lediglich 6% erkennen Verbesserungen.

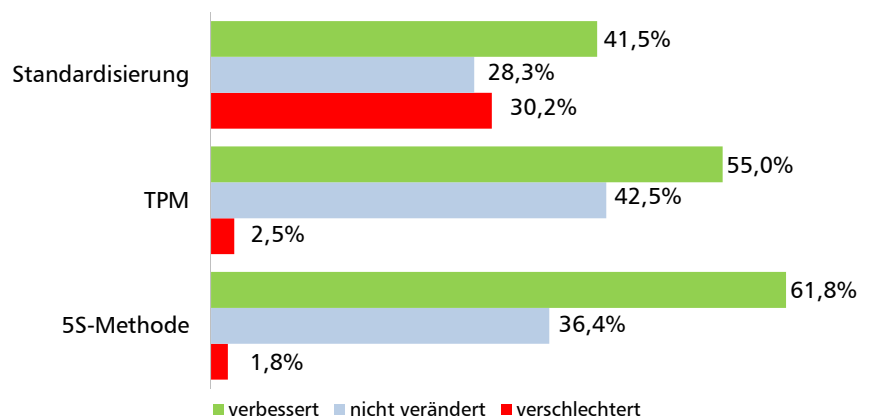
Dieses Ergebnis korrespondiert mit Einschätzungen aus gewerkschaftlichen Debatten, vor allem in der IG Metall, über eine ‚Re-Taylorisierung‘ der Arbeit (vgl. IG Metall 2010).

Ein wesentliches Kennzeichen sei die Wiedereinführung einfacher, kurzzyklischer Arbeitsaufgaben an Bändern, die mit einer verschlechterten Belastungssituation einher gehe.

Nicht ganz so eindeutig fallen die Bewertungen bei U-Zelle/U-Montage und Wertstromdesign aus: Zwar wird in knapp 60% der Fälle von Verschlechterungen berichtet, aber auch über positive Effekte.

Daneben gibt es Elemente, die ambivalent zu sehen sind: Es werden nämlich positive wie negative Wirkungen berichtet. Kanban, aber auch geführte Gruppenarbeit wird in den Wirkungen widersprüchlich beurteilt. Das legt die Vermutung nahe, dass die Ausgangsbedingungen eine große Rolle hinsichtlich möglicher Wirkungen spielen.

Methoden/Elemente mit überwiegend positiven Wirkungen



Quelle: Befragung IMU Institut 2010

Auf der Grundlage gewerkschaftlicher Debatten überrascht, wo Betriebsräte überwiegend positive Veränderungen erkennen. Dies betrifft die Elemente Standardisierung, TPM/vorbeugende Wartung und 5-S-Methode.

Der höchste Wert an positiven Wirkungen ergibt sich aus Sicht der Betriebsräte beim Einsatz der 5-S-Methode – ein Instrument zur Sicherung von Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz und der daraus resultierenden Reduzierung von Fehlerquellen.

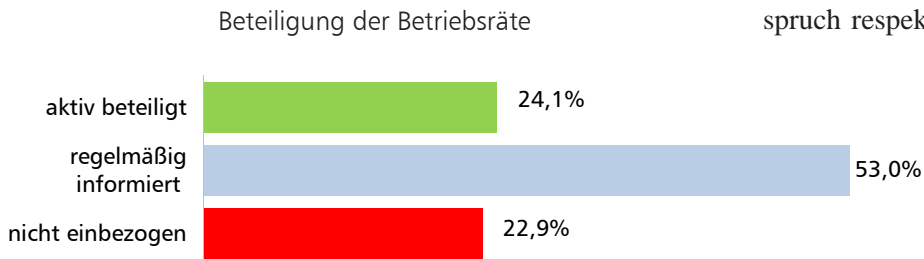
Ebenso tragen Maßnahmen aus dem Bereich der vorbeugenden Instandhaltung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei.

Überraschend fallen die Ergebnisse zum Thema Standardisierung aus. In der gewerkschaftlichen Debatte wird diese Methode gleichgesetzt mit Einschränkung von Handlungsmöglichkeiten und damit negativen Wirkungen. Offenbar nehmen die Betriebsräte dies anders wahr.

Zwar geben 30% der Betriebsräte an, dass sich Standardisierung negativ auf die Arbeitsbedingungen auswirkt. Aber der größere Anteil der Betriebsräte, gut 40%, berichtet von positiven Auswirkungen. Möglicherweise erkennen sie, dass durch die Standardisierung widersprüchliche Anforderungen und ungeklärte Arbeitsabläufe bereinigt werden können, was entlastend wirkt.

Beteiligung der Betriebsräte und arbeitsorientierte Gestaltungsmöglichkeiten

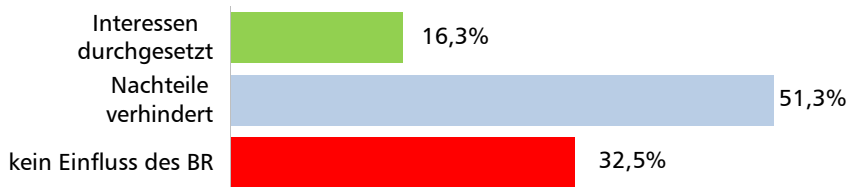
Bei einem Thema, das jedenfalls weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten hat, wäre davon auszugehen, dass die Betriebsräte umfassend informiert und beteiligt werden. Die betriebliche Praxis – zumindest in den befragten Betrieben – ist davon weit entfernt:



Quelle: Befragung IMU Institut 2010

Jeder fünfte Betriebsrat gibt an, an der Gestaltung und Umsetzung neuer Produktionskonzepte nicht einbezogen zu werden. D.h. diese Gremien werden nicht regelmäßig über den Gegenstand informiert, bei rund der Hälfte ist zumindest dies der Fall. Nur rund 24% der Betriebsräte werden aktiv beteiligt, d.h. sie sind regelmäßig in entsprechende Projektstrukturen einbezogen.

Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebsräte



Quelle: Befragung IMU Institut 2010

Tatsächlich schätzen die Betriebsräte ihren Gestaltungseinfluss als sehr gering ein. Knapp ein Drittel der Betriebsräte glaubt, keinen Einfluss bei der Entwicklung und Umsetzung der neuen Produktionskonzepte ausüben zu können. Knapp die Hälfte geht davon aus, dass sie das Schlimmste verhindern kann. Nur 16% geben an, dass sie durch die Gestaltung der neuen Produktionskonzepte Beschäftigteninteressen durchgesetzt haben.

Wie damit umgehen?

Viele Handlungsempfehlungen für Betriebsräte fordern sie zu einer aktiven Gestaltungsrolle innerhalb der Projektgruppen der neuen Produktionskonzepte bzw. GPS auf. Dies greift aus unserer Sicht zu kurz. Zu unterschiedlich sind die Fallkonstellationen in den Betrieben als dass es die eine, für alle gültige Orientierung geben kann.

Erst einmal geht es um die Durchsetzung der Informations- und Beteiligungsrechte des Betriebsrats. Eine gestaltende

Rolle des Betriebsrats innerhalb der Projektgruppen lässt sich aber bei uneinsichtigen Arbeitgebern nicht erzwingen. Solche Betriebsräte sind gut beraten, mit den klassischen Mitbestimmungsrechten (BetrVG §§ 87, 90/91, 96-98, 99 etc.) eventuell auftretende negative Auswirkungen zu verhindern. Auch so können Produktionskonzepte in eine arbeitsorientierte Richtung gestaltet werden.

Betriebsräte, die zur aktiven Gestaltung in der Lage sind und auf einen Arbeitgeber treffen, der ihren Gestaltungsanspruch respektiert, können durch eine konzeptionelle Mitgestaltung der Produktionskonzepte zu QAB-Verbesserungen beitragen.

Letztlich sind Gestaltungsfragen immer Machtfragen. Der entscheidende Punkt bei der arbeitsorientierten Gestaltung von neuen wie alten Produktionskonzepten ist: Kann der Betriebsrat seine Schutz- und Gestaltungsfunktion wahrnehmen und hat er die Durchsetzungskraft, Verschlechterungen zu verhindern bzw. Verbesserungen durchzusetzen?

Quellen:

Allespach, Martin; Beraus, Walter; Mlynczak, Anton (2009): Arbeit gestalten – Fähigkeiten entfalten. Marburg: Schüren.

IG Metall (2010): Fließfertigung: Rolle Rückwärts am laufenden Band? In: TIPPS für den Arbeitsplatz, Ausgabe 38, 2010, S. 1–8.

Der vollständige Artikel erscheint in der Zeitschrift AIB, Heft 2-2011

Heinz Pfäfflin, Martin Schwarz-Kocher, Bettina Seibold sind im IMU Institut Nürnberg bzw. Stuttgart in der Beratung von Betriebsräten und in der arbeitsorientierten Forschung tätig.

Seminar für Betriebsratsmitglieder „Ganzheitliche Produktionssysteme – Chancen und Risiken aus Sicht der Interessenvertretung“

Seminarinhalt: Führen GPS zu höheren Anforderungen oder drohen aufgrund standardisierter Tätigkeiten und kürzerer Takte Qualifikationsverluste, niedrige Eingruppierungen bzw. Outsourcing und Werkverträge?

Können Betriebsräte durch die Beteiligung am konzeptionellen Prozess bei der Einführung Beschäftigteninteressen wahren oder werden sie zu Abwehrkämpfern, die Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen verhindern müssen?

In diesem Seminar werden Chancen und Risiken Ganzheitlicher Produktionssysteme für Beschäftigte, Handlungsansätze und -spielräume für Betriebsräte aufgezeigt. (Freistellung nach § 37.6 BetrVG)

ReferentInnen: IMU Institut, Stuttgart

Termin: 24.10.-26.10.2011

Umfassendes Alternativkonzept des Betriebsrats kippt Unternehmensstrategie

Die im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) verankerten Mitbestimmungsmöglichkeiten beschränken sich weitgehend auf die Regulierung der sozialen Folgen von Unternehmensentscheidungen. Eine Mitbestimmung über Unternehmensstrategien ist im Gesetz nicht vorgesehen. Trotzdem gelingt es Betriebsräten immer wieder, Einfluss auf die Unternehmenspolitik zu gewinnen und verfehlte strategische Entscheidungen zu revidieren. Jede Verhandlung über Versetzungen, Kündigungen und Betriebsänderungen wirkt sich auf die Arbeitgeberkonzepte aus. Ein aktueller Beratungsfall des IMU Instituts zeigt, dass Betriebsräte auch in der Lage sind, ein umfassendes Alternativkonzept zu entwickeln und letztlich gegen alle Widerstände in der Unternehmensleitung durchzusetzen. Im Folgenden sollen die Voraussetzungen und Bedingungen für eine solche betriebspolitische Einflussnahme diskutiert werden.

Der Beispielfall

Die Geschäftsführung eines Automobilzulieferers mit ca. 1.800 Beschäftigten am Standort hatte beschlossen, den kompletten Blechbearbeitungsbereich an ausländische Tochterunternehmen und externe Zulieferer abzugeben. Dies hätte am Standort im Zusammenhang mit anderen Umstrukturierungen zu einem Personalabbau von knapp 400 Beschäftigten geführt. Der Betriebsrat und die IG Metall mobilisierten breit die Beschäftigten gegen dieses Vorhaben. Auf Abteilungs- und Betriebsversammlungen wurden auch die betriebswirtschaftlichen Nachteile der Entscheidung dargestellt. Mit einer Protestkundgebung vor dem Werk trug die IG Metall den Protest auch in die überbetriebliche mediale Öffentlichkeit.

Nach intensiver Debatte entschied sich der Betriebsrat, seinen Protest nicht allein auf die Kritik an der geplanten Maßnahme zu beschränken, sondern mit externer Unterstützung durch das IMU Institut ein möglichst schlüssiges Alternativkonzept zu entwickeln. Ziel war zu zeigen, dass es Konzepte gibt, die die betriebswirtschaftlichen Ziele nachhaltiger sichern als die Arbeitgebervorlage und nicht auf einen großen Personalabbau angewiesen sind.

Entwicklung des Alternativkonzepts

Zusammen mit einer Arbeitsgruppe aus dem Betriebsrat analysierten wir die vom Arbeitgeber angeführte wirtschaftliche Begründung der Maßnahme. Im zweiten Schritt bewerteten wir die Risiken des Arbeitgeberkonzepts und sammelten erste Ideen für alternative Lösungsansätze. Diese ersten Abschätzungen waren die Grundlage für die Informationsfragen und Verhandlungen mit dem Arbeitgeber. Wichtigstes Instrument zur Konkretisierung der Kritik und zur Entwicklung eines Alternativkonzepts waren meh-

rere intensive Workshops und Einzelgespräche mit den Fachkundigen aus allen betroffenen Bereichen. Der Betriebsrat nutzte hier seine guten Kontakte zu allen Beschäftigtengruppen bis weit ins mittlere Management hinein. Symptomatisch für die bereitwillige Unterstützung der Beschäftigten war eine Aussage eines Abteilungsleiters, zu dessen Verantwortungsbereich die Blechfertigung gehörte: „Bevor wir hier über Einzelheiten reden, will ich mich erst einmal beim Betriebsrat für seine Bemühungen bedanken. Ich kann Ihnen sagen, dass Sie die ersten sind, die mich zu dem Thema befragen, obwohl es doch um meine Abteilung geht!“

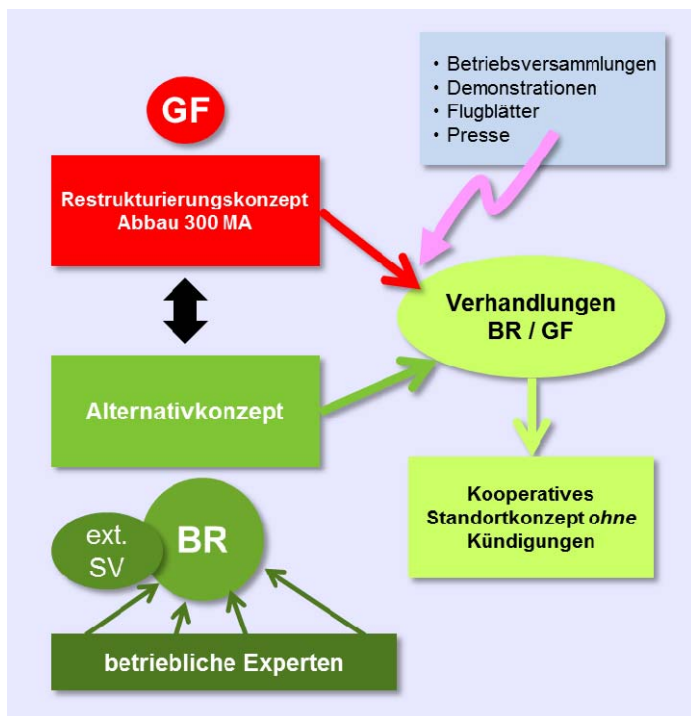
Die Arbeitsgruppe arbeitete über zwei Monate sehr intensiv. Es wurden neben den direkt Beschäftigten ca. 20 Vorgesetzte aus den unterschiedlichsten Bereichen einbezogen. Dabei waren z.B. Beschäftigte, die den ausländischen Standort mit aufgebaut hatten und deshalb wichtige Informationen zu den dortigen Verhältnissen liefern konnten. Es waren Entwickler dabei, die die Bedeutung einer engen räumlichen Zusammenarbeit mit der Fertigung erläuterten. Produktionsplaner und Werker setzten sich zusammen und entwickelten ein optimiertes Fertigungslayout und eine neue Arbeitsorganisation, die zu großen Effizienzeffekten führte. Dazu musste auch in das Fertigungslayout anderer Bereiche eingegriffen werden. Schließlich wurde ein neues Hallen- und zugehöriges Logistikkonzept am Standort entwickelt.

In der abschließenden betriebswirtschaftlichen Bewertung konnte gezeigt werden, dass die Betriebsalternative zu größeren und nachhaltigeren Ergebniseffekten und zu deutlich geringeren Risiken führt, als das ursprüngliche Arbeitgeberkonzept. Das Alternativkonzept zeigte, dass Blechfertigung auch in Deutschland wirtschaftlich dargestellt werden kann.

Aufmerksamkeit schaffen

Das Vorgehen des Betriebsrats sorgte im und außerhalb des Betriebs für große Aufmerksamkeit. Aufgeschreckt durch die erste Protestwelle ließ sich die Geschäftsführung die Kritik direkt vom Betriebsrat erläutern. Nach einer Krisensitzung mit allen Projektverantwortlichen musste der zuständige Geschäftsführer das Unternehmen verlassen. Die Geschäftsführung kündigte auf einer Betriebsversammlung an, alle sachlichen Argumente des Betriebsrats zu prüfen und nach einer kooperativen Lösung zu suchen. In den Verhandlungen wurde das detaillierte Alternativkonzept des Betriebsrats vorgestellt. Eine gemeinsame Kommission entwickelte daraus das neue kooperative Fertigungskonzept für den Blechbereich. Dieses Konzept wurde inzwischen formell von der Geschäftsführung beschlossen und wird z.Zt. umgesetzt. Es wurde keine einzige Kündigung ausgesprochen, da der geringe Arbeitsplatzabbau durch Altersteilzeit aufgefangen wurde.

Was waren die Erfolgsfaktoren für diese Betriebsratsstrategie? Wichtig war, dass im Betriebsratsgremium sachkundige Mitglieder aus vielen Unternehmensbereichen zusammenkamen. Von zentraler Bedeutung war, dass es dem Betriebsrat gelungen ist, die Beschäftigten so umfassend zu mobilisieren, dass die Geschäftsführung die Vorschläge nicht ignorieren konnte. Unser Beitrag als externe Berater war es vor allem, neben der betriebswirtschaftlichen Unterstützung auch Produktionskonzeptideen aus anderen Unternehmen mit einzubringen und für eine Systematisierung der Diskussion und Ergebnisdarstellung zu sorgen. Entscheidend war aber, dass die Betriebsräte zu allen Fachbereichen und zu allen Hierarchieebenen im Betrieb Vertrauensbeziehungen aufbauen konnten. Dies war die wichtigste Ressource für ein schlüssiges Alternativkonzept.



Das Beispiel zeigt, dass Betriebsräte mit dem Arbeitgeber auf gleicher Augenhöhe über alternative Unternehmenskonzepte streiten können. Das Beispiel zeigt aber auch, dass dies konfliktbereite und gestaltungsaktive Betriebsräte, sowie deren breite Verankerung in der Belegschaft voraussetzt.

Kontakt: Dr. Martin Schwarz-Kocher, IMU Institut Stuttgart

SAP HCM: (k)ein Technik-Thema?

Im Rahmen unserer Sachverständigen-Tätigkeit für Betriebsräte nach BetrVG §80 Ziff. 3 werden wir immer wieder als „Technik-Berater“ bei der Einführung von Personalwirtschafts-Systemen beauftragt. Den Betriebsräten ist klar, dass sie dabei ein Mitbestimmungsrecht („Leistungs- und Verhaltenskontrolle“) haben; sie brauchen unsere Hilfe, um diese komplexen EDV-Systeme zu verstehen und konkrete Regelungspunkte zu vereinbaren. Dabei ist die

„Leistungs- und Verhaltenskontrolle“ (kann auch „Mitarbeiter-Datenschutz“ genannt werden) nur die eine Seite der Medaille. Zunehmend wichtiger (und leider oft vernachlässigt) werden die Auswirkungen auf die Veränderung der Arbeitsbedingungen.

EDV-Systeme sind zunächst einmal nur Werkzeuge („Tools“) zur Erledigung einer Arbeitsaufgabe. Häufig argumentiert der Arbeitgeber: „Wir führen nur ein neues Tool ein, an der Arbeitsaufgabe ändert das gar nichts.“ Bleibt der Blick des Betriebsrats an einem konkreten Arbeitsplatz (z.B. Gehaltsabrechnung) hängen, mag das Argument im Einzelfall tatsächlich stimmen.

Wird das gesamte Unternehmen oder der Konzern betrachtet, tun sich plötzlich viele Felder auf:

- Mit Intranet-gestützten Tools (z.B. Manager-Portale, Employee Self Service) können klassische Personalverwaltungsaufgaben von den unmittelbaren Vorgesetzten oder den Mitarbeitern selbst durchgeführt werden. Durch Dezentralisierung der operativen Personalarbeit werden Arbeitsplätze abgebaut.
- EDV-gestützte Personalarbeit erfordert starke Standardisierung der Abläufe (Workflows, Templates etc.). Damit wird Personalarbeit international im Konzern vergleichbar. Dies ermöglicht eine Zentralisierung der strategischen Personalarbeit an der Konzernspitze, die zu einer „Entmachtung“ der lokalen Ansprechpartner der Betriebsräte führt.
- Mit der Standardisierung können auch verstärkt Personalarbeits- und EDV-Aufgaben in sogenannte „Shared Service Center“ (konzerninterne oder externe, weltweit verteilte Dienstleistungs-Stellen) ausgelagert werden. Neben dem damit verbundenen Arbeitsplatz-Verlust wirft dies auch neue Probleme bei der Beteiligung von Betriebsräten auf.
- Und nicht zuletzt fehlen dem Betriebsrat die Verhandlungspartner, wenn ein internationaler Konzern ein konzernweitliches Personalprojekt durchsetzt, bei dem die lokalen Personalchefs eher ‚Opfer‘ denn ‚Täter‘ sind und das deutsche Mitbestimmungsrecht auf Konzernebene so gut wie keine Rolle spielt.

Die Kunst ist nun, vordergründig eine Verhandlung über Mitbestimmungsrechte nach BetrVG §87/1/6 („Leistungs- und Verhaltenskontrolle“) zu führen und dabei zu versuchen, die oben genannten Probleme mitzudenken. Eine echte, durchsetzbare Mitbestimmung bei der (vermuteten) Veränderung der Arbeitsaufgaben besteht nicht, sodass wir versuchen, durch die praktische Gestaltung der Workflow-Abläufe, der Zugriffsrechte, der Regelungen zur Auftragsdatenverarbeitung und zur Datenverarbeitung in unsicheren Drittländern (Asien, USA etc.) den Gestaltungsanspruch des Betriebsrats durchzusetzen.

Kontakt: Willi Ruppert, IMU Institut Nürnberg, Eckhard Domnik, IMU Institut Stuttgart

AIP – Arbeitsorientierte Innovationsprojekte

In Unternehmenskrisen werden von BeraterInnen des IMU Instituts seit Jahren Innovationsprojekte einer neuen Qualität angestoßen. Weil die Arbeitnehmerinteressen im Mittelpunkt der Projekte stehen, wird dafür die Bezeichnung „Arbeitsorientierte Innovationsprojekte (AIP)“ gewählt. Ziel der Projekte ist es,

- die Interessen der Beschäftigten mit stärkerem Nachdruck zu vertreten
- und die Position des Betriebsrats im Unternehmen dadurch zu verbessern, dass das Wissen und die Erfahrungen der Beschäftigten zur Bewältigung der Krise genutzt werden.

Durch die in jedem Fall spezifische Organisation des Innovationsprozesses wird sichergestellt, dass Maßnahmen für bessere Arbeitsbedingungen ebenso umgesetzt werden wie Maßnahmen für einen besseren Arbeitsablauf, für niedrigeren Materialverbrauch, geringeren Maschinenverschleiß usw. In der Krise gelingt es damit vielen Betrieben, zugleich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu verbessern. So wird nicht nur vermieden, dass die Krise auf dem Rücken der Beschäftigten bewältigt wird.

Nach einem AIP sind Belegschaft und Betriebsrat gegenüber der Geschäftsführung in einer gestärkten Position; sie gewinnen an Respekt, weil ihre Kompetenzen anerkannt werden (müssen). Das kann dauerhaft zu einer anderen Umgangsweise der Arbeitgeberseite mit den Beschäftigten und dem Betriebsrat führen und die Unternehmenskultur verbessern.

AIP-Begleitung durch IMU-BeraterInnen:

- Unternehmensspezifische Anpassung des Projektdesigns
- Qualifikation und Coaching von Kern- und Projektteam
- Unterstützung in Organisation und Kommunikation
- Moderation Workshops
- Unterstützung in der Bewertungsphase sowie Dokumentation
- Begleitung des Steuerkreises in der Umsetzungsphase (u.a. Anpassung von Controlling-Instrumenten).

Derzeit werden durch Forscher des IMU Instituts solche AIPs evaluiert. Ziel ist es dabei, die Bedingungen für erfolgreiche AIPs zu benennen und Denkanstöße für ihre Weiterentwicklung zu geben.

Konferenz am 28. September 2011 in Stuttgart:

Erfahrungsaustausch von Betriebsräten, Gewerkschaftern und Beratern zu Arbeitsorientierten Innovationsprojekten und Ergebnissen der AIP-Evaluation.

Kontakt: Carsten Czappel, Jochen Müller, Sigrun Richter, IMU Institut Stuttgart; Dr. Hermann Biehler, IMU Institut München

Abdruck aus dem *Schwarzwälder Bote* vom 29.3.2011:

„IMU: Ein Kahlschlag kommt Maquet viel teurer

Von Volker Rath

Hechingen. Für Maquet wäre es wirtschaftlicher, die Standorte und Arbeitsplätze im Raum Hechingen zu halten. Zu diesem Schluss kommt der Gutachter des gewerkschaftsnahen Wirtschaftsinstituts IMU in Stuttgart, das im Auftrag von IG Metall und Maquet-Betriebsrat ein Gegenkonzept zur geplanten Schließung von zwei der drei Werke in Hirrlingen und Hechingen erstellt hat. In einer Betriebsversammlung gestern in der Stadthalle Museum, an der auch Mitglieder des Maquet-Vorstands und zwei Industrie-seelsorger teilnahmen, wurden die Ergebnisse des IMU-Vorschlags vorgestellt. Heute soll das Konzept der Geschäftsführung im Detail dargelegt werden.

Der IMU-Gutachter kommt zum Schluss, dass es einerseits keine wirtschaftliche Notwendigkeit für einen ‚Kahlschlag‘ gibt, wie es IG-Metall-Bevollmächtigter Walter Wadehn in einer anschließenden Pressekonferenz ausdrückte. Denn die Werke seien ausgelastet, die Umsätze um 25 Prozent in diesem Jahr gestiegen. ‚Maquet ist schon jetzt eine Gelddruckmaschine‘, so Wadehn.

Die Umsatzrendite der örtlichen Maquet-Sparte Cardio-pulmonary betrage bereits zwölf Prozent, soll aber auf mehr als 20 Prozent steigen. Dieses Ziel will der Vorstand erreichen, indem er sechs Millionen Euro jährlich einspart. Dazu sollen zwei Standorte geschlossen und ein Teil der Tätigkeiten nach Antalya in der Türkei und an den Standort Rastatt verlagert werden. 155 Mitarbeiter sollen ihren Arbeitsplatz verlieren, 110 nach Rastatt umziehen. Dies sei Bedingung für Investitionen von 30 Millionen Euro in neue Produkte.

Das IMU Institut geht davon aus, dass die Zahlen des Vorstands nicht aufgehen. Nach seinen Berechnungen fallen die Kosteneinsparungen bis 2016 um sieben Millionen Euro geringer aus. Abzüglich ‚Einmalkosten‘ wie Sozialplan bliebe ‚kaum ein signifikantes Einsparpotenzial‘ übrig. Dafür verliere Maquet wertvolle Mitarbeiter. Die Vorstandspläne seien deshalb betriebswirtschaftlich ‚nicht sinnvoll‘. IMU schlägt stattdessen vor, das Werk Campus in Hechingen zu schließen, aber die Mitarbeiter zu halten. Das Fertigwarenlager solle nicht an einen Dienstleister ausgegliedert, sondern in einem günstigeren Gebäude untergebracht werden. Außerdem müsse die Ausschussquote gesenkt werden, die laut Wadehn eine bis 1,5 Millionen Euro jährlich koste. IMU schlägt ferner vor, die Mietkosten zu reduzieren, einen von drei Vorstandsposten zu streichen und die Fertigungstiefe zu erhöhen. So übersteige der ‚Netto-Effekt‘ das Vorstandskonzept sogar um zehn Millionen Euro.

Schon jetzt müsse Maquet wichtigen Mitarbeitern ‚Halteprämien‘ zahlen, 20 Beschäftigte hätten bereits selbst gekündigt. Die ‚mentale Krise‘ sei längst da, der Vorstand habe sein Vertrauen bei der Belegschaft ‚restlos verspielt‘,

so Wadehn. Er und der Betriebsrat begrüßen das Gegenkonzept, wenngleich es ihm als Gewerkschafter schwerfalle, ‚einer goldenen Gans auch noch den Hintern einzufetten‘. Maquet brauche ein neues Werk in der Region, weil der Standort Hirrlingen baulich bedingt ineffizient sei. Am besten wäre es, einen Investor zu finden. Lasse sich der Vorstand auf das IMU-Konzept ein, strebe die IG Metall zwar weiter eine Tarifbindung an, sei aber offen für ‚einen vernünftigen Kompromiss, auch was die Arbeitszeit an-

geht‘. Boxe der Vorstand sein Konzept durch, kündigt die IG Metall einen teuren Sozialplan an. Besser wäre es für beide Seiten, die Jobs zu halten. ‚Zu dieser Auffassung ist auch die neue Geschäftsführung von Abbott gekommen‘, so Wadehn, ‚sie sieht ein, dass das Werk Rangendingen rentabel arbeiten könnte und die Schließung ein teurer Managementfehler war.“

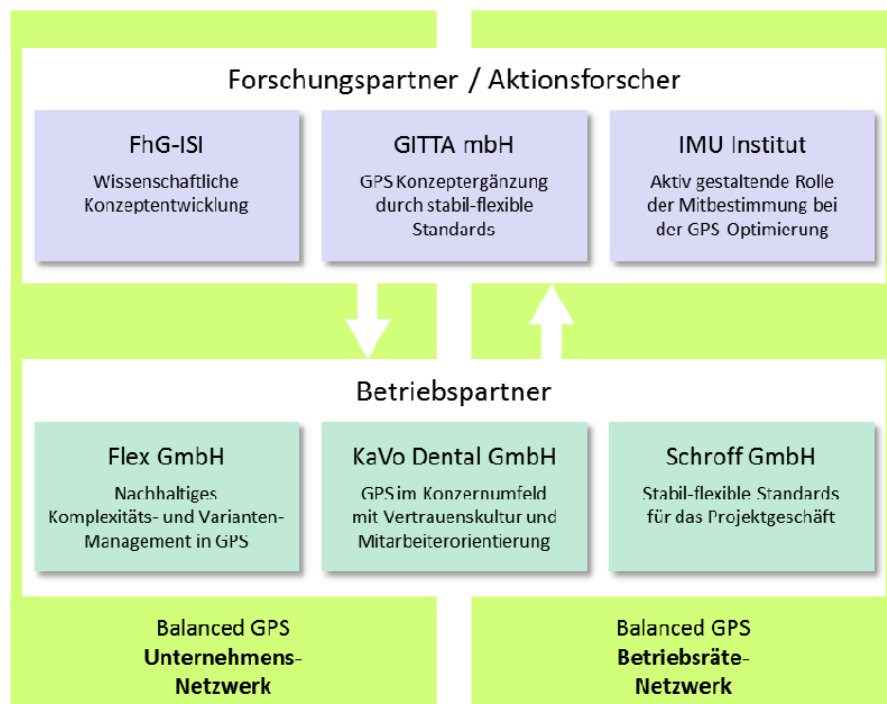
Kontakt: Frank Nick, IMU Institut Stuttgart

Forschungsprojekte

Ganzheitliche Produktionssysteme mit Mitarbeiterorientierung – Balanced GPS

Bei der Einführung von Ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) steht bislang die Standardisierung und Vereinheitlichung von Arbeitsmethoden und Arbeitsabläufen im Vordergrund. Dies zeigt sich sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion rund um GPS. Die vorrangig auf Produktivität und Qualität ausgerichtete Zielsetzung läuft unter anderem Gefahr, Flexibilitäts Gesichtspunkte zu vernachlässigen.

Die Struktur des Verbundvorhabens Balanced GPS



Solche Flexibilitätsanforderungen, mit denen Unternehmen zunehmend konfrontiert sind, können mit stark standardisierten und reglementierten Arbeitsprozessen nur suboptimal bewältigt werden.

Auch die Frage der Mitarbeiterbeteiligung, etwa bei „Lean Conversion“ über Kaizen-Events, bringt unter Umständen Betriebsräte in schwer auflösbare Dilemmata (z.B. Beteiligung der Mitarbeiter und Einhaltung von gesicherten ar-

beitswissenschaftlichen Erkenntnissen). Daraus ergeben sich in der Praxis der Unternehmen typische Problem- und Konfliktfelder rund um die Einführung und Umsetzung von GPS.

Unter anderem vor diesem Hintergrund werden vom BMBF Forschungs- und Entwicklungsvorhaben gefördert, die auf eine Balance zwischen Stabilität und Flexibilität als Grundlage für eine nachhaltige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen abzielen. Eines der zentralen Forschungsfelder sollen dabei die unterschiedlichen betrieblichen Strategien zum Erreichen der geforderten Flexibilität sein. Das IMU Institut ist im Projekt insbesondere für die Entwicklung von praxistauglichen Gestaltungskonzepten für die Betriebsräte zuständig.

So wurden z.B. im Fallbetrieb KaVo Dental GmbH Konzepte entwickelt, die eine arbeitspolitische Balance im GPS-Veränderungsprozess sichern sollen. Es gilt, eine Operationalisierung des Toyota-Elements Mitarbeiterbeteiligung unter den Bedingungen eines deutschen Standortes mit amerikanischem Mutterkonzern zu generieren. Ziel dabei ist, einen Prozess zu entwickeln, der die Logik von Kaizen und Lean Conversion mit den Ansprüchen an gute Arbeitsbedingungen verzahnt. Durch die Entwicklung und Implementierung einer Checkliste zum Thema Qualität der Arbeitsbedingungen, die in den Kaizen-Workshops eingesetzt wird, soll sicher gestellt werden, dass der Betriebsrat seine Vertretungspflicht den Mitarbeitern gegenüber aufrecht erhalten kann, ohne sich den

Kaizen-Prozessen verweigern zu müssen.

Nach einer Pilotphase wird die praktische Arbeit mit der entwickelten Checkliste evaluiert, damit sich verallgemeinerbare Schlussfolgerungen ableiten und in die Transfer-Netzwerke einspeisen lassen.

Kontakt: Dr. Martin Schwarz-Kocher, Bettina Seibold, IMU Institut Stuttgart, Heinz Pfäfflin, IMU Institut Nürnberg

Elektromobilität und Beschäftigung

Zur Zukunft der Automobilindustrie und zu sozialwissenschaftlichen Aspekten des technologischen Wandels zur Elektromobilität führte das IMU Institut seit 2008 verschiedene Studien durch.



Die regionale Perspektive wurde im Strukturbericht Region Stuttgart 2009 („Umbruch in der Automobilregion“) betrachtet. In der Folge wurden in der „Vogelperspektive“ größere Raumeinheiten in den Fokus genommen: Zunächst Baden-Württemberg mit einer Untersuchung der „Wirkungen der Elektromobilität auf regionale Wertschöpfungsketten und auf Beschäftigung“, die vom IMU Institut



mit Heinz-Rudolf Meißner für die IG Metall Baden-Württemberg erarbeitet wurde. Ferner ein Projekt zu „E-Mobility in Mittelfranken – Herausforderung Technologiewandel Automobil für die Kfz-Zulieferindustrie“ mit Mypegasus GPQ und IG Metall Nürnberg. Und dann Deutschland mit dem Positionspapier „Zukunft der

deutschen Automobilindustrie“, das vom IMU Institut mit FAST Berlin und Wuppertal-Institut im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung erarbeitet wurde.

Ein neues Projekt betrachtet den Untersuchungsgegenstand „Elektromobilität und Beschäftigung“ nun in der betrieblichen Perspektive: Die Wirkungen der Elektrifizierung des Antriebs auf die Beschäftigung und Standortumgebung in einem Aggregatwerk der Automobilindustrie stehen im Zentrum des Forschungsprojekts ELAB. Dieses wird bis Mitte 2012 von drei Forschungsinstituten bearbeitet. Ziel ist es, anhand von verschiedenen Szenarien mögliche Handlungsfelder für betriebliche Akteure bei Herstellern und Zulieferern und für regionale Akteure aus den Bereichen Regionalpolitik, Wirtschaftsförderung, Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik sowie Mitbestimmungsträger aufzuzeigen.

Das Projekt ELAB wurde vom Gesamtbetriebsrat der Daimler AG initiiert und gemeinsam mit dem Unternehmen auf den Weg gebracht. Mit der Bearbeitung wurden drei Forschungsinstitute – das Fraunhofer IAO, das IMU Institut und das DLR-Institut für Fahrzeugkonzepte – beauftragt. Getragen und finanziert wird das Projekt von der Daimler AG, der IG Metall Baden-Württemberg und der Hans-Böckler-Stiftung.

Der Antriebsstrang und damit verbundene neue Fahrzeugkonzepte sind die derzeit innovativsten Felder in der Automobilentwicklung. Dabei werden unterschiedliche Techno-

logiekonzepte von der Optimierung von Verbrennungsmotoren über die stufenweise Hybridisierung bis hin zu Elektroautos meist parallel verfolgt. Durch die zunehmende Elektrifizierung des Antriebsstrangs werden Wertschöpfungsanteile neu verteilt – sowohl zwischen entfallenden und neuen Komponenten als auch zwischen unterschiedlichen Akteuren.

Mit der Einführung von elektromobilen Antriebskonzepten werden neue oder stark veränderte Bauteile benötigt, Anlagentechnologien und Produktionsprozesse verändern sich und müssen entsprechend flexibel ausgelegt werden, die Frage nach Produktionskapazitäten stellt sich neu und nicht zuletzt werden sich neue Anforderungen an Ausbildung und Qualifizierung herausbilden. Elektromobilität eröffnet Unternehmen somit nicht nur Chancen, sondern stellt diese auch vor Herausforderungen.

Das Ziel von ELAB ist die Beschreibung und Quantifizierung der Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation eines idealtypischen Aggregatwerks einschließlich der Standortumgebung in Folge der Elektrifizierung des Antriebsstrangs von Pkw. Im Fokus der Betrachtung stehen dabei (1) Arbeitsvolumina und quantitative Beschäftigungseffekte, (2) Anforderungen an Qualifikationsprofile und Arbeitsbedingungen sowie (3) die Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette.

Bisherige Studien rund um die Elektromobilität stellen vor allem Technologie und infrastrukturelle Rahmenbedingungen in den Vordergrund. Für die Wissenschaftler stellt die Erweiterung der wissenschaftlichen Betrachtung speziell auf die betrieblichen und gesellschaftlichen Akteure eine wichtige Funktion des Forschungsprojektes dar. Dazu Statements der Auftraggeber:

- Erich Klemm, GBR-Vorsitzender der Daimler AG: „Der Elektroantrieb wird Schritt für Schritt Einzug in unsere Fahrzeuge halten. Für uns ist entscheidend, dass mit der ökologischen Nachhaltigkeit auch eine soziale Nachhaltigkeit einher geht. Wir müssen uns frühzeitig mit der Frage auseinandersetzen, wie dieser technologische Wandel im Interesse der Beschäftigten gestaltet werden kann.“
- Wilfried Porth, Personalvorstand der Daimler AG: „Für unsere Personalstrategie ist es entscheidend, wie sich neue Antriebskonzepte auf die Beschäftigung, die Arbeitsinhalte und Qualifizierung unserer Mitarbeiter auswirken. Wir erwarten vom Projekt wichtige Hinweise auf die zukünftigen Herausforderungen der Beschäftigungs- und Arbeitspolitik.“
- Jörg Hofmann, IG Metall-Bezirksleiter Baden-Württemberg: „Es gilt, den komplexen Prozess des Wechsels zu neuen Antriebstechniken und damit verbundener Mobilitätskonzepte zu gestalten. Für uns als Gewerkschaft ist es deshalb wichtig zu erforschen, wie sich dieser Wandel auf Beschäftigung und Qualifizierung entlang der Wertschöpfungskette auswirkt.“

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan, IMU Institut Stuttgart

Zwischen Generationen Lernen

Modellprojekte zum Umgang mit dem demografischen Wandel müssen drei Anforderungen bewältigen: die Sensibilisierung von Personalverantwortlichen, Betriebsräten und Beschäftigten; die Qualifizierung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie die tatsächliche Initiierung und Umsetzung betrieblicher Projekte. Das Projekt „ZwiGL – Zwischen Generationen Lernen“ hat diese drei Schritte mit Aktivierungsworkshops, einer 12-tägigen Train-the-Trainer-Qualifizierung und der Begleitung betrieblicher Lernprojekte aufgegriffen. In der Zuständigkeit für die Projektbausteine wechselten sich das IMU Institut Stuttgart und die Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg e.V. ab.

In den vier Projektbetrieben konnten spannende Qualifizierungsprojekte zu intergenerationellen Lehr- und Lernprozessen angestoßen werden:

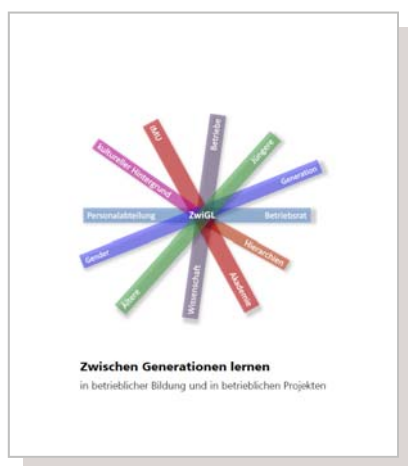
Durch die aktuelle Auseinandersetzung um den Erhalt des Standorts erhielt das vom Betriebsrat der GETRAG GmbH & Cie. KG vorangetriebene Projekt „Qualifizierung Volvo-Verlagerung“ eine ungeahnte Bedeutung und wurde ein wichtiger Baustein für die Sicherung der Arbeitsplätze in Ludwigsburg.

- Die beiden Unternehmen Alfinng Montagetechnik (AMT) und Alfinng Kessler Sondermaschinen (AKS) in Aalen-Wasseralfingen nutzten den Auftaktworkshop als Beginn einer systematischen Qualifizierung während der Kurzarbeit, in die aktuelle Lernkonzepte und didaktische Methoden aus der Train-the-Trainer-Qualifizierung einfließen.
- Die Spezialisierung der Beschäftigten und daraus resultierende lange Einarbeitungszeiten stehen bei der ThyssenKrupp Aufzüge Deutschland GmbH, Niederlassung Stuttgart im Zentrum des Betriebsprojekts. Um den Erfahrungsschatz ausscheidender Beschäftigter zu sichern und gleichzeitig Nachfolgerinnen und Nachfolgern einen guten Start nach ihrer Ausbildung zu ermöglichen, werden Lern-Tandems sowie eine Wissensdatenbank eingeführt.

Das Projekt wurde vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Die Projektveröffentlichung steht als Download unter <http://www.imu-institut.de> zur Verfügung.

*Kontakt: Sylvia Stieler,
IMU Institut Stuttgart*



Hochschulpotenzialanalyse im Rahmen der Fachkräftebedarfsanalyse im Regionalen Wachstumskern Luckenwalde

Die Stadt Luckenwalde liegt in einer dynamischen Wirtschaftsregion Brandenburgs. Sie hat trotz der Krise der letzten Jahre eine positive wirtschaftliche Entwicklung genommen und hat auch künftig sehr gute Entwicklungschancen. Die Nutzung dieser Chancen setzt neben der stetigen Wettbewerbsfähigkeit von Produkten, Dienstleistungen und Verfahren der Unternehmen jedoch auch die dauerhafte Sicherung des Fach- und Nachwuchskräftebedarfs voraus.

Im Rahmen der aktuellen Fachkräftebedarfsanalyse im Auftrag der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH (LASA) und des Regionalen Wachstumskerns Luckenwalde führt das IMU-Institut Berlin eine Analyse der Hochschulpotenziale in der Region Berlin-Brandenburg durch und stellt die Ergebnisse den realen Unternehmensbedarfen nach hoch und höher qualifizierten, innovationsrelevanten Beschäftigten gegenüber.

Ziel ist es, für Unternehmen, Wirtschaftsförderung und andere Akteure auf Grundlage der vorgenannten Analysen personal-, aus- und weiterbildungs- sowie weitere arbeitsmarktpolitische Handlungsvorschläge zur Sicherung des kurz-, mittel- und langfristigen Fachkräftebedarfs zu entwickeln.

Die Bedarfe an innovationsrelevanten Beschäftigten sind in Luckenwalde, in Abhängigkeit von Branche und Betriebsprofil unterschiedlich stark, insgesamt aber deutlich ausgeprägt. Auch die marktseitigen Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen gewinnen immer größere Bedeutung, so dass auch von dieser Seite Bedarfe an hochqualifizierten Beschäftigten entstehen. Dem steht ein deutlich geringer werdendes Erwerbspersonenpotenzial gegenüber.

Trotz dieses sich abzeichnenden erhöhte Fachkräftebedarfs ist das Arbeitskräftepotenzial in der Metropolregion Berlin-Brandenburg, gerade auch hinsichtlich hoch qualifizierter Beschäftigter, grundlegend als gut zu bewerten. Insofern besteht für den Regionalen Wachstumskern Luckenwalde die Herausforderung, bei der Gewinnung von Hochqualifizierten und bei der Sicherung von anderen erforderlichen Fachkräften, an diesem Bildungs- und Arbeitskräftepotenzial partizipieren zu können.

Die Kernelemente der erarbeiteten Handlungsempfehlungen sind: (1) eine systematische und gemeinsame Bearbeitung der Herausforderung „Fachkräftegewinnung und -sicherung“, (2) adäquate personelle und finanzielle Ressourcen, (3) regelmäßiger Erfahrungsaustausch zu Personalgewinnungs- und Personalbindungsstrategien verbunden mit zielgerichteten Maßnahmen und Aktivitäten.

Darüber hinaus gilt es, (4) attraktive Arbeits- und Lebensbedingungen zu gestalten und (5) Zukunftsherausforderun-

gen (demographischer Wandel, Fachkräftegewinnung, Kooperation und Kommunikation zwischen Bildung, Wirtschaft und Politik etc.) frühzeitig zu begegnen.

Die in Kooperation mit dem Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (PIW) erarbeiteten Handlungsansätze und Gestaltungsfelder werden in die künftige Ausgestaltung der regionalen Wirtschaftsförderung eingehen.

Kontakt: Gregor Holst, IMU-Institut Berlin

Clusterstudie Forst und Holz

Für die Forst und Holzwirtschaft Baden-Württembergs wurde 2010 eine Analyse der spezifischen Wettbewerbssituation im Rahmen einer Struktur- und SWOT-Analyse erarbeitet. Ziel der von der Arbeitsgemeinschaft Unique forestry consultants (Freiburg), IMU Institut Stuttgart und Forst Holz Markt Consulting (Bad Wildbad) im Auftrag des Ministeriums für Ländlichen Raum, Ernährung und Verbraucherschutz (MLR) durchgeführten Studie war es, den „Kompass“ für eine Clusterinitiative in Baden-Württemberg bereitzustellen.



Die Forst- und Holzwirtschaft Baden-Württembergs bietet mit einem jährlichen Gesamtumsatz von rund 31 Milliarden Euro und 29.000 Betrieben knapp 200.000 Menschen einen Arbeitsplatz. Wichtigste Untersuchungsschritte waren die Analyse (1) der volkswirtschaftlichen Bedeutung, (2) der Waldressourcen und Holznutzungsverhältnisse, (3) des Verbleibs des in Baden-Württemberg eingeschlagenen Holzes und (4) der Branchenstrukturen und -entwicklungen.

Mit Hilfe von SWOT-Analysen wurde ein breites Spektrum von Branchen „rund ums Holz“, von der Produktion und Bereitstellung des Holzes (Forstwirtschaft) über die erste Verarbeitungsstufe (z.B. Sägeindustrie, Holzwerkstoffindustrie, Zellstoffherstellung, Pelleterzeugung) bis hin zur zweiten Verarbeitungsstufe (z.B. Möbelindustrie, Holzbau, Papierverarbeitung) untersucht. Flankierend wurden die Herstellung von Holzbearbeitungsmaschinen, der Holzhandel sowie holzbezogene Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen betrachtet. Einen großen Stellenwert bei der Studiererstellung hatte die Einbindung von vielen unterschiedlichen Akteuren im Rahmen von Regional-Workshops, die in unterschiedlichen Projektphasen durchgeführt wurden.

Im Ergebnis wurden in dieser Kompass-Studie Handlungsempfehlungen und Maßnahmen zur Umsetzung formuliert,

die nun darauf warten, von den Akteuren der Branchen umgesetzt zu werden. Bei einer Ergebnispräsentation im November 2010 formulierte der baden-württembergische Forstminister Rudolf Köberle deutlich seinen Appell zur stärkeren Kooperation und Vernetzung der Unternehmen, auch mit der ausgeprägten Forschungslandschaft. Durch EU- und Landesmittel könnten innovative Projekte gefördert werden. Die Autoren der Studie stellten insbesondere neue Daten zur Situation des Clusters Forst und Holz in Baden-Württemberg vor, sie schilderten die Erfahrungen aus dem breit und partizipativ angelegten Prozess der Studierarbeitung und sie zeigten auf, wo im Südwesten die Innovationstreiber, die Zugpferde für die Clusterentwicklung zu finden sind. Die Clusterstudie Forst und Holz Baden-Württemberg wird in Kürze vom MLR veröffentlicht.

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan, IMU Institut Stuttgart

Regionale Clusteranalyse Forst / Holz und arbeitsorientierte Gestaltungskorridore der Clusterpolitik auf Länderebene

Die Literaturstudie sichtet die in jüngerer Zeit vorgelegten Clusterstudien Forst/Holz in Deutschland und gibt einen synoptischen Überblick über die Untersuchungsgegenstände und Handlungsempfehlungen der Studien. Das Ziel des Berichtes besteht darin, Gestaltungskorridore und -vorschläge der regionalen Cluster Forst/Holz aus arbeitsorientierter Sicht zu identifizieren.

In elf Bundesländern wurden in den letzten Jahren regionale Clusterstudien "Forst/Holz" vorgelegt. Die Mehrheit dieser Länder entwickelte Clusterkonzeptionen, die als wirtschafts- und industriepolitische Entwicklungskonzepte mit zahlreichen, thematisch breit gefassten Gestaltungsvorschlägen und Umsetzungsmaßnahmen untersetzt sind. Je nach Standpunkt und Perspektive der Autoren differieren die Erkenntnisinteressen und die Handlungsvorschläge.

Der Faktor Arbeit taucht in den vorliegenden Studien widersprüchlich auf: Zum einen als Kostenfaktor, der sich je nach Teilbranche vermeintlich konkurrenzschädlich auswirkt, zum anderen als lebendige, qualifizierte Facharbeit, die als Quelle der Wertschöpfung und Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit gesehen wird. Daraus resultiert das spezifische Erkenntnisinteresse dieser Kurzstudie, arbeitsorientierte Gestaltungskorridore der regionalen Holzcluster zu identifizieren und Handlungsvorschläge zur Diskussion zu stellen.

Die Analyse geht zunächst der Fragestellung nach, wie die Clusteranalysen und -konzeptionen länderspezifisch ausgeprägt sind und wie sie in Politik umgesetzt werden. Dann wird untersucht, wie der Clusterbegriff in den Studien und Konzeptionen (auch methodisch) angewendet wird und welche Stärken bzw. Probleme damit verbunden sind. In jenen Bundesländern, in denen die Studien SWOT-Analysen beinhalten, werden deren Ergebnisse für die ein-

zelen Produktionsstufen zusammengetragen und verallgemeinert. Schließlich wird gefragt, welche typischen Gestaltungskorridore der Clusterpolitik in den Studien und Konzeptionen zu finden und an welche Adressaten diese gerichtet sind.

Im nächsten Schritt werden in den Konzeptionen die Aufgabenfelder des Clustermanagements gesichtet. Abschließend wird der Frage nachgegangen, wie arbeitsorientierte Zugänge zur Clusterkonzeption der Länder im Komplex Forst Holz identifiziert und geöffnet werden können.

Die Holzclusterstudien der Bundesländer bieten eine Reihe von Ansatzpunkten zur Gestaltung einer Netzwerk- bzw. Clusterstrategie, an die aus arbeitsorientierter Sicht angeknüpft werden kann. Daneben kann es zielführend sein, eigene arbeitsorientierte Themen und Akzente in der Diskussion um regionale Holzcluster zu setzen. Vorschläge werden auf drei Ebenen zur Diskussion gestellt:

- landespolitische Ebene: Es werden die Beteiligung an einer gesellschaftlichen Leitbilddiskussion zur Holznutzung, die Teilnahme an Fachkonferenzen auf Landesebene und die Gestaltung der industrie- und branchenpolitischen Rahmenbedingungen diskutiert;
- regionale und betriebliche Ebene: Als arbeitsorientierter Clusterzugang wird das Thema Fachkräftesicherung im demographischen Wandel identifiziert. Zudem wird die Beteiligung an regionalen Netzwerken und Innovationsprojekten vorgeschlagen;
- Die Beteiligung von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen an der Gestaltung der Cluster Forst/Holz kann dann erfolgreich sein, wenn sie von einer gewerkschaftlichen Branchenpolitik getragen wird. Dazu werden Überlegungen vorgestellt.

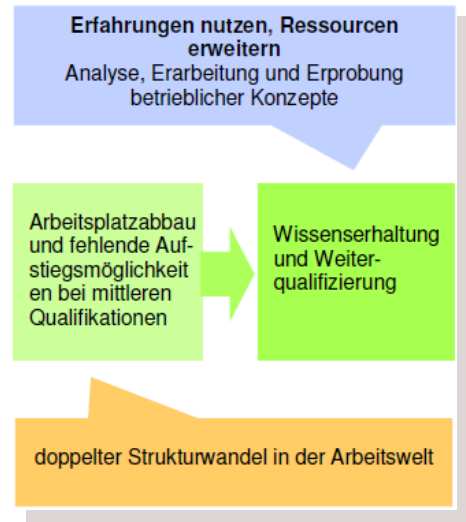
Kontakt: Walter Krippendorf, IMU-Institut Berlin

Erfahrungen nutzen, Ressourcen erweitern – Chancen für Frauen mit mittlerer Qualifikation

Das Projekt zielt auf Frauen in kaufmännischen und technischen Angestelltentätigkeiten, deren Arbeitsplätze aufgrund des Strukturwandels gefährdet sind und deren bisherige Qualifikationen ihnen wenige Aufstiegschancen bieten. Für sie zeichnet sich vor dem Hintergrund des doppelten Strukturwandels in der Arbeitswelt eine besonders schwierige Zukunftsperspektive ab. Ihre Arbeitsgebiete fallen weg, oder verändern sich stark und ihnen fehlen Aufstiegsmöglichkeiten in andere Arbeitsbereiche. Vor dem Hintergrund ihrer Ausbildung verfügen diese Frauen gleichzeitig über langjähriges und wertvolles Erfahrungswissen im Unternehmen, Wissen über Arbeitsstrukturen und Schlüsselqualifikationen aus dem familiären Umfeld.

In mehreren Unternehmen sollen im Rahmen des Projekts mit Hilfe von Workshops, Expertengesprächen, Dokumentationen, Mentoring und überbetrieblichem Austausch der

beteiligten betrieblichen Akteurinnen und Akteure folgende Aspekte bearbeitet werden.



- Sensibilisierung betrieblicher Akteurinnen und Akteure in den Fallbetrieben (Betriebsrat und Personalabteilung) für die besondere Lage von Frauen der Zielgruppe.
- Klärung des zukünftigen Qualifikationsbedarfs. Anschließend Erarbeitung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für die Zielgruppe in diesem Rahmen.
- Klärung und Abstimmung notwendiger (Qualifizierungs-)Schritte.
- Verankerung des Modellversuchs im Unternehmen.
- Entwicklung und Erprobung eines Leitfadens („Baukastens“), mit dessen Hilfe interessierte Betriebe eigene Projekte umsetzen können.

Laufzeit des Projekts: 1.10.2010 - 31.12.2013

Das Projekt wird gefördert im Rahmen der Bundesinitiative *Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft* (www.bundesinitiative-gleichstellen.de).



Dieses Programm wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelt und aus Mitteln des BMAS sowie des Europäischen Sozialfonds finanziert.

Kontakt: Dagmar Bürkardt, Bettina Seibold, Sylvia Stieler, IMU Institut Stuttgart

Lebenssituation Alleinerziehender in Eisenhüttenstadt – Potenziale der Arbeitsmarktintegration

Im Auftrag des Gleichstellungsbeirats der Stadt Eisenhüttenstadt erarbeitet das IMU-Institut Berlin eine Studie zur Lebenssituation Alleinerziehender in Eisenhüttenstadt, die insbesondere die berufliche Entwicklung und Arbeits-

marktintegration langzeitarbeitsloser Alleinerziehender in den Mittelpunkt stellt. Auf Basis der Ergebnisse einer Zielgruppenbefragung sollen Chancen und Hemmnisse der Arbeitsmarktintegration aufgezeigt und gleichzeitig der Bedarf, Wünsche und Perspektiven aus Sicht Alleinerziehender dargestellt werden.

Im Abgleich mit der vorhandenen Angebotsstruktur vor Ort wie Qualifizierungs-, Beratungs- und Vermittlungsangeboten sowie Angeboten zur Kinderbetreuung sollen Hemmnisse und Potenziale sichtbar gemacht und Handlungsansätze zur Unterstützung der beruflichen Integration Alleinerziehender aufgezeigt werden.

Ergänzend werden zudem Unternehmen verschiedener Branchen befragt, um aus Unternehmenssicht Erfahrungen zu Entwicklung und Einsatz von Maßnahmen zur „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ in das Gesamtbild einzubringen. Die Studie wird im Rahmen des Programms „Stärken vor Ort“ aus Mitteln des ESF-Fonds gefördert.

Kontakt: Gunda Fischer, IMU-Institut Berlin

Die regulär Beschäftigten haben durch die Ausweitung der Leiharbeit ebenfalls Nachteile. Die Daten unterstreichen die betrieblichen Erfahrungen, wonach bisher reguläre Arbeitsplätze mit Leiharbeitskräften besetzt werden. Zudem kann das niedrige Lohnniveau der Zeitarbeitskräfte als Druckmittel von Arbeitgebern im betrieblichen Interessenkonflikt genutzt werden.

Verdienste der Vollzeit-Leiharbeitskräfte in Bayern nach Leistungsgruppen und im Vergleich zum Durchschnitt aller sozialversicherungspflichtig Vollzeitbeschäftigten im 2. Quartal 2010

Leistungsgruppen	Durchschn. Brutto-Stundenverdienst von Leiharbeitskräften (€)	in % des Verdiensts aller Beschäftigten
1	37,83	89,0
2	19,91	76,1
3	12,30	69,3
4	10,32	70,4
5	8,41	71,2

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, München 2010; eigene Berechnungen

Leiharbeit wird indirekt subventioniert. Ein großer Anteil der Leiharbeitskräfte erzielt so geringe Einkommen, dass sie durch den Staat ergänzt werden müssen. Die Gesellschaft – und damit die Beschäftigten – subventionieren mit Steuergeldern die Kostenvorteile, die Unternehmen durch schlecht bezahlte Leiharbeitskräfte haben. Leiharbeit fördert künftige Altersarmut und fordert noch von der nächsten Generation Transferzahlungen.

Für das Bild von der Leiharbeit als Brücke in den Arbeitsmarkt lassen sich keine Belege finden. Eher stellt sich Leiharbeit als zusätzliche Barriere oder Filter für den Zugang v.a. jüngerer Menschen in den Arbeitsmarkt dar.

In Nordbayern steigt die Anzahl der Leiharbeitskräfte stärker als in Südbayern. Die Verdrängung regulärer Beschäftigung durch Leiharbeit dürfte in Nordbayern ebenfalls deutlich höher sein.

Die Leiharbeitsstudie wurde unter dem Titel ‚Leiharbeit in Bayern. Unreguliert – Unterbezahlt – Unsicher‘ vom DGB Landesbezirk Bayern veröffentlicht und kann bei <http://www.imu-institut.de> heruntergeladen werden. (siehe auch „Veröffentlichungen“).

Kontakt: Dr. Hermann Biehler, IMU Institut München

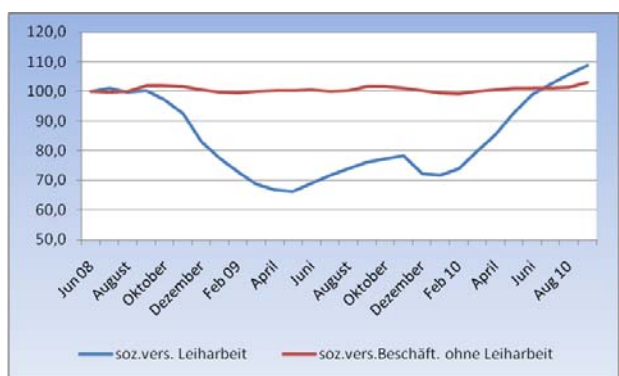


Leiharbeit in Bayern – Umverteilung nach oben

Leiharbeit boomt wieder. Die Zahlen der Statistik lassen Nachteile für die Beschäftigten und Vorteile für die Arbeitgeber erkennen:

Mit dem Wirtschaftseinbruch wurden Leiharbeitskräfte von den Entleiherunternehmen schnell an die Zeitarbeitsfirmen zurückgegeben und von diesen entlassen. Jede dritte Leiharbeitskraft verlor Arbeitsplatz und Beschäftigungsverhältnis. – Die saisonal fluktuierenden Zahlen der Leiharbeit bekräftigen ihr prozyklisches Verhalten.

Konjunkturelle Empfindlichkeit der Leiharbeit in Bayern in der Krise ab 2008 (in %)



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit; eigene Berechnungen

Leiharbeitskräfte verdienen in Bayern bei gleichwertiger Tätigkeit erheblich weniger als ihre Kolleginnen und Kollegen in regulärer Beschäftigung. Je nach Leistungsgruppe beträgt der Unterschied zwischen 11% und 31%. Dies führt auch zu erheblich geringeren Ansprüchen bei Arbeitslosigkeit und im Rentenalter.

Integration und Verzahnung im Bereich einer zukunftsorientierten Arbeitspolitik im deutsch-polnischen Grenzraum

In dem von der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg (LASA) geförderten Projekt „Transnationaler Wissens- und Erfahrungsaustausch zu innovativer Arbeitspolitik im Branchenkompetenzfeld Metall zwischen dem Land Brandenburg und Polen (TINA)“ arbeiten Partner aus Brandenburg, Polen und Österreich zusammen. Konzipiert, koordiniert und gesteuert wird diese Zusammenarbeit durch das IMU-Institut Berlin.

Ausgehend von den vier übergreifenden Zielen des Projektes

1. Erarbeitung eines Leitfadens zur Fachkräftesicherung
 2. Vorbereitung eines arbeitspolitischen Aktionsprogramms
 3. Kampagnenplan „Gute Arbeit“
 4. Verbesserung des transnationalen Erfahrungsaustauschs
- standen bislang folgende praktische Schwerpunkte im Mittelpunkt der Arbeit:

- Bestandsanalysen für die Ziele 1 bis 3,
- Entwicklung nachhaltiger Strukturen für den Arbeitsmarkt unter den Bedingungen der Öffnung des EU-Arbeitsmarktes im Mai 2011 und Schaffung von Zukunftsfeldern für die Unternehmen,
- Erprobung neuer gemeinsamer und innovativer Ideen für die Beschäftigung.

Erfahrungsaustausche erfolgten im Rahmen der XII. Fachkonferenz „Synergien mit Stahl“ in Prenzlau und eines Workshops zum Thema „Gute Arbeit und Arbeitnehmerfreizügigkeit“ in Eisenhüttenstadt.

Auf der Grundlage der diskutierten Realisierungsansätze untersucht und erprobt das Projektteam mit seinen Partnern Elemente für eine nachhaltige Stärkung der Standorte Ostbrandenburgs und der Wojewodschaft Lebus. Dieses Herangehen beinhaltet Vorschläge zu machbaren Investitions- und Kooperationsvorhaben, die auf den natürlichen, sozialen und wirtschaftlichen Gegebenheiten beruhen.

Gegenwärtiges Ziel der Arbeit ist es:

- vorhandene lokale Akteurspotenziale zu finden und zu bündeln,
- neue Akteurspotenziale zu formieren und zu unterstützen,
- lokale Netzwerke zur Stärkung dieser Akteurspotenziale zu bilden,
- lokale Entwicklungsprojekte zu erarbeiten und umzusetzen,
- neue lokale Wertschöpfungsketten herzustellen und damit Arbeitsplätze zu sichern, ggf. zu schaffen.

Kontakt: Dr. Frank Muttschall, IMU-Institut Berlin

C-Plus – Implementing World-Class Clusters in Central Europe

Das Projekt C-Plus beschäftigt sich mit der Entwicklung effektiven Clustermanagements. Das IMU-Institut Berlin, als verantwortlicher Träger der Berlin-Brandenburger Branchennetzwerke profil.metall und oabb beteiligt sich daran, um im Austausch mit internationalen Partnern neue Methoden und Instrumente erfolgreichen Clustermanagements zu entwickeln und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der KMU in den Clustern zu stärken.



Mit Partnern aus sechs Ländern (Italien, Deutschland, Österreich, Polen, Ungarn und Tschechien) wurde das Projekt C-Plus im März 2010 gestartet. Ziel ist es, vor allem die internen und externen Kooperationsstrukturen zur Erschließung des Innovationspotenzials von KMU zu verbessern, sowie die für die Innovationsfähigkeit ausschlaggebenden Faktoren im Umfeld der Cluster zu identifizieren um sie gezielt stärken zu können.

Dazu werden zunächst die Strukturen von insgesamt 12 Clustern/-initiativen in den sechs Ländern in einem Cluster-Mapping Prozess mit einheitlicher, international vergleichbarer Methodik erfasst und abgebildet.

Regionale Expertenmeetings bereiten die folgende Benchmarking-Phase vor, in der die Unternehmen der einzelnen Cluster befragt werden. Daraus abgeleitet werden die Strukturen der Cluster, des Zusammenwirkens der Unternehmen mit Wirtschaftsförderern, Wissenschaftseinrichtungen, Hochschulen sowie lokalen und politischen Akteuren sichtbar gemacht und Innovationsführer der einzelnen Cluster identifiziert.

Für die Unternehmen der Netzwerke besteht durch das C-Plus Projekt die Möglichkeit, sich in ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit mit anderen Unternehmen aus gleichen und anderen Branchen bzw. Regionen zu vergleichen und erprobte, erfolgreiche Strategien auf sich zu übertragen. Gleichzeitig werden verschiedene Methoden und Instrumente des Netzwerkmanagements gegenübergestellt und best-practice-Verfahren zur Optimierung der Innovationsfähigkeit der Cluster identifiziert.

Erste Ergebnisse werden auf der C-Plus-Konferenz in Graz im März 2011 präsentiert.

C-Plus wird von der EU im Rahmen des Programms Central Europe im Handlungsfeld „Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Innovation“ über einen Zeitraum von 3 Jahren gefördert und vom italienischen Leadpartner CNA Regional Association of Emilia Romagna gesteuert.

Kontakt: Gunda Fischer und Gregor Holst, IMU-Institut Berlin

Seminare in Bayern und Baden-Württemberg für Betriebsräte, Personalräte und Mitglieder im Wirtschaftsausschuss.

Themenauswahl:

Wirtschaftliche Angelegenheiten

- Wirtschaftsausschuss I, II, III
- Bilanzmodernisierungsgesetz (BilMoG)
- BR 5 – Wirtschaftliche Angelegenheiten
- Betriebswirtschaft für Arbeitnehmervertreter 2
- Grundkenntnisse der Betriebswirtschaft
- Betriebliche Krisenauswirkungen und Handlungskonzepte für BR
- Krisen erkennen und handeln
- Nach der Krise

Mitbestimmung und Gestaltung bei DV-Systemen

- Einführung zu ERP-Systemen (SAP, Oracle, Baan u.a.)
- Arbeitnehmer – Datenschutz
- SAP-ERP Modul HCM (Personalwirtschaft)
- SAP-Kontrolle am System
- Big Brother is watching you (Datenschutz Einführung)
- Datenschutz im Betriebsratsbüro

Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung

- Leiharbeit, Deregulierung und Befristung
- BR 6 – Personalentwicklung und Qualifizierung
- Ganzheitliche Produktionssysteme – Chancen und Risiken
- Betriebsräte sichern Arbeitsplätze!

Weitere Seminare, auch als Inhouse-Seminare, auf Anfrage

Die Freistellung und Kostenübernahme durch den Arbeitgeber erfolgt gem. § 37 Abs. 6 in Verbindung mit § 40 Abs. 1 BetrVG.

Für Personalräte gelten entsprechende Regelungen des jeweilig gültigen Personalvertretungsgesetzes.

Notwendig ist ein ordnungsgemäßer Beschluss des zuständigen Gremiums.

Kontakt: IMU-Büros (siehe Impressum)

Schulungen zu Zielen und Aufgabenplanung im Betriebsratsgremium:

Zur Unterstützung der neu gewählten Betriebsratsgremien bieten wir ein praxisorientiertes zweitägiges Seminar nach § 37 Abs. 6 BetrVG ‚Zielgerichtete Aufgabenplanung im Betriebsratsgremium‘ an. Die Schulung bietet die Möglichkeit, außerhalb der alltäglichen Hektik und bevor das neue Betriebsratsgremium im Tagesgeschäft versinkt, Ziele und Schwerpunkte der künftigen BR-Arbeit strukturiert und moderiert festzulegen. Neben einer konkreten Arbeits- und Zeitplanung beschäftigen wir uns mit der Arbeitsorganisation des Gremiums und der Arbeitsweise im Betriebsratsteam. Die genauen Seminarthemen werden nach den Bedürfnissen des Gremiums zusammengestellt, deshalb nehmen wir zur Vorbereitung an einer Betriebsratssitzung teil. Folgende Inhalte können im Mittelpunkt der Schulung stehen:

- Was haben wir in der Vergangenheit geleistet? Welche Erfolge und Misserfolge haben wir erzielt? Was sind unsere Stärken, was unsere Schwächen?
- Vor welchen Anforderungen steht der neue Betriebsrat? Welche Ziele und Prioritäten wollen wir uns setzen?
- Wie wollen wir uns als Team organisieren? Welche Ausschüsse oder Projektgruppen brauchen wir? Wer kann welche Aufgaben übernehmen? Welchen Weiterbildungsbedarf haben wir?
- Wie gehen wir miteinander um? Wie können wir unsere Stärken ausbauen und unsere Schwächen abbauen?
- Rechtliche Grundlagen: Welche Rechte und Pflichten haben die einzelnen Betriebsratsmitglieder und welche das Betriebsratsgremium?



Die Arbeitsergebnisse werden in einer Dokumentation für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen zusammengefasst. Bestandteil ist auch die konkrete Arbeits- und Terminplanung, die in überprüfbaren Schritten Grundlage für die Betriebsratsarbeit sein kann. Außerdem ist es möglich, weitere Unterstützung beim Controlling der Arbeitsplanung und der Arbeitsergebnisse zu vereinbaren.

Das Seminar wird über Bildungsk Kooperationen der IG Metall und vom IMU Institut Stuttgart angeboten.

Kontakt: Sigrun Richter (IMU Institut Stuttgart)

Schwarz-Kocher, Martin/ Kirner, Eva/ Dispan, Jürgen/ Jäger, Angela/ Richter, Ursula/ Seibold, Bettina/ Weißfloch, Ute: Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen

Innovationsfähigkeit ist zum „Zauberwort“ der deutschen Industrie geworden. Mit Hilfe betrieblicher Innovationsprozesse soll die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Wie dabei Beschäftigteninteressen berücksichtigt werden können, wird im vorliegenden Buch aus zwei Perspektiven untersucht.

Die multivariate Analyse der Umfragedaten des Fraunhofer ISI zeigt, dass die *direkte Beteiligung von Beschäftigten* zu einer signifikanten Verbesserung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen führt. Durch partizipative Arbeits- und Organisationskonzepte können Beschäftigte gefördert werden, wichtige Innovationsimpulse zu setzen und dadurch positiv zu Prozessverbesserungen und zum Unternehmenserfolg beizutragen.

Betriebsräte sind keine Innovationshemmnisse, vielmehr können sie aufgrund ihrer Vertrauensbeziehung zu den Beschäftigten zusätzliche Innovationspotenziale heben. Die qualitativen Analysen zeigen, dass sie das Wissen von Beschäftigten in den Innovationsprozess einbringen und diesen zugleich arbeitsorientiert gestalten können. Innovationsaktive Betriebsräte können negative Folgen sozial regeln und eigenständige Innovationsziele im Sinne „Guter Arbeit“ voranbringen.

Das Buch ist im März bei edition sigma erschienen.



Dispan, Jürgen (2011): Greentech im Maschinen- und Anlagenbau Baden-Württembergs. Potenziale in den Zukunftsfeldern Energieeffizienz, erneuerbare Energien, Elektromobilität. Stuttgart (= IMU-Informationdienst Nr. 1/2011).

Die Greentech-Zukunftsfelder Energieeffizienz, erneuerbare Energien und Elektromobilität bieten dem Maschinenbau sowohl Absatzchancen als auch Diversifizierungschancen in neue Produkte und neue Märkte. Die damit verbundenen Arbeitplatzeffekte für den Maschinen- und Anlagenbau lassen sich bisher kaum beziffern. In einzelnen Bereichen hat sich die Beschäftigtenzahl in den letzten drei Jahren verdoppelt. Es ist jedoch nicht nur die Quantität sondern auch die Qualität der Arbeit ins Blickfeld zu nehmen. Es gilt, aus Green Jobs auch Good Jobs zu machen. Dies ist das Ergebnis der von der Fraktion Grüne im Europäischen Parlament beauftragten Studie.

Energieeffizienz wird mehr und mehr zum strategisch wichtigen Thema für Unternehmen und Politik. Der Maschinenbau schafft die Grundlagen für energieeffiziente Verfahren und für ökologische Produktinnovationen. Nicht zuletzt ermöglicht der Maschinenbau damit in Industrie und Gewerbe die Reduktion von Treibhausgasen wie CO₂ in hohem Maße.



Erneuerbare Energien sind weltweit auf dem Vormarsch. Für den Maschinen- und Anlagenbau lassen sich erhebliche Potenziale, z.B. als Ausrüster und als Anlagenhersteller im Bereich der erneuerbaren Energien wie Windkraft, Wasserkraft und Photovoltaik prognostizieren.

Aus dem Bereich „Nachhaltige Mobilität“ wurde für die Studie die Thematik Elektromobilität herausgegriffen. Chancen für den Maschinenbau liegen in der Produktionstechnik für die neuen Komponenten und in den neuen Komponenten für den elektrischen Antriebsstrang selbst (Elektromotor, Leistungselektronik). Jedoch ist der langfristige Systemwechsel auch mit Herausforderungen verbunden, insbesondere für den Werkzeugmaschinenbau, der in Baden-Württemberg mit Produkten wie Transferstraßen und Bearbeitungszentren stark auf das Antriebskonzept Verbrennungsmotor ausgerichtet ist.

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan, IMU Institut Stuttgart

Neuere Veröffentlichungen

Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung, IMU Institut GmbH (Hg.) (2010): Zwischen Generationen lernen in betrieblicher Bildung und in betrieblichen Projekten. Stuttgart und Ludwigsburg.

Barthel, Klaus; Böhler-Baedeker, Susanne; Bormann, René; Dispan, Jürgen; Fink, Philipp; Koska, Thorsten; Meißner, Heinz-Rudolf; Pronold, Florian (2010): Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Herausforderungen und Perspektiven für den Strukturwandel im Automobilsektor. Bonn (= Diskussionspapier der Arbeitskreise Innovative Verkehrspolitik und Nachhaltige Strukturpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung).

Biehler, Hermann (2011): Leiharbeit in Bayern. Unreguliert – unterbezahlt – unsicher. (DGB Landesbezirk Bayern) München.

Dispan, Jürgen (2011): Greentech im Maschinen- und Anlagenbau Baden-Württembergs. Potenziale in den Zukunftsfeldern Energieeffizienz, erneuerbare Energien, Elektromobilität. Stuttgart (= IMU-Informationsdienst Nr. 1/2011).

Dispan, Jürgen (2009): Bekleidungswirtschaft. Branchenanalyse 2009. Strukturwandel, Entwicklungstrends, Herausforderungen, arbeitsorientierte Handlungsfelder. Stuttgart (= IMU-Informationsdienst Nr. 2/2009).

Dispan, Jürgen (2009): Werkzeugmaschinenbau 2009. Krisenwirkungen und aktuelle Herausforderungen. Stuttgart (=IMU-Informationsdienst Nr. 5/2009).

Dispan, Jürgen; Held, Christian; Lückge, Franz-Josef; Redmann, Martin (2011): Clusterstudie Forst und Holz Baden-Württemberg. Analyse der spezifischen Wettbewerbssituation und Ableitung von Handlungsempfehlungen. Stuttgart.

Dispan, Jürgen; Krumm, Raimund; Seibold, Bettina (2009): Strukturbericht Region Stuttgart 2009. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Umbruch in der Automobilregion. Stuttgart.

Dispan, Jürgen; Meißner, Heinz-Rudolf (2010): Elektromobilität: Wirkungen auf regionale Wertschöpfungsketten und auf Beschäftigung in Baden-Württemberg. Stuttgart (Hg. IG Metall Baden-Württemberg).

Dispan, Jürgen; Schwarz-Kocher, Martin (2011): Werkzeugmaschinenbau – Krisenwirkungen und Herausforderungen für eine Schlüsselbranche. In: Scheuplein, Christoph; Wood, Gerald (Hrsg.): Nach der Weltwirtschaftskrise – Neuanfänge in der Region? LIT-Verlag, Münster, S. 156-181 (= Beiträge zur europäischen Stadt- und Regionalforschung, Bd. 8).

Dispan, Jürgen; Seibold, Bettina (2010): Strukturbericht Region Stuttgart 2009. In: RaumPlanung, H. 148.

Heinke, Esther; Fischer, Alrun (Hg.) (2010): Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“. Ausgewählte Erfahrungen der Jahre 2005 bis 2010. (zu beziehen beim IMU-Institut Berlin).

Krippendorf, Walter (2011): Stand der regionalen Clusteranalysen und arbeitsorientierte Gestaltungskorridore der regionalen Clusterpolitik im Cluster Forst / Holz. IMU-Informationsdienst.

Müller, Wolfgang; Sträter, Detlev (2010): Wer lenkt die Stadt? Wie die Neoliberalisierung der Stadt die kommunale Selbstverwaltung aushebelt. In: Belina, Bernd; Gestring, Norbert; Müller, Wolfgang; Sträter, Detlev (Hrsg.): Urbane Differenzen. Disparitäten innerhalb und zwischen Städten, Münster 2010 (=Reihe: Raumproduktion – Theorie und gesellschaftliche Praxis, Band 9).

Schwarz-Kocher, Martin; Dispan, Jürgen; Richter, Ursula; Seibold, Bettina (2010): Betriebsratshandeln im Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse. In: WSI-Mitteilungen, H. 2/2010, S. 95-102.

Schwarz-Kocher, Martin; Kirner, Eva; Dispan, Jürgen; Jäger, Angela; Richter, Ursula; Seibold, Bettina; Weißfloch, Ute (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Edition Sigma, Berlin.

Schwarz-Kocher, Martin; Seibold, Bettina (2011): Betriebsräte, Innovation und Gute Arbeit. In: Schröder, Lothar; Urban Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit – Ausgabe 2011, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, S. 277-290.

Termine

Donnerstag, 21. Juli 2011: Hoffest im IMU Stuttgart – Das IMU ist Ü30!

Mittwoch, 28. September 2011: Konferenz zu AIP – Arbeitsorientierte Innovationsprojekte; Veranstaltungsort im Raum Stuttgart beim IMU Stuttgart erfragen

Impressum

IMU-Akzente April 2011 ISSN 1430-7693 (Redaktionsschluss 4. April 2011)
Redaktion: Dr. Hermann Biehler, Layout: Christa Schnepf
Herausgeber: IMU Institut für Medienforschung und Urbanistik e. V., Hermann-Lingg-Straße 10, 80336 München, Telefon 089/54 41 26-0, Telefax 089/54 41 26-11, E-Mail: imu-muenchen@imu-institut.de
IMU Berlin, Schlesische Straße 28, Haus S, 10997 Berlin, Telefon 030/29 36 97-0, Telefax 030/29 36 97-11, E-Mail: imu-berlin@imu-berlin.de
IMU Dresden, Kaitzer Straße 18, 01069 Dresden, Telefon 0351/4 17 48-0, Telefax 0351/4 17 48-11, E-Mail: imu-dresden@imu-dresden.de
IMU Nürnberg, Hallplatz 23, 90402 Nürnberg, Telefon 0911/20 55 9-0, Telefax 0911/20 55 9-15, E-Mail: imu-nuernberg@imu-institut.de
IMU Stuttgart, Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart, Telefon 0711/23 70 5-0, Telefax 0711/ 23 70 5-11, E-Mail: imu-stuttgart@imu-institut.de

www.imu-institut.de

Nachdruck und sonstige Verbreitung (auch auszugsweise): Nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars. Kommerzielle Verwertung der Daten, auch über elektronische Medien, nur mit Genehmigung des IMU Instituts.