

Alrun Fischer
Martin Grundmann

Betriebsräte–Netzwerke in den neuen Bundesländern

Erfahrungen und Analysen zu neuen Ansätzen
arbeitsorientierter Betriebspolitik und Betriebsratsarbeit

INHALT

1.	ZIELSTELLUNG UND ARBEITSWEISE	1
1.1	Die Betriebsräte-Netzwerke im Überblick	5
1.2	Zusammenfassende Schlußfolgerungen	7
2.	THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN – HANDLUNGSORIENTIERT GEWENDET	10
2.1	Betriebsräte-Netzwerke	11
2.2	Typisierung von Netzwerken	16
2.3	Regionale und betriebliche Kooperation und Vernetzung als integrierte Standortpolitik	18
2.4	Bedingungen von Kooperation und Vernetzung	23
3.	BEDINGUNGEN UND PHASEN DER ARBEIT VON BETRIEBSRÄTE-NETZWERKEN IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN	26
3.1	Thesen zur Situation der betrieblichen Interessenvertretung in Ostdeutschland	27
3.2	Verlauf und Phasen der Arbeit von Betriebsräte- Netzwerken	32
4.	ARBEIT UND ERGEBNISSE DER BETRIEBSRÄTE-NETZWERKE IM EINZELNEN	39
4.1	Netzwerk Armaturenindustrie Prenzlau	39
4.2	Netzwerk Automobilzuliefer-Industrie Zwickau	49
4.3	Netzwerk Schienenfahrzeug-Zulieferindustrie Bautzen	63

5.	ERFAHRUNGEN UND SCHLUßFOLGERUNGEN AUS DER ARBEIT MIT BETRIEBSRÄTE-NETZWERKEN IN DEN NEUEN BUNDESLÄNDERN	71
5.1	Chancen der Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken	71
5.1.1	Verbesserung der Arbeit der betrieblichen und über- betrieblichen Interessenvertretung	72
5.1.2	Veränderung des Verhältnisses und der gegenseitigen Erwartungen von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung	75

5.2	Hemmnisse für die Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken	78
5.3	Chancen und Hemmnisse von Betriebsräte-Netzwerken	80
5.4	Ansatzpunkte für eine arbeitsorientierte Netzwerkstrategie	83
5.4.1	Grundsätzliche Überlegungen	83
5.4.2	Elemente einer arbeitsorientierten Netzwerkstrategie	84
6.	LITERATUR	89

1. Zielstellung und Arbeitsweise

Das Projekt sollte einen Beitrag zur Verbesserung der arbeitsorientierten Betriebspolitik in ihrem Verhältnis zur Betriebsratsarbeit in industriellen Sektoren Ostdeutschlands leisten. Es geht dabei um die konsequenteren Wahrnehmung betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung

- unter Bedingungen permanenter Standortgefährdung
- unter Bedingungen klein- und mittelbetrieblicher Strukturen in den neuen Bundesländern (u.a. mit geringer Freistellungsquote der Betriebsräte).

Umsetzungs- und beteiligungsorientiert wurden dazu Maßnahmen zur Erhöhung der Handlungskompetenz der betrieblichen Interessenvertretung im Betrieb und an der Schnittstelle von Betrieb, Branche und Region entwickelt und konkretisiert. Die Maßnahmen zielten ab auf die Entwicklung und Behauptung arbeitsorientierter Positionen zur verstärkten Einflußnahme auf Betriebs- und Standortentwicklung:

- Verstärkung der betrieblichen und projektorientierten Beschäftigungsplanpolitik,
- Erhöhung der zwischenbetrieblichen Kooperation der betrieblichen Interessenvertretungen,
- Einflußnahme auf und Nutzung von regionalen Strukturen und Fachpolitiken zur Flankierung betrieblicher Umstrukturierungsprozesse.

Im Zusammenspiel dieser Maßnahmen ó als übergreifende und integrierte Interessenvertretung ó sollte stärker aus den Betrieben heraus und von Betriebsräten auf die Standortentwicklung Einfluß genommen werden. Um dem damit steigenden Aushandlungs- und Regelungsbedarf gerecht zu werden und die Durchsetzungsfähigkeit arbeitsorientierter Betriebspolitik zu erhöhen, war es das Ziel, die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung auseinandersetzungsfähiger und das heißt auch prozeß- und beteiligungsorientierter, offener, vernetzt, betriebsübergreifend und insgesamt kompetenter zu gestalten.

Gemeinsam mit Betriebsräten wurden dazu in regionaler, überbetrieblicher Zusammensetzung konkrete Vorschläge auf der Grundlage entwickelter und erprobter Handlungsschritte ausgearbeitet, vor allem

- wie die Handlungskompetenz im Hinblick auf eine integrierte Interessenvertretung und die Gestaltung des Prozesses verstärker

Einflußnahme auf Betriebs- und Standortentwicklung verbessert werden kann,

- wie dabei betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung konsequenter wahrgenommen werden können und
- wie in Kombination arbeitsorientierter Betriebs-, Bildungs- und Strukturpolitik diese Prozesse unterstützt werden können.

Für das Projekt wurden im Raum Berlin-Brandenburg-Sachsen schließlich drei Regionen ausgewählt, vor allem nach dem Kriterium gewünschter oder gegebener Kooperationsansätze von Betriebsräten zur Stärkung regionaler Kompetenzen und gewichtet nach unterschiedlichen Problemlagen der Interessenvertretung. In diesen Regionen wurden aus dem Bereich der Metall- und Elektroindustrie branchen- und themenbezogene Netzwerke von Betriebsräten vorbereitet, begleitet und in ihrer Arbeit ausgewertet. Hierbei erfolgte eine Zusammenarbeit mit der zuständigen Einzelgewerkschaft als überbetrieblicher Mitbestimmung.

Vor dem Hintergrund der oben dargestellten Zielstellungen sollten folgende Arbeitsschritte gemeinsam mit den Betriebsräten erarbeitet und umgesetzt werden:

- Verbesserung der Handlungsfähigkeit in jeweils einem konkreten Kooperationsprojekt,
- Herausarbeitung eigenständiger Positionen der Betriebsräte,
- Ausarbeitung eines Aktionsplans für das jeweilige Kooperationsprojekt,
- Durchsetzung und Implementation des Projekts, ggf. konfliktorientierte Handlungsstrategie,
- das Zusammenspiel betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung kritisch reflektieren und wechselseitige Anforderungen herausarbeiten.

Die Tabelle zeigt die ausgewählten Regionen in Verbindung mit ihren strategischen Schwerpunktsetzungen.

Region	Strategischer Schwerpunkt
Zwickau	Automobilbau: Kooperationen der Automobilzulieferer (v.a. horizontal und regional), bisher als Ansatz aus einzelnen Initiativen von IHK, RKW und Gewerkschaften
Prenzlau	Armaturenindustrie: Beiträge der Betriebsräte zur industriellen Standortsicherung im ländlichen Raum in Auseinandersetzung mit Arbeitgebern und regionalen Akteuren
Bautzen	Bahntechnik: Umstrukturierung der Zulieferindustrie im Kontext der Veränderungen in der Materialwirtschaft bei DWA

Die Handlungs- und Auseinandersetzungsfähigkeit der Betriebsräte wurde konkret an von den jeweiligen Netzwerken zu bestimmenden Projekten entwickelt und erprobt: Jedes der Netzwerke bereitete ein Kooperationsprojekt vor, das der gemeinsamen Interessenlage in der jeweiligen Branche und Region entsprach und der Standortsicherung der Einzelbetriebe dienen könnte. Mit diesem Vorgehen wurden folgende Ziele angestrebt:

- die Handlungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung in vorhandenen oder sich erst entwickelnden, überbetrieblichen Dialogformen stärken,
- die gemeinsame Ausarbeitung eines Aktionsplans für das jeweilige Kooperationsprojekt bezogen auf die Verbreitung in der Belegschaft sowie den Umgang mit den Arbeitgebern und regionalen Akteuren sowie
- die Implementation des Kooperationsprojekts.

Es wurde vorausgesetzt, daß die Akzeptanz und der Erfolg dieser Maßnahmen ganz wesentlich davon abhängen,

- inwieweit das Zusammenspiel betrieblicher Interessenvertretungen und regionaler Akteure funktioniert. Als Ausgangsgröße für Dialog- und Durchsetzungsfähigkeit wurde dieses Verhältnis bzw. Verständnis unter Betonung des Erfahrungs- und Wissensfundus der beteiligten Betriebsräte kritisch reflektiert;

- inwieweit mit verbesserter betrieblicher und betriebsübergreifender Standortpolitik adäquate und wirkungsvolle Antworten auf KMU-Probleme in Ostdeutschland gegeben werden können. Dabei geht es auch um die Angemessenheit bestimmter Kommunikationsstrukturen zwischen betrieblicher Interessenvertretung und den regionalen Akteuren und der entwickelten Maßnahmen als Reaktion auf sich verändernde (regional-) ökonomische, soziale und ökologische Bedingungen;
- inwieweit den Bedingungen ostdeutscher betrieblicher Realität und der spezifischen Ausprägung des Verhältnisses von Geschäftsleitungen und Betriebsräten Rechnung getragen wird.

Es wurde vereinbart, im Rahmen der gemeinsamen Arbeit der Betriebsräte eine stärkere Vernetzung untereinander zu erreichen. Die Arbeitsform sollte daher über das Prozedere einer üblichen Arbeitsgruppe hinausgehen, da

- die gemeinsame Arbeit projektorientiert gestaltet werden,
- eine verbindliche und kontinuierliche Zusammenarbeit erreicht werden,
- Vertrauen der beteiligten Betriebsräte trotz der häufig voraussetzenden zwischenbetrieblichen Konkurrenzsituation wachsen sollte.

Im Ergebnis sollten aus der Tätigkeit der Netzwerke und damit aus der beteiligungsorientierten Projektarbeit heraus konkrete Vorschläge für die Gestaltung betrieblicher Interessenvertretung im Hinblick auf eine erhöhte Handlungs- und Auseinandersetzungsfähigkeit in betrieblichen und regionalen Dialogstrukturen erreicht werden. Daher sollte ein systematischer Erkenntnistransfer den Austausch von Erfahrungen der einzelnen Netzwerke im Projektfortgang ermöglichen. Die (Teil-) Ergebnisse des Projekts wurden deshalb in Form von Workshops mit Vertretern der regionalen Netzwerke überregional erörtert, in Sitzungen der strukturpolitisch Verantwortlichen in Verbändestrukturen Ostdeutschlands eingebracht und damit auch den Vertretern der anderen neuen Bundesländer vermittelt und im Kontext anderer laufender betrieblicher und strukturpolitischer Projekte der Otto Brenner Stiftung mit Vertretern aus Praxis und Wissenschaft kritisch reflektiert.

1.1 Die Betriebsräte-Netzwerke im Überblick

Von den beabsichtigten vier Betriebsräte-Netzwerken ließen sich im Verlauf des Projekts drei realisieren. Ein Netzwerk in der Automobil-Zulieferindustrie in Berlin konnte aufgrund struktureller Rahmenbedingungen nicht realisiert werden, hierüber wird daher im folgenden nicht mehr berichtet. Die einzelnen Netzwerke haben im Rahmen ihrer jeweiligen Zieldefinition unterschiedliche Themenstellungen bearbeitet, ihre Arbeit war eingeordnet in jeweils spezifische regionale und branchenpolitische Zusammenhänge, die im folgenden skizziert werden:

Netzwerk Armaturenindustrie Prenzlau

- 4 Betriebe der Armaturenindustrie, die seit Frühjahr 1997 zusammenarbeiten
- Zielstellung: industrielle Standort- und Beschäftigungssicherung
- Projekte:
 - Ausbildungsverbund, Qualifizierungs-Netzwerk
 - Standortaufwertungskonzept
 - Erstellung einer regionalen Unternehmensdatenbank/Suche-Biete-Börse
- Das Netzwerk füllt in der Region eine strukturpolitische Lücke, die Unternehmen und Wirtschaftsförderinstitutionen offen gelassen haben, Betriebsräte und Einzelgewerkschaft arbeiten mit Arbeitgebern, Wirtschaftsförderung und Gebietskörperschaften zusammen und haben Initiatorfunktion für regionale Kooperation, gegenüber politisch Verantwortlichen haben sich Durchsetzungsmöglichkeiten gezeigt, die bislang nicht denkbar waren, das Netzwerk hat sich zu einem regionalen Akteur entwickelt.
- Sinnvoll war die Verknüpfung betrieblicher und strukturpolitischer Fragestellungen, indem Betriebsräte und auch Arbeitgeber über den einzelbetrieblichen Tellerrand hinaussehen und damit wirksame Veränderungen im Sinne der Beschäftigungssicherung und einer höheren regionalen Wertschöpfung erreichen können.
- Der Ausbildungsverbund wird auf weitere Betriebe und auch regional ausgedehnt, um sowohl den Jugendlichen eine berufliche Perspektive zu bieten wie auch dem regionalen Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Darüber hinaus wurde ein regionales Qualifizierungsnetzwerk angeregt. Die Ausweitung des Netzwerks auf andere Betriebe der Region ist beabsichtigt.

- Nach einer Phase intensiver strukturpolitischer Aktivitäten wurden zudem verstärkt betriebliche Fragestellungen gemeinsam bearbeitet werden (etwa Arbeitszeit, Verhandlungsführung mit der Geschäftsleitung, Betriebsratsarbeit).
- Spezifische Aspekte:
 - besondere Problemlage von Management-Buyout-Betrieben
 - Armaturenindustrie ist einziger nennenswerter industrieller Standort in der Region
 - hoher Spezialisierungsgrad der Betriebe.

Netzwerk Automobil-Zulieferindustrie Zwickau

- 12 Automobil-Zulieferbetriebe, 1 Finalproduzent
- Zielstellung:
 - Kooperation der Zulieferbetriebsräte mit dem Betriebsrat von VW Sachsen
 - Einflußnahme auf die Neugestaltung der Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen
 - Initiierung zwischenbetrieblicher Kooperationsprozesse als strategischer Ansatz
 - einzelbetriebliche Analysen (Stärken-Schwächen-Analysen) zum Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten
- Das Netzwerk soll eine Frühwarnfunktion in Bezug auf Branchen- und Technologieentwicklungen haben (z.B. im Bereich neuer Technologien, aber auch bzgl. Monostrukturen in der Fertigung und Produktpalette) und Gefährdungspotentiale in der regionalen Kfz-Zulieferindustrie thematisieren.
- Über das Netzwerk soll die Kooperation zwischen den Zulieferbetrieben und dem regionalen Finalproduzenten verstärkt werden, regionale Leitbetriebe wurden integriert.
- Das Problem der zwischenbetrieblichen Konkurrenz wird thematisiert und offen diskutiert.
- Mit Hilfe des Netzwerks erhöht sich die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit der Betriebsräte.
- Mittelfristig ist eine regionale Erweiterung des Netzwerks geplant.

- Spezifische Aspekte: extremer Preisdruck auf die Kfz-Zulieferer, geringes FuE-Potential, geringe Investitionsfähigkeit, zwei Drittel der Betriebe sind §verlängerte Werkbänkeö.

Netzwerk Schienenfahrzeug-Zulieferindustrie Bautzen

- 12 (potentielle) Schienenfahrzeug-Zulieferbetriebe
- Zielstellung:
 - Kooperation der Zulieferbetriebe in der Region
 - Analyse der Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen
 - Erhöhung des regionalen Zulieferanteils
- Spezifische Aspekte: die regionalen Zulieferbeziehungen im Schienenfahrzeugbau haben in den vergangenen Jahren abgenommen und sollen wieder aufgebaut bzw. stabilisiert werden, dadurch ergibt sich die Aufgabe, nicht nur bestehende, sondern v.a. potentielle Zulieferbetriebe einzubinden.
- Mitgestaltung einer regionalen Wertschöpfungskette Schienenfahrzeugindustrie im Rahmen einer breiter angelegten Brancheninitiative, in dessen Zusammenhang das Betriebsrats-Netzwerk eingeordnet ist, daher war dieses Netzwerk stärker als die anderen von einem übergeordneten Arbeits- und Kooperationszusammenhang abhängig.

1.2 Zusammenfassende Schlußfolgerungen

- Betriebsräte-Netzwerke sind informelle Netzwerke, die Zusammenarbeit ist freiwillig und auf ein gemeinsam definiertes Ziel ausgerichtet. Betriebsräte-Netzwerke sind projektorientiert angelegt und arbeiten mit definierten Themen, Zielen und Methoden und auf einer festen Zeitschiene.
- Dies vorausgesetzt kann davon ausgegangen werden, daß diese Netzwerke nicht von vornherein als dauerhafte, stabile (formalisierte) Institutionen angesehen werden können, sondern eher als zeitlich begrenzter Kooperationszusammenhang. Daher ist es notwendig, Unterstützungsstrukturen für kontinuierliche Arbeit im Rahmen der überbetrieblichen Interessenvertretung zu schaffen.

- Betriebsräte-Netzwerke bilden sich selten selbsttätig, ein externer Impuls ist notwendig. Dieser wird in der Regel durch die überbetriebliche Interessenvertretung gegeben.
- Die Kooperation im Rahmen von Netzwerken muß für die beteiligten Betriebsräte die doppelte Chance beinhalten, einzelbetriebliche Vorteile *und* einen gemeinsamen Nutzen zu erzielen. Zu überwinden ist insbesondere die Schere zwischen kurzfristiger einzelbetrieblicher Problemwahrnehmung und längerfristig orientierter Netzwerkarbeit (Mobilisierungsdilemma).
- Betriebsräte-Netzwerke haben nur dann Bestand, wenn sie konkrete Probleme bearbeiten. Ein Netzwerk erfüllt keinen Selbstzweck, sondern muß eine Summe individueller Interessen unter einem gemeinsamen Ziel vereinigen können.
- Aus diesem Grund müssen Betriebsräte-Netzwerke in ihren Potentialen realistisch bewertet und dürfen politisch nicht überfordert werden. Sie sind kein „Allheilmittel“, aber sie haben sich zu einem funktionsfähigen zusätzlichen Instrument arbeitsorientierter Betriebs-, Branchen- und Strukturpolitik entwickelt. Sie bieten eine reelle Chance für die Verbesserung der Betriebsratsarbeit und die Stärkung arbeitsorientierter Positionen der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung.
- Die externe Begleitung und Moderation von Betriebsräte-Netzwerken hat sich als notwendig erwiesen. Betriebsräte leisten die Arbeit im Netzwerk zusätzlich zu ihren täglichen Aufgaben im Betrieb und kalkulieren deshalb die Kosten-Nutzen-Relation des Netzwerks sehr genau. Externe Begleitung hat im wesentlichen „Servicefunktion“, erhöht also den Nutzen für die Betriebsräte.
- Eines der wichtigsten Bindemittel von Betriebsräte-Netzwerken ist individuelle politische Motivation und Solidarität. Betriebsräte-Netzwerke benötigen daher neben einer sachlichen immer auch eine arbeitsorientierte politische Begründung.
- Für die Gründung von Betriebsräte-Netzwerken in einer Krisensituation sind aufgrund des einzelbetrieblichen Handlungsdrucks die Barrieren sehr hoch. Wenn Betriebsräte-Netzwerke stabil sind, bieten sie jedoch Unterstützung im Fall einer einzelbetrieblichen Krise, sowohl fachlich als auch politisch.
- Bei branchenorientierten Betriebsräte-Netzwerken spielt die einzelbetriebliche Konkurrenz oft eine große Rolle. Diese muß zu Beginn der Netzwerkarbeit offen thematisiert werden, damit sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln und gemeinsame Themen gefunden werden können.

- Eine der wichtigsten Funktionen von Betriebsräte-Netzwerken ist der Erfahrungsaustausch als methodisch begleitete Kommunikation und systematisierter Austausch von Informationen mit dem Ziel der Erhöhung der strategischen Kompetenz der betrieblichen Interessenvertretung.
- Betriebsrats-Netzwerke stellen ein betriebliches, regionales und branchenpolitisches Frühwarnsystem dar.
- Für die Arbeit mit Betriebsräte-Netzwerken in den neuen Bundesländern müssen die spezifischen Bedingungen in Ostdeutschland berücksichtigt werden (u.a. geringe Freistellungsquote, Abhängigkeit von externen Unternehmensentscheidungen etc.).
- Betriebsräte-Netzwerke können einzelbetriebliche Beratung der Betriebsräte nicht ersetzen, durch diese aber sinnvoll ergänzt werden. Beide ó Netzwerke und Beratung ó werden dadurch qualifiziert.

2. Theoretische Überlegungen – Handlungsorientiert gewendet

In einer jüngeren Synopse¹ zu „Netzwerken als Instrument regionaler Strukturpolitik“ macht Genosko im wesentlichen zwei Ursachen für die Bildung von Netzwerken aus (1998, S. 31 ff.):

- Risikoteilung und Unsicherheitsminimierung: regionale und überbetriebliche Netzwerke sollen dazu dienen, exogene Schocks abzumildern und wirtschaftliche Krisen besser zu bekämpfen, sie sollen die Kosten der Prävention für jeden einzelnen Netzwerkakteur senken.
- Reduzierung von Transaktionskosten: dies betrifft insbesondere die Senkung von Informations- und Kommunikationskosten u.a. durch größere Informationsbasis und gegenseitiges Vertrauen, die Senkung von Betriebskosten u.a. durch gemeinschaftlich getragene Aktivitäten und effizientere Organisation, die Senkung von Verhandlungs-, Entscheidungs- und Durchsetzungskosten u.a. durch Kenntnis der Partner und rascheres interorganisationales Lernen.

Von regionalen und überbetrieblichen Netzwerken verspricht man sich also Vorteile insbesondere dadurch, daß durch Kooperation Risiken und Kosten reduziert werden.

Netzwerke können durch starke Bindungen (strong ties) charakterisiert und können stark formalisiert sein, wie etwa Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. Netzwerke können aber auch durch weiche Bindungen (weak ties) gekennzeichnet sein und sind dann stärker informell und über persönliche Austauschbeziehungen organisiert.

Wird dieser Kosten-Ertrags-Ansatz weiter verfolgt, sind Netzwerke fragile Gebilde, da die Vorteile eines Netzwerks für die einzelnen Beteiligten die Kosten aufwiegen müssen: ein Netzwerk muß nicht nur einen allgemeinen, sondern insbesondere auch einen individuellen Zugewinn versprechen. Werden die Kosten für die Mitarbeit in einem Netzwerk zu hoch (z.B. Koordinierungskosten, interne Reorganisationskosten, Transaktionskosten) bzw. treten Risiken auf (etwa Qualitätsprobleme, Vertrauensmißbrauch), sind die Chancen für das Scheitern eines Netzwerks hoch. Die Wahrscheinlichkeit eines Scheiterns steigt mit abnehmender

¹ Für eine zusammenfassende Diskussion zu regionaler und betrieblicher Vernetzung und Kooperation vgl. auch Grundmann et al., 1998, S. 104-152.

formaler Organisation, ist also bei informellen Netzwerken höher als bei vertraglich fixierten Netzwerken.

2.1 Betriebsräte-Netzwerke

Unsere Arbeit befaßte sich mit einer speziellen Form von Netzwerken, nämlich Netzwerken von Betriebsräten unterschiedlicher Betriebe in regionalen Branchenzusammenhängen. Es sollte der Versuch unternommen werden, mittels der organisierten, verbindlichen überbetrieblichen Kooperation von Betriebsräten Impulse zur Sicherung von Beschäftigung und industriellen Standorten in ausgewählten Regionen der neuen Bundesländer zu geben. Diese Absicht fußt auf der empirischen Beobachtung, daß in Ostdeutschland die wenigen verbliebenen industriellen Kerne großteils klein- und mittelbetrieblich strukturiert und krisenanfällig sind. Die wenigen größeren Unternehmen (regionale Leuchttürme) können allein nicht die Dynamik entwickeln, um die regionalwirtschaftliche Entwicklung voranzutreiben.

Betriebsräte-Netzwerke haben vor diesem Hintergrund drei Funktionen:

- Erstens eine präventive Funktion, indem durch sie Beschäftigungs- und Standortsicherungsaktivitäten initiiert werden sollen, *bevor* eine krisenhafte Situation für einen Betrieb, eine Branche oder eine Region eintritt. Hierbei werden struktur- und betriebspolitische Aspekte in unterschiedlicher Intensität miteinander verknüpft.
- Auf Initiative der Betriebsräte-Netzwerke sollen zweitens Kooperationsbeziehungen der regionalwirtschaftlichen Akteure und der Betriebe untereinander angeregt werden, wenn durch ein kooperatives Vorgehen Vorteile für alle Beteiligten erwartet werden können. Da die Strukturen der Zusammenarbeit der Betriebe in einer Region und einer Branche häufig nur schwach ausgeprägt sind, ist dies eine wichtige Funktion.
- Drittens und nicht zuletzt soll die Arbeit in einem vernetzten Arbeits- und Kommunikationszusammenhang den beteiligten Betriebsräten ermöglichen, durch Erfahrungs- und Informationsaustausch sowie Weiterbildung ihre Funktion im Betrieb besser wahrnehmen und damit einen erweiterten Handlungsspielraum gegenüber den Geschäftsleitungen geltend machen zu können.

Betriebsräte-Netzwerke versprechen also gegenüber einzelbetrieblich orientiertem Handeln Vorteile, die für die Betriebsräte als individueller Nutzen darstellbar sind: als entgangene Kosten (im Sinne Genoskos) und als zusätzlicher echter Nutzen:

- Risikominimierung, präventives Handeln vor Eintritt von Krisen: Sicherung von Arbeitsplätzen und industriellen Standorten, Stärkung regionalwirtschaftlicher und branchenbezogener Kompetenzen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit auf zunehmend globalisierten Märkten,
- (Transaktions-) Kostensenkung durch die Initiierung gemeinsam getragener Aktivitäten in Branche und Region: Zusammenführung regionalökonomischer Kompetenzen im Sinne einer integrierten Standortpolitik, durch zwischenbetriebliche Kooperation, Nutzung regionaler Know-how-Potentiale etwa der Hochschulen, bessere Koordination der Fachpolitiken, Durchführung von Verbundprojekten,
- höhere Informations- und Kommunikationsdichte, mehr Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten: systematischer Erfahrungsaustausch der Betriebsräte untereinander, verbesserter Informationsfluß, Kompetenzgewinn durch gezielte Bildungsbausteine zur Erhöhung Handlungspotentiale bei betrieblichen Veränderungsprozessen, Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Betriebsratsarbeit,
- Initiierung und Organisation kollektiver Lernprozesse: Erhöhung der Fachkompetenz, der Methodenkompetenz und der sozialen Kompetenz, Persönlichkeitsbildung, Entwicklung und Formulierung gemeinsamer Interessen, Ableitung gemeinsamer Ziele und entsprechender Handlungsmöglichkeiten zur Umsetzung der Ziele (vgl. hierzu eingehend Grundmann/Krippendorf/Pfäfflin 1998, S. 54 ff.).

Auf der theoretisch-analytischen Ebene lassen sich auf Basis unserer Erfahrungen zu Betriebsräte-Netzwerken folgende grundsätzliche Aussagen machen:

- a) Betriebsräte-Netzwerke sind *informelle Netzwerke*, die durch *šweak tiesš* gekennzeichnet sind. Die Zusammenarbeit ist freiwillig und auf ein gemeinsam definiertes Ziel ausgerichtet. Betriebsräte-Netzwerke sind *projektorientiert* angelegt und arbeiten mit definierten Themen, Zielen und Methoden und auf einer festen Zeitschiene. Dies vorausgesetzt kann davon ausgegangen werden, daß diese Netzwerke nicht von vornherein als dauerhafte, stabile Institutionen angesehen werden können, sondern eher als zeitlich be-

grenzte Kooperationsformen. Informelle Kooperation beinhaltet demnach zahlreiche Unwägbarkeiten, die aus der Freiwilligkeit und der lockeren Organisation rühren, sie bieten jedoch auch die Chance, gerade wegen der zwanglosen Organisation ein kontinuierlicher Arbeitszusammenhang zu werden.

Der wichtigste Meilenstein der Netzwerkarbeit ist das Erreichen des gemeinsamen Ziels, also das Ende des gemeinsamen Projekts. Ziele der Netzwerkarbeit können bspw. sein, gemeinsame Handlungsansätze zum Thema Arbeitszeitmodelle zu finden, einen regionalen Ausbildungsverbund umzusetzen, die Zusammenarbeit der Betriebsräte einer Branche zu systematisieren und auf eine vertrauensvolle Basis zu stellen, branchenbezogene Ansätze zu betrieblicher Diversifizierung zu finden. Ist das Ziel erreicht, stellt sich automatisch die Frage nach dem weiteren Vorgehen. Diese Frage kann negativ beantwortet werden, wenn etwa das gemeinsame Bildungsziel erreicht ist und die Ergebnisse einzelbetrieblich umzusetzen sind. Die Frage kann positiv beantwortet werden, wenn beim Erreichen des Ziels festgestellt wird, daß sich aus der gemeinsamen Arbeit weitere Fragestellungen ergeben haben, die einer gemeinsamen Bearbeitung zugänglich sind. Eine gemeinsame Weiterarbeit kann sich aber auch dann ergeben, wenn die Kooperation als erfolgreich und individuell zufriedenstellend bewertet wird, wenn gegenseitiges Vertrauen entstanden und das Bedürfnis gewachsen ist, auch in Zukunft gemeinsam zu arbeiten. Ziele und Interessen entwickeln sich im Laufe der Netzwerkarbeit weiter und müssen kontinuierlich reflektiert werden.

- b) Betriebsräte-Netzwerke bilden sich selten selbsttätig, ein *externer Impuls* ist notwendig. Betriebsräte handeln ebenso wie die Geschäftsleitungen der Betriebe im Rahmen einzelbetrieblicher Rationalität: das Tagesgeschäft bestimmt das Handeln, das *„Schauen über den Tellerrand“* des Betriebs ist nicht selbstverständlich. Der externe Impuls muß auf die Lösung betrieblicher Probleme und Bedarfe bezogen *und* politisch-inhaltlich definiert sein. Betriebsräte-Netzwerke benötigen also eine doppelte Begründung. Die politisch-inhaltliche Begründung erfolgt durch eine von den Betriebsräten respektierte überbetriebliche Institution, in der Regel die zuständige Einzelgewerkschaft, da sie aus Sicht der Betriebsräte die Legitimation hierfür besitzt.
- c) Die Begründung von Betriebsräte-Netzwerken muß *ein doppeltes Nutzenversprechen* enthalten: Die Kooperation muß die Chance beinhalten, einzelbetriebliche Vorteile zu erreichen (bspw. verbesserte Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei Verhandlungen über betriebliche Arbeitszeitmodelle, Sicherung der Beschäftigung im Betrieb) *und* einen gemeinsamen Nutzen zu erzielen, der allen

beteiligten Betriebsräten Vorteile bietet (etwa die Sicherung von Arbeitsplätzen und Standorten einer Branche in einer Region). Betriebsräte-Netzwerke sind auch politisch-inhaltlich definiert, aber ohne den einzelbetrieblichen Problemlösungsbezug sind sie nicht lebensfähig, lohnt sich der zusätzliche Aufwand aus Sicht der Betriebsräte nicht und sie werden diese Kosten scheuen.

- d) Betriebsräte-Netzwerke haben nur dann Bestand, wenn sie *konkrete Probleme* bearbeiten. Notwendig ist also, den Kern der Betriebsratsarbeit zu treffen. Netzwerke als *l'art pour l'art* sind nicht gefragt, ein Netzwerk erfüllt keinen Selbstzweck, sondern muß eine Summe individueller Interessen unter einem gemeinsamen Ziel vereinigen können. Die Unterscheidung zwischen Interesse und Ziel ist wichtig: Die Interessen der Beteiligten können sehr unterschiedlich und von der jeweiligen betrieblichen Situation oder anderen Faktoren abhängen. Die Interessen müssen nicht übereinstimmen, es ist sogar eher hilfreich, daß sie je individuell ausgeprägt sind, da sie einen intrinsischen Motivationsfaktor darstellen. Das gemeinsam definierte Ziel muß mit den individuellen Interessen kompatibel sein. Individuelles Interesse kann bspw. sein, mit anderen Betriebsräten in einen Erfahrungsaustausch zum Thema Arbeitszeitmodelle zu treten, das gemeinsame Ziel kann sein, die Kooperation zwischen Zulieferern und Abnehmern zu verbessern und hierbei eine Reihe von betriebsübergreifend relevanten Themen zu bearbeiten. Auch wenn das individuelle Interesse diffus ist, muß das Ziel klar definiert sein.
- e) *Externe Begleitung und Moderation* hat sich als notwendig erwiesen. Die Arbeit in Betriebsräte-Netzwerken unterliegt dem Zusätzlichkeitskriterium und damit individuellen Kosten-Nutzen-Kalkülen. Betriebsräte leisten die Arbeit im Netzwerk zusätzlich zu ihren täglichen Aufgaben im Betrieb. Angesichts der geringen Freistellungsquote von Betriebsräten in Ostdeutschland und der oft in der Freizeit getragenen Netzwerkarbeit sind die individuellen Kosten sehr hoch. Externe Begleitung hat im wesentlichen *Servicefunktion*, erhöht also den Nutzen für die Betriebsräte. Sie liefert inhaltlich-fachlichen Input, dient der Weiterbildung, sie übernimmt Planungs-, Organisations-, Koordinierungs- und Kontrollfunktionen, sie übernimmt als unabhängige, außenstehende Institution die Moderation des Prozesses. Dies setzt die Akzeptanz der externen Begleitung durch die Betriebsräte voraus, die sich gleichermaßen auf fachliche, methodische und soziale Kompetenz bezieht. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist die personelle oder institutionelle Kontinuität der externen Begleitung. Ein wichtiger Faktor bei der externen Begleitung ist das Potential, im Bedarfsfall zusätzlich einzelbetriebliche Beratungsleistungen bieten oder organisieren zu können. Dies wird von den Betriebsräten als großer einzelbetriebli-

cher Nutzenfaktor gewertet und stärkt das Vertrauen in die Begleitkompetenz.

- f) Genosko (1998, S. 64) kommt zu dem Schluß, das stärkste Bindemittel für regionale und sektorale Netzwerke sei die gemeinsame Betroffenheit durch eine Krise. Ebenso wie andere Netzwerke auch taugen Betriebsräte-Netzwerke nicht zur akuten einzelbetrieblichen Krisenbewältigung, sie ersetzen keine Beratung. Sie können allerdings Handlungsalternativen in krisenhaften Situationen bieten. Insofern besteht hier Übereinstimmung. Die Stärke von Betriebsräte-Netzwerken liegt darin, Handlungsalternativen zu eröffnen und damit arbeiten zu können.

Wenn Betriebsräte-Netzwerke bereits länger bestehen ó wie etwa das Netzwerk Armaturenindustrie Prenzlau ó bieten sie auch *Unterstützung im Fall einer einzelbetrieblichen Krise*, sowohl fachlich zur Problemlösung als auch solidarisch zur Stützung der Betriebsratsarbeit. Für die Gründung von Betriebsräte-Netzwerken in einer Krisensituation ist jedoch der einzelbetriebliche Handlungsdruck sehr groß, so daß die zusätzliche Energie, die in die Arbeit eines Betriebsräte-Netzwerks investiert werden muß, eine hohe Barriere darstellt. Selbst bei laufenden Netzwerken klinken sich Betriebsräte dann zeitweise aus, wenn betriebliche Krisensituationen gemeistert werden müssen, wie im Netzwerk Automobil-Zulieferer Zwickau.

Eines der wichtigsten Bindemittel von Betriebsräte-Netzwerken ist jedoch ó neben anderen, ökonomischen Motiven oder der Krisenbetroffenheit ó individuelle politische Motivation und Solidarität. Dies entspricht der politischen Begründungsnotwendigkeit von Betriebsräte-Netzwerken und auch der realen Situation von Betriebsräten: *šGemeinsam können wir ó in definierten Bereichen ó mehr erreichen, als alleinō kann eher als Leitbild gelten denn šWie erreiche ich den größtmöglichen individuellen Nutzen im Rahmen der Kooperationō. Auch dies kann analytisch auf individuellen Nutzen reduziert werden, eine solche Argumentation bringt qualitativ und inhaltlich aber wenig. Insofern kann für Betriebsräte-Netzwerke geschlußfolgert werden, daß der ökonomisch begründete Kosten- und Risikoreduzierungsansatz zu kurz greift. Maßgeblich ist auch eine ó nicht überhöhte ó politische und aus der Funktion der Betriebsräte heraus definierte gesellschaftliche Verantwortung: für die Sicherung der Beschäftigung im eigenen Betrieb, für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, für die regionalwirtschaftliche Entwicklungsfähigkeit. Betriebsräte-Netzwerke bieten eine zusätzliche Chance, die Bedingungen für die Arbeit als Betriebsrat zu verbessern.*

- g) Branchenorientierte Betriebsräte-Netzwerke stehen zuweilen unter *einzelbetrieblichem Konkurrenzdruck*. Dieser Konkurrenzdruck

spielt in der Anfangsphase eine besonders große Rolle. Nur dann, wenn sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln kann, wird dieser Druck gemindert. Hinzu kommt die einzelbetriebliche Nutzenerwartung. Die einzelbetriebliche Konkurrenzsituation erfordert, daß sie zu Beginn der Netzwerkarbeit offen thematisiert wird. Anschließend müssen Themen gefunden werden, an denen trotz der Konkurrenz gemeinsam gearbeitet werden kann. Hierbei kann es sich um gemeinsame betriebliche Interessen wie die Verbesserung der Arbeitsorganisation, die Mitgestaltung eines Ausbildungsverbunds oder die Initiierung einer regionalen Unternehmensdatenbank handeln. Es kann jedoch auch darum gehen, gemeinsam daran zu arbeiten, einzelbetriebliche Diversifizierungspotentiale zu analysieren und umzusetzen. In letzterem Fall erlangt das Netzwerk eine gewisse Exklusivität (nur über das Netzwerk kann ein einzelbetrieblicher Nutzen erreicht werden, wie etwa beim Netzwerk Bahnzulieferer Bautzen), allerdings ist der Erfolgsdruck auch besonders hoch.

- h) Eine der wichtigsten und nicht zu unterschätzenden Funktionen von Betriebsräte-Netzwerken ist der *Erfahrungsaustausch*. Erfahrungsaustausch bedeutet nicht Jammern und Klappern, sondern methodisch begleitete Kommunikation und systematisierter Austausch von Informationen und Erfahrungen. Der konkrete Nutzen für die Betriebsräte ist Informationsgewinn, Partizipation von den Erfahrungen anderer und Vermeidung von Fehlern, Erhöhung der strategischen Kompetenz gegenüber der Geschäftsleitung. Erfahrungsaustausch beinhaltet die Chance zu Lernen und insofern einen großen Vorteil. Aus diesem Grund ist Erfahrungsaustausch integraler Bestandteil aller von uns betreuten Betriebsräte-Netzwerke.

2.2 Typisierung von Netzwerken

Wenn man den Versuch unternimmt, die in der Diskussion befindlichen Betriebsratsnetzwerke zu typisieren, so kann man ohne Anspruch auf Vollständigkeit vier Typen unterscheiden. Diese werden im folgenden kurz skizziert, eine intensivere Analyse liegt bereits vor (vgl. Grundmann/Krippendorf/Pfäfflin 1998). Im Rahmen unserer Arbeit hat sich diese Typisierung als zutreffend herausgestellt.

Funktionsorientierte Netzwerke: Dabei handelt es sich um regional angesiedelte Betriebsrats-Netzwerke als Form zwischenbetrieblicher

Vernetzung von Betriebsräten einer Branche, die kontinuierlich zu ausgewählten Fachthemen arbeiten. Beispiele sind die Netze ›Gestaltung von Arbeit und Technik‹ in Oberbayern und Unterfranken, ›Lean Production‹ in Mittelfranken, ›Weiterbildung‹ im Raum Stuttgart und ›Fertigungsreorganisation in der Metall- und Elektroindustrie Berlins‹.

Branchenbezogene Netzwerke: Sie können in Form von Branchenarbeitskreisen und -konferenzen, die in der Regel auch überregional angesiedelt sein können, Branchenstrategien erarbeiten, häufig in Form von Konferenzen tagen und zwischenbetriebliche Verflechtungen vor allem im Branchenbezug, auch in der Wertschöpfungskette, erfassen. Betriebsräte-Netzwerke dieses Typs können parallele Aktivitäten der Unternehmensseite begleiten oder anstoßen. Diesem Typ können die Netzwerke ›Automobil-Zulieferindustrie Zwickau‹ und ›Bahn-Zuliefererindustrie Bautzen‹ zugeordnet werden.

Strukturpolitische Netzwerke: Dies sind zwischenbetriebliche oder regionale Netzwerke von Betriebsräten unter (partieller) Beteiligung der Betriebsparteien sowie weiterer regionaler Akteure mit dem Ziel, Produktion und Arbeitsplätze durch gemeinsame Anstrengungen zur Entwicklung industrieller Kerne in einer Region zu erhalten oder zu schaffen. Diesem Typ kann das Netzwerk ›Armaturenindustrie Prenzlau‹ zugeordnet werden. Im Raum Prenzlau wird versucht, Prozesse der Standortsicherung an der Schnittstelle von Betrieb und Region über das Betriebsräte-Netzwerk zu initiieren.

Ergänzend sollen *Informationsnetzwerke* genannt werden: Hierbei handelt es sich um angebotsorientierte Netze (z.B. das Soli Net der Hans-Böckler-Stiftung oder das virtuelle Vernetzungsangebot der IG Metall im Internet ›Trans-Netz‹) mit dem Ziel, den Informations- und Materialaustausch zwischen Betriebsräten, Gewerkschaftern, Wissenschaftlern und Beratern zu fördern. Sie sind technisch basiert: Eine Steuerungsstelle stellt Hard- und Software und einen definierten Pflegeaufwand bereit. Die Kommunikation im Netz läuft meistens zwischen Spezialisten (auch aus Betriebsräten), die an einem ähnlichen Thema arbeiten, aber räumlich getrennt sind. Die Akteure sind bereits motiviert, haben einen definierten Arbeitsgegenstand und können die zu erwartenden Ergebnisse übersehen.

Diese Netzwerktypen können analytisch voneinander unterschieden werden. In der Praxis der Netzwerkgestaltung haben sich betriebs- und regionsbezogene Mischformen herausgebildet.

Es ist jedoch wichtig, die beabsichtigte Funktion eines Netzwerk zu berücksichtigen, da sie unterschiedliche Zielorientierungen verfolgen und nicht mit Themen überfrachtet werden sollten, die zu weit von der jeweiligen Zielorientierung entfernt sind. So ist es bspw. ein Wechsel in der Zielorientierung, aus einem branchenbezogenen Netzwerk heraus strukturpolitische Initiativen zu entfalten. Dieser Wechsel muß sorgfältig vor-

bereitet und als Wechsel oder Erweiterung des Netzwerkziels und seiner Funktion diskutiert werden. In diesem Fall wäre zu überlegen, nicht das Netzwerk um strukturpolitische Aktivitäten zu erweitern, sondern es in Aktivitäten von dritter Seite als Partner und Akteure einzubeziehen. Dies geschieht bei den Betriebsräte-Netzwerken Automobil-Zulieferindustrie Zwickau und Bahn-Zulieferindustrie Bautzen durch Initiativen der Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen. Zur Bewertung der Stärken und Schwächen der Netzwerktypen vgl. Kap. 5.

2.3 Regionale und betriebliche Kooperation und Vernetzung als integrierte Standortpolitik

Ein Betriebsräte-Netzwerk als überbetrieblicher und regional wirksamer Kooperationszusammenhang bewegt sich als eigenständiger Akteur in einem Geflecht betrieblicher und regionaler Akteure. Zu den Potentialen zwischenbetrieblicher und regionaler Kooperation sind in den vergangenen Jahren zahlreiche Studien veröffentlicht worden (vgl. zur Übersicht etwa Genosko 1998). Im folgenden sollen einige für unseren Diskussionszusammenhang wichtige Ergebnisse analysiert und auf ihre Bedeutung für praktische betriebs- und strukturpolitische Wirkungen der Vernetzung betrieblicher und regionaler Akteure hinterfragt werden.

Zur Stärkung regionaler Kooperation werden häufig öffentliche oder öffentlich geförderte Institutionen eingesetzt oder gefördert, etwa Regionalkonferenzen. Einige Studien sind zu dem interessanten Ergebnis gelangt, daß nicht das Angebot an öffentlicher Kooperationsinfrastruktur, sondern vielmehr eine weichere Form der Intervention, nämlich eine breite regionale Diskussion über Vor- und Nachteile von Unternehmenskooperation zu beginnen erfolgreich war (Staber 1996). Kooperation muß von den in den Regionen real vorfindbaren Akteuren (Personen), nicht von den politischen Initiatoren (Institutionen), gelebt werden. Reale Akteure sind in der Regel Einzelpersonen mit bestimmten Interessen und Zielen, die ihr Handeln bestimmen, etwa Geschäftsführer oder Betriebsräte. Allerdings erfordert die Initiierung einer regionalen Kooperationsdiskussion die regionale Präsenz öffentlicher Institutionen, die in der Regel von personell schlecht ausgestatteten regionalökonomischen Beratungsstellen wahrgenommen wird. Es geht also eher um die Intensivierung des regionalen Dialogs, die Stärkung regionaler Kompetenzen und Potentiale und die Stärkung und bessere Nutzung geeigneter bestehender Institutionen hierfür.

Regionale Kooperationspolitik sollte aus diesen Erfahrungen Rückschlüsse ziehen:

- weniger institutionen- und gremienorientiert und mehr *projektorientiert* vorgehen,
- die Gestaltung regionaler Vernetzung als einen *Prozeß* anzusehen, den es politisch aktiv zu gestalten und zu begleiten gilt und für den eine längerfristige Entwicklungsperspektive erforderlich ist,
- die *regionalen Selbstorganisationskräfte* zu stärken, also zu prüfen ob eine indirekte Intervention (etwa die Förderung konkreter zwischenbetrieblicher Kooperationsprojekte) mehr Erfolg verspricht als eine direkte Form (etwa die Bereitstellung von δ noch mehr δ Innovationsinfrastruktur).

Projektorientierung, Prozeßhaftigkeit und Selbstorganisation haben sich als die Faktoren erwiesen, die maßgeblich für die Erfolgsträchtigkeit regionaler Kooperations- und Vernetzungsanstrengungen verantwortlich sind (vgl. etwa Staber et al. 1996; Bullmann/Heinze 1997; OECD 1996; Krumbein 1994; Kruse 1990). Für alle drei Anforderungen ist die stärkere regionale Präsenz der öffentlichen oder öffentlich unterstützten Institutionen notwendig.

Der Globalisierungsprozeß verändert die regionalökonomischen Rahmenbedingungen: es entstehen offene Ökonomien, der Wettbewerbsdruck verstärkt sich, die Kapitalverwertung ist weniger an räumliche Bedingungen gebunden. Für *betriebliche Akteure* bedeutet dies, daß sie ihre Reaktionsgeschwindigkeit erhöhen und die Beobachtung ihres Umfelds intensivieren müssen. Für *regionale Akteure* bedeutet dies, daß sie regionalspezifische Wettbewerbsvorteile (endogene Potentiale) fördern, den Bestand an Unternehmen gezielt entwickeln und zukunftsorientierte Beschäftigungspolitik betreiben müssen.

Wie können regionale und betriebliche Akteure unter diesen Rahmenbedingungen zusammenarbeiten? Wie kann der Bestand der Unternehmen in der Region gesichert und weiter entwickelt werden?

Für Unternehmen geht es darum, im Rahmen einer sich herausbildenden *flexiblen Ökonomie* (Sabel 1997) zu agieren und den permanenten Wandlungsprozeß aktiv mitzugestalten. Für öffentliche (regionale) Institutionen, etwa regionale Wirtschaftsförderungseinrichtungen, geht es darum, ihre wirtschaftspolitische Rolle zu verändern. Statt wie bisher Unternehmen, von denen angenommen wurde, sie seien im Prinzip gut organisiert, ergänzende Informationen (z.B. zu Förderprogrammen) zur Verfügung zu stellen, sollen sie eine aktivere, koordinierende und moderierende Position einnehmen, indem sie die Firmen bei ihren Reorganisationsmaßnahmen aktiv unterstützen. Ziel der staatlichen Unterstützung soll es sein, neuen, flexibleren und dezentralisierten betrieblichen Organisationsstrukturen zum Durchbruch zu verhelfen und Kooperationen zwischen den Unternehmen zu initiieren, um die Handlungsfähigkeit der

regionalen Unternehmen und damit sowohl die regionalökonomische Basis als auch die regionale Beschäftigungssituation verstetigen und verbessern zu können. Dabei sollen zunächst diejenigen Unternehmen besonders befördert werden, die ernsthaft und mit Erfolgsaussichten mit neuen Organisationsformen experimentieren, damit diese wiederum als Beispiel für andere, weniger šmutige regionale Unternehmen dienen und diese anspornen können.

Damit stehen für öffentliche oder öffentlich unterstützte Stellen durchgreifende Veränderungen, ein Wandel des traditionellen Selbstverständnisses an: Wesentlich stärker ist eine integrierte Standortpolitik zu gestalten, sind also regionalwirtschaftliche Fragestellungen mit betriebs- und branchenpolitischen Aspekten zu verbinden:

- Lokale und regionale Wirtschaftsfördergesellschaften oder Entwicklungsagenturen müssen ihr Selbstverständnis noch stärker dahingehend verändern, daß sie aktiv auf regionale Unternehmen zugehen, d.h. aus ihrer Funktion der eher passiven Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen (etwa über Informationstransfer) heraus und in eine Rolle der aktiven Unterstützung (etwa über die direkte Ansprache betrieblicher Akteure) hineinwachsen. Sie müssen sich von institutionellen zu realen Akteuren wandeln. Das bedeutet wiederum, daß die Personalausstattung verbessert und die Qualifikation des Personals verändert werden müssen. Die jüngste Evaluationsstudie zu den Weiterbildungsberatungsstellen im Land Brandenburg weist in diese Richtung (Ministerium für Arbeit Brandenburg, 1998). Konkret gesprochen: Nicht nur Informationsvermittlung und Orientierung auf harte Infrastruktur wie Straßenbau und Gewerbegebieterschließung, sondern eine wesentlich stärkere Orientierung auf eine Rolle als *Beratungsinstitutionen* für die regionalen und betrieblichen Akteure.
- Bereits existierende Unternehmenskooperationen müssen gezielt unterstützt werden, nicht um sich in betriebliche Belange einzumischen, sondern um die Selbstorganisationskräfte der regionalen Unternehmen zu stärken. Hier bieten die Leitprojekte der Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen Beispiele.
- Das Know-how von Forschungsinstituten, Unternehmensberatungen oder intermediären Organisationen sollte in diesen Prozeß stärker mit einbezogen werden. Zur veränderten Rolle öffentlicher Institutionen sollte demnach auch gehören, daß sie notwendige Formen regionalökonomischer Unterstützung nicht unbedingt selbst übernehmen, sondern geeignete Organisationen hiermit beauftragen und deren koordinierende Arbeit finanzieren. Ein Beispiel hierfür ist das Aktionsprogramm des Landes Brandenburg zur Stärkung von Kompetenzen in Branche und Region.

Solcherart veränderte Herangehens- und Handlungsweise öffentlicher Institutionen (also etwa der Wirtschaftsministerien der Länder) scheinen den sich verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen angemessener als vorwiegend gremien- und institutionenorientierte Aktivitäten:

- Die direktere Orientierung öffentlicher oder öffentlich unterstützter Institutionen auf betriebliche Problemlagen ermöglicht ein projektorientiertes, ziel- und ergebnisorientiertes Vorgehen. Hier geht es im Rahmen einer integrierten Standortpolitik auch darum, Veränderungsprozesse in den Unternehmen wesentlich konkreter zu unterstützen, als dies im Rahmen einer allgemeineren Zielorientierung möglich wäre. Gleichzeitig können die Potentiale der verschiedenen Förderaktivitäten besser genutzt werden, da die betrieblichen Bedarfslagen besser bekannt sind. Diese Orientierung wurde etwa verfolgt und erfolgreich angewandt im Rahmen des Betriebsräte-Netzwerks Armaturenindustrie Prenzlau bei der Bildung eines Ausbildungsverbundes oder der Initiierung eines regionalen Qualifizierungsnetzwerks.
- Anforderungen und Handlungsmöglichkeiten können im direkten face-to-face-Kontakt betrieblicher und regionaler Akteure entschieden werden und müssen keinen großen Umweg nehmen. Der direkte Kontakt dient, neben der verbesserten Kooperation, als Rückkopplungsmöglichkeit für beide Partner: staatliche Akteure erfahren sehr viel direkter als bisher, in welcher Weise Förderaktivitäten im Hinblick auf sich verändernde Realitäten angepaßt werden können; betriebliche Akteure haben direkteren Kontakt zu potentieller Unterstützung und erhalten gleichzeitig Hinweise darauf, in welchen Bereichen sie selbst aktiv werden müssen. Diesem Ziel dient bspw. die Erstellung einer regionalen Unternehmensdatenbank oder der angestrebte regionale Wirtschaftsdialo g in der Region Prenzlau, beides Initiativen des Betriebsräte-Netzwerks.
- Der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen Betrieben ebenso wie zwischen diesen und öffentlichen Unterstützungsstrukturen können nicht kurzfristig erzwingen, sondern müssen strategisch motiviert und mit Leben gefüllt werden. So kann die Absicht, ein industrielles Cluster aufzubauen, nicht einfach regionalpolitisch umgesetzt werden, erst durch die konkrete Zusammenarbeit können sich vertrauensvolle Kooperationsbeziehungen entwickeln.
- Regionale Kooperation ist daher ein Prozeß, der sich im Rahmen bestehender regionaler Strukturen entwickeln und angemessen gestaltet werden muß. Im Verlauf dieses Prozesses verändern sich die hergebrachten regionalen Strukturen mit. Eine gute Voraussetzung

ist es, wenn auf in Ansätzen bestehende zwischenbetriebliche Kooperationsstrukturen aufgebaut werden kann.

In den Zusammenhang einer integrierten Standortpolitik gehört neben der stärkeren Verknüpfung von Struktur-, Betriebs- und Branchenpolitik auch der Bereich der Beschäftigungspolitik. Öffentliche Beschäftigungsförderung ist häufig zu wenig mit den betrieblichen Akteuren verknüpft, Betriebe seien gar die ſvergessenen Kooperationspartner der Beschäftigungspolitik (Kühl 1997).

Beschäftigungspolitik wird noch zu wenig als Bestandteil einer integrierten regionalen Standortpolitik gesehen, bei der regionale und betriebliche Akteure zusammenarbeiten. Hierbei kann nicht erwartet werden, daß die Belange der am Arbeitsmarkt Benachteiligten mit den betrieblichen Anforderungen plötzlich in Einklang gebracht werden können. Aber durch die Verknüpfung von betrieblicher und regionaler Perspektive sowie die Kooperation betrieblicher und regionaler Akteure sind mehr und neue Möglichkeiten gegeben, regionale Beschäftigung zu sichern und neue Arbeitsplätze zu schaffen, die über ſreineō Beschäftigungspolitik hinausgeht, und einige der bestehenden Defizite bearbeiten zu helfen, z.B.

- Bündelung regionaler Beschäftigungsfördermittel unterschiedlicher Herkunft, verbunden mit verbindlichen Beschäftigungszusagen der geförderten Unternehmen,
- Stärkung der FuE-Potentiale von KMU,
- mehr Informationstransparenz in der Region durch Börsen und Datenbanken, etwa für Maschinen, Aufträge, Kooperation, für Ideen und Innovationen,
- bessere Nutzung bestehender Innovationsinstitutionen,
- Suche nach betriebsbezogenen Problemlösungen zur Förderung spezifischer betrieblicher Funktionsbereiche.

Am Beispiel des strukturpolitisch orientierten Betriebsräte-Netzwerks Prenzlau läßt sich nachweisen, daß die Umsetzung dieser Forderungen möglich ist: Ausbildungsverbund, regionales Qualifizierungsnetzwerk, regionale Unternehmensdatenbank, regionaler Wirtschaftsdialog konnten umgesetzt oder in den regionalpolitischen Diskussionsprozeß eingebracht werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

- Die Kooperation öffentlicher Akteure untereinander hat dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie projektorientiert angelegt ist. Koordinierende Aufgaben sowie die Organisation der zwischenbetriebli-

chen und regionalen Kooperation sollten zunehmend aus dem öffentlichen Bereich ausgegliedert und an geeignete nichtstaatliche Institutionen übertragen werden.

- Die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und betriebliche Akteuren kann dann gelingen, wenn sie betriebsspezifisch ausgerichtet ist. Das bedeutet, daß öffentliche Angebote an die Unternehmen neben arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen auch kundenspezifischen Kriterien entsprechen müssen, d.h. der Beratungsanteil sollte sich erhöhen, die Angebote müssen bedarfsgerecht gestaltet sein, so daß es den Betrieben leichter fällt, sie anzunehmen.
- Innovationen setzen sich im bürokratisch strukturierten und häufig von kurzfristigen politischen Kalkülen beeinflussten öffentlichen Bereich nur langsam durch. Ebenso zeigen betriebliche Akteure erst nach und nach Aufmerksamkeit für veränderte Politikansätze. Auch hier ist die Kooperation regionaler Akteure ein Prozeß, der durch Vertrauensbildung und Einübung geprägt ist.
- Auf der institutionellen Ebene könnten Public-Private-Partnerships, etwa bei der Zusammensetzung der Gesellschafter einer regionalen Wirtschaftsförderungsinstitution, ein hilfreicher Schritt sein, Struktur-, Betriebs- und Branchenpolitik konkreter und beständiger zu verknüpfen.

2.4 Bedingungen von Kooperation und Vernetzung

Abschließend sollen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen diskutiert werden, an die regionale und zwischenbetriebliche Kooperation, auch im Rahmen von Betriebsräte-Netzwerken, geknüpft sind. Zunächst einige grundsätzliche Thesen:

- Kooperation hat zum Ziel, den Status quo zu *verändern* und eine ökonomisch vorteilhaftere Situation zu gestalten. In der Regel geht es bei der Gestaltung von Veränderungen auch darum, Widerstände und Beharrungstendenzen zu überwinden. Kooperation ist also dynamisch angelegt, sie hat *Prozeßcharakter*.
- Kooperation bewirkt auch Veränderungen in den Handlungs- und Entscheidungsstrukturen der beteiligten Akteure. Kooperation bleibt ein *Lernprozeß*.

- Der Katalysator dieses Lernprozesses ist die *Interaktion* der Akteure, also Kommunikation nach beiden Richtungen (Angebot und Nachfrage).
- Bei Kooperation besteht somit eine *Interdependenz* von Struktur, Handeln und Prozeß.

Kooperation ist eine regional- und branchenspezifische Aufgabe, die sich nach der jeweils vorgefundenen Situation richten muß. Allerdings lassen sich thesenartig einige Rahmenbedingungen und Kriterien für erfolgreiche Kooperation und Vernetzung formulieren:

- a) Kooperation benötigt eine von den Akteuren gemeinsam definierte *Zielorientierung*. Dabei geht es darum, im Angesicht der Unterschiedlichkeit der Interessen ein gemeinsames Ziel anzustreben. Dabei achten die Beteiligten ein *ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis*. Niemand darf sich übervorteilt fühlen. Kooperationskosten, die zwangsläufig entstehen, müssen durch die Chance gerechtfertigt sein, daß sich aus der Kooperation nicht nur ein Gesamtnutzen, sondern auch ein je individueller Nutzen ergibt. Kooperation kann erleichtert werden durch ein *materielles Anreizsystem*. Dies verringert die Kooperationskosten und erhöht den potentiellen Nutzen. Wenn zwischenbetriebliche Kooperation regionalpolitisch gewünscht ist und angeregt werden soll, sollten öffentliche Förderangebote an die Unternehmen leicht zugänglich und kombinierbar sein, um eine wirkliche Unterstützung zur Verwirklichung dieses Ziels sein zu können.
- b) Kooperation benötigt *Transparenz*. Die Offenlegung der eigenen Interessen macht allen Beteiligten bekannt, welche Motivationen ausschlaggebend für die Beteiligung an der Kooperation sind. Kooperation braucht die *Partizipation* derjenigen, die an der Umsetzung des Projekts beteiligt sein werden. Dies bedeutet, daß betriebliche und administrative Strukturen verändert oder neu aufgebaut werden, die die Kooperationsaktivitäten unterstützen.
- c) Kooperation sollte als *Projekt* organisiert werden mit definiertem Ziel, vereinbarten Meilensteinen, Methoden und Zeitschiene. Im Verlauf des Projekts sollte es möglich sein, Ziele veränderten Gegebenheiten anpassen und flexibel agieren zu können. Ein wichtiges Instrument hierbei ist Begleitung und *Moderation*. Häufig entstehen Kooperationen hierdurch überhaupt erst, jedenfalls wird ihre Kontinuität durch Moderation stabilisiert.
- d) Kooperation benötigt *Interdependenz*. Notwendig ist die Herstellung einer Balance von Autonomie und Abhängigkeit, von Kontrolle und Vertrauen, es geht hier also um die Frage der Einflußmöglichkeiten auf den Kooperationsprozeß und das -ergebnis. Gegen-

seitiges Vertrauen muß durch die Akteure erst erworben werden und ist Teil des Prozesses, der Kooperationsbeziehungen innewohnt. Hier spielen auch Fragen unterschiedlicher Arbeitskulturen (etwa öffentlicher und betrieblicher Akteure) eine Rolle.

- e) Kooperation benötigt einen minimalen *institutionellen Rahmen*, eine Arbeitsstruktur mit einer Verteilung von Verantwortlichkeiten, um den Verpflichtungsgrad der Kooperation für die Beteiligten zu erhöhen. Kooperation benötigt aber auch *politische Unterstützung*, die ein positives Kooperationsklima schafft. Dies kann etwa durch die politische Beförderung einer breiten Kooperationsdiskussion und ein adäquates Angebot an Fördermaßnahmen hergestellt werden. Gleichzeitig ist *Selbstorganisation* notwendig, die Kooperationspartner müssen eigenständig die notwendige Unterstützung organisieren und externe Impulse einbeziehen können.
- f) Kooperation benötigt *reale Akteure*. Es geht nicht darum, möglichst viele Institutionen und Organisationen mit einzubeziehen, sondern v.a. um die Gewinnung der entscheidenden Personen mit Handlungsbefugnissen und Entscheidungskompetenzen, um den Kooperationsprozeß anzuschieben. Kooperation läßt sich nur mit Akteuren gestalten, die die *Bereitschaft zur Veränderung* besitzen, die also dem Prozeßcharakter gerecht werden und Veränderungen auch gegen Widerstände durchsetzen können. Dabei haben sich persönliche Beziehungen der Akteure und einen minimalen gemeinsamen Wertekonsens als Erfolgsfaktoren erwiesen. Daß sich *informelle Strukturen* im Laufe der regionalen Kooperation herausbilden, ist notwendig für ihr Gelingen (šdie Chemie muß stimmenö).

3. Bedingungen und Phasen der Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken in den neuen Bundesländern

Die theoretischen Ausführungen haben verdeutlicht, daß regionale und betriebliche Netzwerke dann entstehen und sich entwickeln, wenn sie auf Bedarf bei den realen Akteuren in den Betrieben und Regionen treffen und wenn dieser Bedarf politisch erkannt und externe Unterstützung zur Verfügung gestellt wird. Es wird davon ausgegangen, daß Kooperation die Entdeckung und Entwicklung verborgener betrieblicher und regionaler Potentiale fördert und damit zu einer Verbesserung der regionalwirtschaftlichen Entwicklungsfähigkeit führt. Zu Vernetzung wurden zunehmend politische Initiativen (etwa Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen oder Aktionsprogramm des Landes Brandenburg) gestartet.

Aus arbeitsorientierter Sicht ist es in diesem Zusammenhang das Ziel, Beschäftigung zu sichern und auszubauen, den Bestand der industriellen Standorte abzusichern und ihre Entwicklung zu unterstützen. Hierfür ist es notwendig, die Mitbestimmungsmöglichkeiten der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung zu verbessern, da sie wichtige, initiierende Akteure darstellen. Wenn strukturpolitische Initiativen von öffentlichen Akteuren eingeleitet werden, bleiben betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung als Akteure bislang jedoch meist unberücksichtigt. Dabei werden die Potentiale und Kompetenzen, die Ideen und Gestaltungskräfte der Interessenvertretung zur Initiierung arbeitsorientierter betriebs-, branchen- und strukturpolitischer Maßnahmen häufig nicht genutzt. Im Unterschied zur Kooperation von Unternehmen (etwa im Rahmen einer Wertschöpfungskette) liegt bei der betrieblichen Interessenvertretung ein Vernetzungsdefizit vor. Wenn Unternehmen bspw. in der Wertschöpfungskette Automobilbau zusammenarbeiten, gilt dies in den wenigsten Fällen für die betriebliche Interessenvertretung.

Angesichts der Massenarbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern und der vorherrschenden KMU-Strukturen sollten diese Potentiale nicht brachliegen, sondern in die politischen und wirtschaftlichen Gestaltungsprozesse mit eingebracht werden. Im Rahmen des Projekts wurden auf der Basis vorliegender Erfahrungen (vgl. Krippendorf/Grundmann/Pfäfflin 1998) Betriebsräte-Netzwerke in ihrer Arbeit begleitet.

Betriebsräte-Netzwerke sind ein neues, ergänzendes Instrument arbeitsorientierter Politik. Sie stellen einen überbetrieblichen, projektmäßig

organisierten und zielorientierten und verbindlichen Arbeitszusammenhang betrieblicher Interessenvertretung dar und grenzen sich deutlich von herkömmlichen Formen überbetrieblicher Zusammenarbeit, etwa thematischen Arbeitsgruppen, ab. Ziel ist es, über die konsequentere Wahrnehmung betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung zur Entwicklung und Umsetzung arbeitsorientierter Initiativen zur Betriebs- und Standortentwicklung beizutragen. Hierbei werden betriebs-, branchen- und strukturpolitische Fragestellungen miteinander in Beziehung gesetzt. Insofern sind Betriebsräte-Netzwerke Instrumente im Rahmen einer integrierten Standortentwicklungspolitik.

Betriebsräte-Netzwerke bestehen in dieser Form erst seit kurzer Zeit. Bedingungen und Verlaufsformen ihrer Arbeit sind noch nicht hinreichend untersucht worden. Daher sollen im folgenden auf der Basis unserer Erfahrungen sowohl die spezifischen Bedingungen der Arbeit betrieblicher Interessenvertretung in den neuen Bundesländern sowie die Phasen der Arbeit in Betriebsräte-Netzwerken diskutiert werden.

3.1 Thesen zur Situation der betrieblichen Interessenvertretung in Ostdeutschland

Gibt es eine spezifisch ostdeutsche Situation für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung, oder ist der Angleichungsprozeß mit Regionen in den alten Bundesländern so weit fortgeschritten, daß Unterschiede nur noch als übliche, aber nicht mehr typische regionale Differenzen auftreten? Wir möchten einige Thesen zur Diskussion stellen, die unserer Erfahrung nach dafür sprechen, für die neuen Bundesländer Besonderheiten in der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung anzunehmen und hierauf abgestimmte Maßnahmen zu entwerfen und umzusetzen.

Ohne Frage kann beobachtet werden, daß sich die Bedingungen für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung in den neuen Bundesländern *normalisiert* haben. Es kann nicht mehr von *der* ostdeutschen Krisenregion gesprochen werden. So ist im Zuge der Globalisierung ausnahmslos für alle Industriebetriebe und alle Regionen der Existenz- und Konkurrenzkampf härter geworden, westdeutsche Institutionen der industriellen Beziehungen (Betriebsverfassungsgesetz etc.) sind implementiert worden. Allerdings werden diese Institutionen weniger konsequent angewendet, der reine Institutionentransfer bedeutet nicht gleichzeitig eine Übertragung der Praxis der Mitbestimmung. Zudem findet in den neuen Bundesländern eine Polarisierung statt: Einerseits entwickeln sich leistungsfähige *Leuchttürme* und werden als solche öffentlich gefördert, Strukturen der betrieblichen Interessenvertretung sind aufgebaut

worden und funktionieren auch formal-rechtlich und politisch. Andererseits bestehen zahlreiche kleine und mittlere Betriebe, die sich in einer dauerhaft kritischen wirtschaftlichen Situation befinden. Diese industrielle und betriebliche Struktur ist für ostdeutsche Regionen charakteristisch und dominierend, selbst viele „Leuchttürme“ zählen eher zu den mittleren als zu den größeren Unternehmen. Sehr häufig existieren die rechtlich garantierten betrieblichen Mitbestimmungsgremien nicht, werden häufig von den Betriebsleitungen nicht zugelassen, der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist gering, nur wenige KMU sind (noch) in einem Arbeitgeberverband organisiert.

Die hier skizzierte Spezifik soll thesehaft näher beleuchtet werden. Zusammenfassend seien vorab einige für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung charakteristische betriebs- und strukturpolitische Problembereiche in Ostdeutschland nochmals herausgestellt:

- Die leistungsfähigen Unternehmen müssen stärker für die Stabilisierung der regionalen Wirtschaftsentwicklung genutzt und in regionale Strukturpolitik eingebunden werden. Die Globalisierung erfordert Strategien, die Zusammenarbeit von KMU im Rahmen von Verbänden zu fördern und langfristig regionale Wertschöpfungsketten zu erhalten und auszubauen und auch neue zu schaffen, um Standorte und Arbeitsplätze sicherer zu machen.
- Die Zahl der Betriebsratsgremien in KMU ist gering, die Betriebsräte sind aufgrund der Betriebsgrößenstruktur meist nicht freigestellt. Erfahrungen in der Betriebsratsarbeit wachsen erst langsam. Der Qualifizierungsbedarf der Betriebsräte ist hoch, sowohl in Bereichen des betrieblichen Ablaufs (Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Entlohnung etc.) wie auch hinsichtlich der Organisation der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung sowie überbetrieblicher Fragestellung (zwischenbetriebliche Kooperation, Verknüpfung betriebspolitischer mit strukturpolitischer Fragestellungen, wie etwa regionale Branchenentwicklung, Aufbau und Erhalt von Wertschöpfungsketten, Innovationsmanagement etc.).
- Traditionelle Betriebsratsarbeit benötigt einen Umdenkungsprozeß, um den veränderten Bedingungen gewachsen zu sein, insbesondere die Verbindung betrieblicher und regionaler/strukturpolitischer Fragestellungen. Hierfür bietet das Betriebsverfassungsgesetz keine Grundlage, auf die Betriebsräte sich beziehen können, so daß „weiche“ Formen wie Verhandlungen, Kooperationen etc., aber auch ein stärkeres Durchsetzungsvermögen im Bereich mitbestimmungsrelevanter Bereiche als Hebel für Veränderungen notwendig erscheinen.

Thesen zur Situation der betrieblichen Interessenvertretung in Ostdeutschland

Spezifische Merkmale der Gesamtsituation in Ostdeutschland:

- klein- und mittelbetriebliche Strukturen: Abhängigkeit von externen Unternehmenseinheiten, geringe Kapitaldecke und Liquidität, geringer Exportanteil, wenig FuE-Kapazitäten, eingeschränkte betriebliche Funktionen
- sich erst langsam entwickelnde regionale Kooperationszusammenhänge
- kaum freigestellte Betriebsräte
- die Betriebsratsarbeit unter Krisenbedingungen ist der Normalfall

1. In vielen Betrieben besteht eine „Notgemeinschaft“ zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat

- betriebswirtschaftliche Rationalität und Belegschaftsinteresse erscheinen als Einheit, betriebliche Konfliktbereiche werden hierdurch überdeckt, Konflikte überlagert
- es zeigt sich, daß tarifvertragliche Regelungen ausgehöhlt werden bzw. der Austritt aus Arbeitgeberverbänden stattfindet und daß gesetzliche Regelungen unterlaufen werden
- gleichzeitig übernehmen Betriebsräte in dieser Situation faktisch eine höhere Verantwortung für die Sicherung der Beschäftigung im Betrieb und des industriellen Standortes (Co-Management), hierfür müssen sie stärker in die Lage versetzt und befähigt werden

Handlungsorientierungen für Betriebsräte und Gewerkschaften:

- ✓ eigenständige Positionen gegenüber der Geschäftsleitung erarbeiten, z.B. Fertigungsorganisation, Qualifizierung, Produktpolitik
- ✓ betriebliche Strategiebildung der Betriebsräte intensivieren, Umsetzungsstrategien zur Durchsetzung der Forderungen erarbeiten: im Dialog von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung, unter Einbezug externer Hilfe wenn nötig (etwa BvS-Betriebsräte-Beratungsfonds, regionalwirtschaftliche Akteure, Fachpolitiken), in Auseinandersetzung mit Unternehmensstrategien

- ✓ Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung: Intensivierung arbeitsorientierter Betriebspolitik, überbetriebliche Zusammenarbeit im Rahmen von Betriebsräte-Netzwerken.
2. Strukturpolitische Bedarfe in Ostdeutschland als Erweiterung der hergebrachten industriellen Beziehungen
- betriebs- und strukturpolitische Fragestellungen stehen in einem engen Zusammenhang, es gilt, den betrieblichen Bestand und industrielle Kerne zu erhalten und Reindustrialisierungsstrategien zu entwickeln
 - das traditionelle Aufgabenspektrum von Betriebsräten in Ostdeutschland wird erweitert um industrie- und strukturpolitische Aktivitäten, dies ist auch eine Herausforderung für die Arbeit der Gewerkschaften

Handlungsorientierungen für Betriebsräte und Gewerkschaften:

- ✓ Verbindung von arbeitsorientierter Betriebspolitik mit struktur- und industriepolitischen Initiativen, z.B. Initiativen von Betriebsräten zu Ausbildungsverbänden, zu regionalen Unternehmensdatenbanken zum Zwecke verbesserter Rahmenbedingungen für zwischenbetriebliche Kooperation
- ✓ Unterstützung durch Coaching von Betriebsräten und durch Integration von Qualifizierungsmaßnahmen, z.B. zu Chancen und Problemen des SGB III, zu Verhandlungstraining und Konfliktbearbeitungsstrategien, zu Projektmanagement, zu Arbeitszeitmodellen
- ✓ die Bearbeitung einzelbetrieblicher Problemlagen benötigt zunehmend die Organisation regionaler Unterstützungsstrukturen, z.B. müssen zur erfolgreichen Gründung eines Ausbildungsverbands neben den Betrieben auch IHK, Bildungsträger, Kommune, Landkreis, regionale Wirtschaftsförderung und Arbeitsamt angesprochen werden, wobei externe Beratung hier Serviceaufgaben übernehmen kann
- ✓ Betriebsräte können industriepolitische Initiativen anstoßen, wenn sie z.B. stärkere zwischenbetriebliche und regionale Kooperation einfordern und dies im Rahmen von Projekten konkretisieren, etwa zur Brennstoffzellentechnologie, zu den Kompetenzen und Potentialen regionaler Betriebe als Zulieferer für die Bahnindustrie.

3. Aufgrund betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen werden zahlreiche Regelungen immer stärker einzelbetrieblich ausgehandelt
 - Betriebsräte stehen unter hohem Erwartungs- und Handlungsdruck, das Zeitkontingent ist begrenzt, der Spielraum für die Reflexion der eigenen Tätigkeit und ihrer Rahmenbedingungen ist gering, zumal wenn sie nicht freigestellt sind
 - Konfliktsituationen mit der Geschäftsleitung sind betrieblicher Alltag,
 - Unterstützungsleistungen durch die Gewerkschaft im Betrieb laufen unter erschwerten Bedingungen

Handlungsorientierungen für die Betriebsräte und Gewerkschaften:

- ✓ Betriebsräte benötigen systematische Unterstützung durch arbeitsorientierte Betriebs-, Struktur- und Bildungspolitik, z.B.
 - bei betrieblichen Konfliktsituationen, etwa Training in Verhandlungsführung und Verhalten bei Konflikten mit der Geschäftsleitung
 - in der Auseinandersetzung mit Unternehmensstrategien im Spannungsfeld von Globalisierung und Regionalisierung, wenn etwa betriebliche Funktionen verlagert werden sollen, bei der Herausarbeitung betrieblicher Kompetenzbereiche zur Stabilisierung des Betriebs, bei der Durchsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen
 - beim Aufbau von Strukturen zum Erfahrungsaustausch und für gemeinsame, betriebsübergreifende Aktivitäten im Rahmen von Betriebsräte-Netzwerken durch professionelle Begleitung und Moderation.
4. Die Beschäftigung im ostdeutschen Produktionsbereich nimmt tendenziell weiter ab
 - es besteht ein erhöhter arbeitsorientierter Gestaltungsbedarf für Reindustrialisierung
 - notwendig sind eine integrierte Standortentwicklung, die Förderung zwischenbetrieblicher und regionaler Kooperation, der Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten und Zulieferbeziehungen im Rahmen von Verbundprojekten

- hierfür gilt es, die Kommunikation zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung weiterzuentwickeln, um betriebs-, struktur- und bildungspolitisches know-how von außen mit dem betriebs- und regionalspezifischen know-how der Betriebsräte enger zu verknüpfen

Handlungsorientierungen für Betriebsräte und Gewerkschaften:

- ✓ Betriebsräte-Netzwerke stellen eine Möglichkeit zur Intensivierung arbeitsorientierter Betriebs- und Strukturpolitik und der Koordination betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung dar
- ✓ integrierte Ansätze der Verknüpfung von einzelbetrieblicher, zwischenbetrieblicher und regionaler Ebene verändern die Arbeit der Betriebsräte und die Zusammenarbeit von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung, indem Erfahrungen in Verbundprojekten gemacht werden und Kontakte zu betrieblichen und regionalen Akteuren aufgebaut und stabilisiert werden können (Geschäftsleitungen, IHK, Arbeitsamt, regionale Wirtschaftsförderung, Hochschulen etc.)
- ✓ hierfür bedarf es spezifischer Qualifizierungsangebote für Betriebsräte und gewerkschaftliche Akteure, um die erweiterten Schutz- und Gestaltungsfunktionen besser wahrnehmen zu können, sowohl im Betrieb wie in überbetrieblichen Zusammenhängen, etwa zu Projektmanagement, Moderation, Konfliktbearbeitung, rechtlichen Fragen.

3.2 Verlauf und Phasen der Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken

Betriebsräte-Netzwerke sind keine Selbstläufer:

- sie benötigen in der Anfangsphase eine kontinuierliche, fachlich und methodisch orientierte externe Begleitung,
- im Anschluß daran, wenn sich der Arbeitszusammenhang des Netzwerks stabilisiert hat, die bedarfsweise Unterstützung von externen Sachverständigen und
- über die gesamte Laufzeit hinweg die organisatorische Unterstützung durch die zuständige Einzelgewerkschaft.

Auf lange Sicht ist es notwendig, daß Betriebsräte-Netzwerke eine ihrer jeweiligen Situation angemessene Form der Selbstorganisation finden. Selbstorganisation bedeutet allerdings nicht, daß die Betriebsräte alles selbst organisieren müßten. Selbstorganisation ist die Fähigkeit, einen Arbeitszusammenhang aus sich selbst heraus arbeitsfähig zu halten. Daher ist essentiell, die notwendige Unterstützung für die eigenständige Weiterarbeit eines Betriebsräte-Netzwerks organisieren zu können. Selbstorganisierte überbetriebliche Aktivität von Betriebsräten ist angewiesen auf organisatorische, fachliche und methodische sowie finanzielle Unterstützung. Diese ist ó nicht zuletzt aufgrund der KMU-Strukturen und der geringen Freistellungsrate der Betriebsräte ó nur in wenigen Fällen aus den Reihen der betrieblichen Interessenvertretung selbst rekrutierbar.

Eine zentrale Rolle spielt hierbei die zuständige Einzelgewerkschaft als überbetriebliche Interessenvertretung. Sie bringt Themen und Strategien in den Diskussionsprozeß ein, die den betrieblichen Einzelproblemen übergeordnet sind und stellt organisatorische und fachliche Unterstützung zur Verfügung. Externe Sachverständige haben ó gerade in der Anfangsphase eines Betriebsräte-Netzwerks ó die Funktion, den Arbeitsprozeß zu moderieren, methodisch anzuleiten, fachlichen Input zu liefern und bei Bedarf zusätzliche externe Unterstützung zu organisieren.

In späteren Phasen sollte die externe Unterstützung verringert und Sachverstand fallweise und problembezogen einbezogen werden (etwa um aktuelle Branchenentwicklungen zu erläutern, betriebsspezifische oder überbetrieblich bedeutsame Entwicklungen ó bspw. zu Arbeitszeitmodellen ó zu bearbeiten, Qualifizierung zu bieten, Unterstützung bei betrieblichen Krisen bereitzustellen).

Die Dauer der šAnfangsphaseö kann nicht quantitativ gemessen, sondern nur qualitativ ausgedrückt werden als die Phase, an deren Ende die Stabilisierung des Arbeitszusammenhangs eines Betriebsräte-Netzwerks steht. Das Erreichen eines šstabilenö Arbeitszusammenhangs bedeutet, daß das Netzwerk inhaltlich zielorientiert arbeitet, von den teilnehmenden Betrieben her eine verbindliche, kontinuierliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit gewährleistet ist und die Fluktuation von Personen oder Betrieben den Arbeitszusammenhang nicht gefährdet. Gleichwohl ist es möglich ó und auch sinnvoll ó, daß in der Netzwerk-Arbeit šPausenö eingelegt werden: um im Rahmen der betrieblichen Interessenvertretung wieder stärker auf einzelbetriebliche Belange eingehen zu können, um die bisherige Arbeit zu reflektieren, um sich auf eine neue Zielstellung vorzubereiten.

Unsere Erfahrungen in der Arbeit mit Betriebsräte-Netzwerken zeigen, daß eine Reihe von Phasen analytisch unterschieden werden können, wengleich diese im praktischen Prozeß nicht in jedem Fall trennscharf

sind und zeitlich und inhaltlich ineinander übergehen können. Dennoch scheint uns eine Phaseneinteilung sinnvoll, um zum einen zu verdeutlichen, welche notwendigen Bedingungen für die Gründung und Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken gelten, und zum zweiten den Verlauf der Netzwerk-Arbeit typisierend zu dokumentieren, um künftige Netzwerk-Aktivitäten zu erleichtern.

Phasen der Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken

1. Projektierungs-/Konzeptionsphase

- Problemanalyse, Skizzierung von Lösungsstrategien
- arbeitsorientierte Leitgedanken entwickeln und formulieren
- Abstimmung mit zuständiger Einzelgewerkschaft als überbetrieblicher Interessenvertretung (Ziele, Verortung des Netzwerks in regionalen/örtlichen Strukturen/Besonderheiten, Organisation, etc.)
- Suche nach Partnern/Verbündeten
- Projektierung
- Akquisition finanzieller Mittel

2. Initiierungsphase

- Gespräche mit Betriebsräten
- systematische Motivation und Überzeugungsarbeit
- politische Schwerpunktsetzung auf Betriebsräte-Netzwerke, breite Bekanntgabe und Diskussion, z.B. auf Vertreterversammlung

3. Erstes Treffen: Erwartungsphase

- erster Erfahrungsaustausch
- Neugier
- Erwartungen an externe Begleitung: Lösungen liefern
- Skepsis, abwartende Grundhaltung, man weiß v.a., was *nicht* geht:
 - Zusammenhang erläutern
 - gewerkschaftspolitische Zielsetzung diskutieren

- Unterstützungsangebote machen
- Freiwilligkeit unterstreichen
- Überzeugungsarbeit
- Informationsinput/Branchenanalyse

4. Akzeptanzphase

- mehr Selbstbewußtsein durch Erkennen gemeinsamer Problemlagen
- Gefühl des Alleinseins und der Machtlosigkeit verringert sich
- Handlungsbedarfe werden erahnt, §Verboteö in Frage gestellt
 - Erfahrungsaustausch über betriebliche Situation
 - mögliche Ziele gemeinsamer Arbeit
 - sich Kennenlernen, als Gruppe wahrnehmen
 - erste gemeinsame Unterstützungsangebote
 - Informationsinput/Arbeitgeberstrategien
- Auftreten erster Zweifel, Überlastung durch einzelbetriebliche Probleme ó dies erfordert Unterstützung/Sensibilität durch Netzwerk und Begleitinstitution

5. Orientierungsphase

- gemeinsame intensivere Analyse der einzelbetriebliche Situation
- systematischerer Erfahrungsaustausch
- Beginn der Auseinandersetzung mit Arbeitgeberstrategien
- Stärken-Schwächen-Analyse für Betriebe und Region

6. Konkretisierungsphase I

- Erkennen der systematischen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Betrieben
- Systematisieren und Ableiten von konkreten betrieblichen und regionalen Handlungsmöglichkeiten
- Erarbeitung erster konkreter Forderungen/Handlungsvorschläge
- Auseinandersetzung mit Arbeitgebern und regionalen Akteuren über die erarbeiteten Handlungsvorschläge

- Beginn einer gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit
7. Reflexionsphase I
- Auswertung der Auseinandersetzung mit Arbeitgebern und regionalen Akteuren
 - Bewertung der Handlungsvorschläge vor dem Hintergrund ihrer Durch- und Umsetzbarkeit
 - Hierarchisierung der Handlungsvorschläge
 - Ausloten von Unterstützungsmöglichkeiten in den Betrieben und der Region sowie darüber hinaus (Land, Bund, EU, Gewerkschaftsorganisation)
8. Konkretisierungsphase II
- Auswahl und Konzipierung erster konkreter betriebs- und regionsbezogener Projekte auf Basis der vorhergehenden Analyse
 - Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten
 - Gespräche mit betriebliche und regionalen Akteuren zur Umsetzung
9. Reflexionsphase II
- Aus- und Bewertung der Gespräche
 - weitere Konkretisierung und ggf. Anpassung der Projektkonzepte
 - Vorbereitung der Umsetzung
10. Umsetzungsphase
- Verhandlungen zur Umsetzung des Projekts
 - Organisation von Unterstützungsstrukturen in Betrieb und Region
 - Federführung bei der Projektumsetzung behalten, fachliche Einzelverantwortung delegieren
 - Begleitung und Kontrolle der Ergebnisse im Sinne der eigenen arbeitsorientierten Intention

11. Reflexionsphase III

- Besinnung, Pause
- Prozeßanalyse
- Freude über Erfolg, Suche nach weiterer Verbesserung, Analyse von Defiziten beim Projektverlauf
- Entscheidung über die weitere Arbeit

Die Vorbereitung von Betriebsräte-Netzwerken muß sorgfältig durchgeführt werden, da in der Vorbereitungs- und Initiierungsphase die Erfolgswahrscheinlichkeiten eines Netzwerks festgelegt werden. Die Ziele des Netzwerks müssen bereits im Vorfeld

- inhaltlich und strategisch vorbereitet,
- mit den Beteiligten priorisiert,
- ggf. aktualisiert und weiterentwickelt werden.

Die intensive Vorbereitung und Initiierung eines Betriebsräte-Netzwerks erweist sich auch deshalb als notwendig, weil projektorientierte, überbetriebliche Arbeitsformen für die betrieblichen Interessenvertreter häufig ungewohnt sind. Es gilt, die doppelte Hürde der Arbeitsform und der gemeinsam bearbeitbaren Inhalte zu überwinden. Zu Beginn wird zumeist Skepsis über die Erfolgswahrscheinlichkeit dieser neuen Arbeitsform geäußert, Ohnmachtsgefühle dominieren, die Haltung ist eher abwartend und seminaristisch orientiert. Aus dem in der vorbereitenden Diskussion erarbeiteten übergeordneten thematischen und strategischen Zusammenhang ist gemeinsam eine Zielstellung herauszuarbeiten, die einer gemeinschaftlichen Arbeit zugänglich ist. Sehr wichtig ist es, die marktbedingten betrieblichen Konkurrenzen zu beachten, die sich direkt auf die Arbeit der betrieblichen Interessenvertreter auswirkt.

Das Engagement in einem Betriebsräte-Netzwerk unterliegt dem Zusatzlichkeitsfaktor: die Arbeit im Betriebsräte-Netzwerk erfolgt zusätzlich zur Arbeit im Betriebsrats-Gremium. Sie unterliegt daher einem besonderen Erfolgskriterium: die Netzwerk-Arbeit *muß* einzelbetriebliche Vorteile erbringen, sonst wird sie von den jeweiligen Betriebsräten nicht weiter unterstützt. Ein Hilfsmittel ist die Gegenüberstellung von Aufwand und Nutzen, wie im folgenden Schaubild am Beispiel unseres Projekts dargestellt.

Vorteile/Nutzen	Aufwand/Zeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, Erfahrungs- und Informationsaustausch von BR einer Branche bzw. gemeinsamer Problemlage ▪ gemeinsame Erarbeitung von Handlungs- und Umsetzungsmöglichkeiten für die Lösung konkreter betrieblicher Probleme ▪ Erhöhung der Handlungskompetenzen der BR und Qualifizierung ▪ vorbeugende Erarbeitung von Problemlösungsstrategien ▪ Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung ▪ überregionaler Erfahrungsaustausch ▪ Verbindung von arbeitsorientierter Betriebs-, Struktur- und Bildungspolitik ▪ Unterstützung durch externe Begleitung (projektorientierte, praxisnahe Begleitung und Beratung, Informationstransfer, Einbezug regionaler Akteure) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 Arbeitsgruppensitzungen ▪ 1 zweitägiges Seminar ▪ 2 Workshops überregionaler Erfahrungsaustausch

Projekt arbeitsorientierte Betriebspolitik und Betriebsratsarbeit

Die einzelbetrieblichen Vorteile können sehr unterschiedlich sein, bspw. Verbesserung der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung durch fachlichen Input etwa in Fragen der Arbeitsorganisation oder des Arbeitsrechts, Steigerung des Ansehens der betrieblichen Interessenvertretung im Betriebs, Erhöhung der Auseinandersetzungsfähigkeit der Interessenvertretung mit der Geschäftsleitung etc.

4. Arbeit und Ergebnisse der Betriebsräte-Netzwerke im Einzelnen

4.1 Netzwerk Armaturenindustrie Prenzlau

Teilnahme

Am Betriebsräte-Netzwerk Armaturenindustrie in der Region Prenzlau die Betriebsräte von vier Armaturenbetrieben sowie die zuständige Einzelgewerkschaft beteiligt. Sie sind aus dem ehemaligen Armaturenwerk Prenzlau AWP heraus gegründet worden und beschäftigen zwischen 30 und 100 Beschäftigten, i.d.R. hochqualifizierte Facharbeiter.

Die Betriebsräte der vier Betriebe arbeiten mit Unterstützung der zuständigen Einzelgewerkschaft seit Frühjahr 1997 im Rahmen eines Betriebsräte-Netzwerks zusammen. Die überbetriebliche Zusammenarbeit hat sich stabilisiert. Das Netzwerk hat sich eine Position als Akteur und Initiator zwischenbetrieblicher und regionalwirtschaftlicher Kooperation in der Region erarbeitet.

Arbeitsweise

Im Unterschied zu den anderen Regionen handelt es sich in Prenzlau um ein bereits laufendes Betriebsräte-Netzwerk. Das Netzwerk Prenzlau ist ein strukturpolitisch orientiertes Netzwerk.

Die Betriebsräte haben zu Beginn der Arbeit konkrete Projekte definiert, die im Rahmen des Projekts begleitet und umgesetzt wurden:

- Initiierung und Begleitung eines Ausbildungsverbunds in der regionalen Metallwirtschaft,
- Initiierung und Begleitung des Aufbaus einer regionalen Unternehmensdatenbank / Suche-Biete-Börse.

Im Verlauf der gemeinsamen Arbeit konnten weitere Aktivitäten initiiert werden:

- Aufbau eines regionalen Qualifizierungs-Netzwerks,

- Durchführung einer gemeinsamen Veranstaltung der Armaturenbetriebe auf dem Industriegelände (Industriefest) als ein Umsetzungsschritt zur Verbesserung der Standortbedingungen.

Die Umsetzung fand in Kooperation mit den Betriebsleitungen sowie wichtigen regionalen Akteuren statt (IG Metall, Kommune, Kreis, Wirtschaftsförderung, IHK, Berufsbildungsverein, LASA, Arbeitsamt, Unternehmervereinigung).

Das Netzwerk lebt von der regelmäßigen und verbindlichen Mitarbeit der Betriebsräte der o.g. Betriebe; auf ihre Initiative hin konnten neue/neu gewählte Betriebsräte in die Arbeit einbezogen werden.

Zur Strukturierung der gemeinsamen Arbeit und um zu erfahren, welche Interessen und Zielvorstellungen der Betriebsräte vorlagen, wurde zu Beginn der Arbeit ein Themenspeicher erstellt:

Betriebliche Handlungsfelder	Regionale Handlungsfelder
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffungskooperation ▪ Auslastung von Produktionskapazitäten ▪ Innovationen ▪ Marketing ▪ Qualifikation, Personalentwicklung, Verbesserung der Ausbildungsqualität ▪ Erhalt und Ausweitung der Standortfunktionen ▪ Tarifpolitik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regionalwirtschaftlicher Dialog ▪ Betriebsnahe Arbeitsmarktpolitik ▪ Wirtschaftsförderung ▪ Suche-Biete-Börse ▪ Markterschließung, Export

Themenspeicher BR-Netzwerk Armaturenindustrie Prenzlau

Das Betriebsräte-Netzwerk hat in regelmäßigen Abständen Arbeitssitzungen durchgeführt, die jeweils in einem der Betriebe stattfanden. Darüber hinaus wurden zwei zweitägige Workshops durchgeführt, die der Reflexion, der Qualifizierung der Betriebsräte und der Planung dienen. Weiterhin fanden kurzfristig weitere Arbeitsbesprechungen statt.

- | | |
|-------------------|---|
| 1. Arbeitssitzung | Reflexion des bisherigen Arbeitsstandes, Perspektiven der begonnenen Projekte im Rahmen des Projekts |
| 2. Arbeitssitzung | Auseinandersetzung mit Arbeitgeberstrategien sowie regionalwirtschaftlichen Hintergründen hinsichtlich der begonnenen Projekte, Anknüpfungsmöglichkeiten der weiteren Netzwerkarbeit |
| 3. Arbeitssitzung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ weiteres Vorgehen hinsichtlich der strukturellen und überbetrieblichen Initiativen des Netzwerks (Ausbildungsverbund, Suche-Biete-Börse, Standortverbesserung) ▪ intensiver Austausch über aktuelle betriebliche Problemlagen und Verabredung einer intensiveren Analyse im Rahmen eines Wochenendseminars sowie die erste Besprechung von Handlungsansätzen (Qualifizierung, externe Beratung, gemeinsame Diskussion einzelbetrieblicher Probleme) |
| Zwei-Tagesseminar | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation und Beratung des Arbeitsstands zur Standortaufwertung des Armaturenstandorts ▪ Auswertung der erfolgten Arbeit zum Ausbildungsverbund ▪ Festlegung weiterer Arbeitsschritte ▪ ausführliche Bestandsaufnahme der Situation in den beteiligten Betrieben ▪ Maßnahmen und Angebote der überbetrieblichen Interessenvertretung zur Stabilisierung arbeitsorientierter Betriebspolitik und Einordnung in die Netzwerkaktivitäten ▪ aktuelle Entwicklungen der Metall- und Elektroindustrie in Ost- im Vergleich zu Westdeutschland |
| Workshop | gemeinsamen Workshops mit Unternehmensvertretern und regionaler Wirtschaftsförderung zur Einrichtung einer Suche-Biete-Börse und zu Maßnahmen |

	men zur Standortverbesserung sowie Bewertung der nachfolgenden Gespräche mit Geschäftsleitungen/Betriebsräten zur Konkretisierung erster Maßnahmen zur Standortverbesserung
4. Arbeitssitzung	Bewertung des gemeinsamen Workshops und Verabredung des weiteren Vorgehens, Weihnachtsfeier
Zwei-Tagesseminar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifizierungsmaßnahme zu Verhandlungsstrategien und Verhalten bei Konflikten mit der Geschäftsleitung ▪ Reflexion der bisherigen Netzwerkaktivitäten und ihrer Ergebnisse (Ausbildungsverbund, Suche-Biete-Börse, Standortaufwertung/Industriefest, Qualifizierungs-Netzwerk) ▪ Vorbereitung einer Veranstaltung zum Erfahrungsaustausch mit Geschäftsleitungen und regionalen Akteuren zum Ausbildungsverbund
5. Arbeitssitzung	Vorbereitung eines Gespräch mit den Geschäftsleitungen zur Durchführung eines Industriefests der Armaturenbetriebe
Besprechung	Verhandlung mit den Geschäftsleitungen der Armaturenbetriebe zur Durchführung eines Industriefests
6. Arbeitssitzung	Auswertung des Gesprächs mit den Geschäftsleitungen, weiteres Vorgehen

Ergebnisse der Netzwerkarbeit

Initiierung eines Ausbildungsverbundes der regionalen Metallbetriebe:

- Gründung des Verbundes in Kooperation mit IG Metall, IHK, Stadt, Landkreis, Berufsbildungsverein, Wirtschaftsförderung, LASA und Arbeitsamt zum Ausbildungsjahr 1998/99, Berufsbildungsverein als koordinierende Institution

- Ziel ist es, den Facharbeiternachwuchs der Metallbetriebe in der Region zu sichern und die Ausbildungssituation in der Region zu verbessern, indem den kleinen Betrieben die Ausbildung insbesondere über organisatorische, fachliche und finanzielle Unterstützung ermöglicht bzw. erleichtert wird
- beteiligt sind 11 Betriebe mit 19 Auszubildenden, davon 11 im ersten Lehrjahr
- Einstellung eines Koordinators für den Ausbildungsverbund aus Mitteln der Arbeitsförderung
- Begleitung des Ausbildungsverbundes durch das Netzwerk, erster Erfahrungsaustausch der Betriebe im März 1999
- Erweiterung des Verbundes zum Ausbildungsjahr 1999/2000 um weitere Betriebe

Initiierung einer Regionalen Unternehmensdatenbank/Suche-Biete-Börse für die Landkreise Uckermark und Barnim

- Errichtung der Suche-Biete-Börse ab Januar 1999 bei den Wirtschaftsförderinstitutionen der beiden Landkreise, Einstellung von zwei Projektarbeitern aus Mitteln der Arbeitsförderung
- Kooperation mit Landkreisen, IG Metall, Arbeitsamt, LASA, Unternehmerversammlung, IHK, Integration in eine brandenburgweite Wirtschaftsdatenbank
- Ziel ist es, die Kooperationsbedingungen der KMU in der Region zu verbessern, Rahmenbedingungen für die Erhöhung der regionalen Wertschöpfung zu schaffen (Dienstleistungsinfrastruktur), den Bekanntheitsgrad des Produktions- und Leistungsspektrums der Betriebe auch überregional zu erhöhen

Durchführung eines Industriefestes auf dem Gelände der Armaturenbetriebe

- Kooperation der Betriebe (Geschäftsleitungen und Betriebsräte), Durchführung der Veranstaltung im September 1999
- Maßnahme zur Erhöhung des regionalen und überregionalen Bekanntheitsgrades der regionalen Armaturenbranche als einer der wenigen industriellen Kerne der Region
- Profilierung des Industriestandorts Prenzlau, Verbesserung der Standortbedingungen

- Verbindung mit einer Veranstaltung zum regionalen Wirtschaftsdialog

Initiierung eines regionalen Qualifizierungs-Netzwerks

- Errichtung eines Qualifizierungs-Netzwerks zur besseren Abstimmung der betrieblichen Qualifizierungsnachfrage und des Qualifizierungsangebots der regionalen Bildungsträger
- Kooperation mit Wirtschaftsförderung, LASA, Landkreis, Arbeitsamt, IG Metall, Unternehmervereinigung
- Einstellung eines regionalen Qualifizierungsbeauftragten beabsichtigt

Herausgabe von Netz-News

- Auf Initiative des Betriebsräte-Netzwerks und der örtlichen IG Metall ist in Zusammenarbeit mit der IG Metall Bezirksleitung ein professionell aufgemachter Erfahrungsbericht zu den bisherigen Netzwerkaktivitäten hergestellt worden: Netz-News Nr. 1.
- Betriebsräte, Geschäftsleitungen und regionale Akteure leisteten mit Ideen, Statements und Bildern einen aktiven Beitrag für die erste Ausgabe der Netz-News. Diese breite Beteiligung an einer Informationsschrift der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung kann als Erfolg und Vertrauensbeweis für das Betriebsrats-Netzwerk gewertet werden.
- Die Herausgabe von Netz-News stellt einen wichtigen Baustein in der Informations- und Öffentlichkeitspolitik des Netzwerks Prenzlau dar, da die Betriebsräte sehr zurückhaltend mit der Vermarktung und Bekanntmachung ihrer Aktivitäten umgingen.
- Netz-News wird auch in anderen Regionen sowie den weiteren Betriebsrats-Netzwerken als professionelle und brauchbare Darstellung gewertet. Mittlerweile ist die Nr. 2 der Netz-News zum Betriebsräte-Netzwerk Maschinenbau Leipzig erschienen.

Kooperation der Armaturenbetriebe

- Das Zusammenführen der Unternehmensleitungen auf Einladung des Betriebsrats-Netzwerks haben zur bilateralen Kooperation zweier Armaturenbetriebe geführt, die deutlich über die bisher praktizierte fallweise Lohnfertigung hinausgeht. Die nun begonne-

ne Produktionskooperation soll im Bereich der Technologieentwicklung und -anwendung ausgebaut werden.

- Zwei weitere Unternehmen beabsichtigen die Erweiterung ihrer Angebotspalette in Richtung Systemanbieter/-dienstleister und fassen eine bilaterale Kooperation ins Auge.
- Die einzelbetrieblichen Unterstützungsbedarfe der Unternehmen zeigen Gemeinsamkeiten in den Bereichen Konzeptentwicklung, Marketing, Energieberatung, Arbeitsorganisation.

Schlußfolgerungen

Das Betriebsräte-Netzwerk Armaturenindustrie Prenzlau hat einen ausgebauten und stabilen Status. Es bestehen Unterstützungspotentiale des Netzwerks für einzelbetriebliche Problemstellungen ebenso wie für überbetriebliche, strukturpolitische Fragestellungen. Das Netzwerk konnte seine Position als Akteur und Initiator zwischenbetrieblicher und regionalwirtschaftlicher Kooperation in der Region somit weiter stabilisieren. Das Betriebsräte-Netzwerk sowie die überbetriebliche Interessenvertretung werden als Akteure und Initiatoren zwischenbetrieblicher und regionalwirtschaftlicher Kooperation in der Region ernstgenommen.

Mit der eigenständigen Akquise externer Beratungskompetenz konnte das Netzwerk mit Sachverstand, systematischer und planmäßiger Arbeit überzeugen und so weitere Akteure für die Mitarbeit gewinnen. Gleichzeitig übernahmen die Betriebsräte eine aktive Rolle in der Mobilisierung und Überzeugung der jeweiligen Geschäftsleitung, sich aktiv an der Gründung eines Ausbildungsverbands, den Gesprächen und Verhandlungen zu beteiligen. Zudem erhielt die überbetriebliche Interessenvertretung auf diesem Wege einen verbesserten Zugang zu Betrieben und Entscheidungsstrukturen der Region, die für weitere gemeinsame Schritte hinsichtlich der Verbesserung der Standortperspektiven eine gute Grundlage bilden können.

Mit der Gründung eines Ausbildungsverbands auf Initiative der Betriebsräte ist eine erste verbindliche Form der zwischenbetrieblichen Kooperation in der Region entstanden. Voraussetzung dafür war der im Vorfeld angestoßene und moderierte Dialog, die Bereitstellung geeigneter Foren und einzelbetriebliche Beratung. Mit diesem Schritt wurde zudem eine Grundlage für die weitere Zusammenarbeit zwischen Betrieben und regionalen Akteuren geschaffen. Der erreichte Erfolg hat sich bereits jetzt als wichtiger Impuls für den regionalen Dialog herausgestellt.

Mit der Initiative zur Veröffentlichung der Prenzlauer Erfahrungen in „Netz-News Nr. 10“ sowie der aktiven Teilnahme am überregionalen Erfahrungsaustausch hat das Netzwerk bewußt Verantwortung als Multipli-

kator übernommen, die eigenständige Öffentlichkeitsarbeit weiterentwickelt und mit einer selbstbewußten Präsentation zur Mobilisierung vergleichbarer Initiativen beigetragen.

Auf der Basis der Profilierung des Betriebsräte-Netzwerks in den Betrieben und der Region konnten neue Initiativen zur Stärkung der zwischenbetrieblichen Kooperation angeschoben werden. Es darf nicht unterschätzt werden, daß allein schon die von den Betriebsräten initiierten gemeinsamen Zusammenkünfte mit Geschäftsleitungen und regionaler Wirtschaftsförderung die Geschäftsleitungen der Armaturenbetriebe dazu angeregt hat, stärker miteinander zu kooperieren: Die Zusammenkünfte auf Einladung des Netzwerks, die seit dem Herbst 1997 stattfinden und stets moderiert werden, bilden ein *šwindow of opportunity*, das auch von den Geschäftsleitungen genutzt wird. Insofern hat sich die aktive und initiative Rolle des Netzwerks weiter gefestigt.

In drei Betrieben haben sich Konfliktkonstellationen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung herausgebildet, die im Rahmen des Netzwerks ausführlich diskutiert und während eines Wochenendseminars zu Konfliktbearbeitung und Verhandlungsführung bearbeitet wurden. Die Potentiale zur Auseinandersetzungsfähigkeit mit den Betriebsleitungen und die Durchsetzung arbeitsorientierter Interessen müssen systematisch, aber unter Berücksichtigung der örtlichen Bedingungen, weiter ausgebaut werden.

Die aktuellen Interessenkonflikte zeigen, daß der intensiverte, projektbezogene Kontakt zwischen Betriebsräten und Geschäftsleitungen weiterhin die Auseinandersetzung über grundsätzliche Interessengegensätze erfordert. Die existentielle Angst vor Arbeitsplatzverlust wird von den Geschäftsleitungen ausgenutzt. Für die Geschäftsleitungen ist es bspw. leichter, zu hohe Personalkosten verantwortlich zu machen als die eigenen Managementkompetenzen in Frage zu stellen oder die Fertigungsabläufe zu verbessern. Alternativen der Kostensenkung, etwa zunächst auf Verbesserungen in der Arbeits- und Ablauforganisation zu insistieren, werden jedoch von den Betriebsräten stärker gesehen. Die Rolle der überbetrieblichen Interessenvertretung ist es hier, sowohl die notwendige Unterstützung im fachlichen Bereich wie auch zu interessenorientiertem Konfliktaustrag zu geben und erforderlichenfalls Beratungsleistungen für der Betriebsräte zu organisieren.

Die verbesserte Kommunikation der betrieblichen Akteure darf nicht zu der Illusion verleiten, die Unternehmensleitungen würden ihre Interessen gegenüber dem Betriebsrat weniger konsequent durchzusetzen versuchen. Das gestiegene Vertrauen in die eigene Problemlösungskompetenz und Konfliktfähigkeit der Betriebsräte ist allerdings deutlich gestiegen. Wenn es jedoch zum Interessenkonflikt mit der Geschäftsleitung kommt, fehlt die Übung zum Umgang hiermit. Im Konfliktfall dominiert nach

wie vor das Bewußtsein der betrieblichen „Schicksalsgemeinschaft“, das in KMU der neuen Bundesländer als durchgängiges Merkmal beobachtet werden kann. Dennoch ist es als Resultat der Netzwerkarbeit zu werten, daß die Betriebsräte bei der Bearbeitung der jeweiligen Probleme offensiver als in der Vergangenheit vorgehen. Eine weitere Verstärkung der Auseinandersetzungsfähigkeit um eigene Interessen soll sowohl methodisch (Konfliktbearbeitung) wie auch gewerkschaftspolitisch (Interessenvertretung) angegangen werden.

Die betrieblichen Konflikte verdeutlichen die Notwendigkeit einer aktiven gewerkschaftlichen Betriebs- und Bildungspolitik. Es zeigt sich, daß einerseits die Bildungsangebote für Betriebsräte gezielter bekanntgemacht und auf bedarfsgerechtere Gestaltungsmöglichkeiten überprüft werden sollten, daß andererseits aber auch die Teilnahme der Betriebsräte ziel- und bedarfsorientiert erhöht werden muß.

Mittlerweile wird die Initiative zur Lösung betrieblicher Probleme und Fragestellungen zunehmend von den Betriebsräten selbst ergriffen, die Unterstützung der IG Metall wird hierbei auf eigene Initiative in Anspruch genommen. Die Betriebsräte verstehen ihre Arbeit stärker als gewerkschaftliche Interessenvertretungsarbeit. Damit verändern sich die Anforderungen an die externe Beratung und die Betreuung der IG Metall, so stehen v.a. Hilfestellung bei der Umsetzung betrieblicher Aktivitäten (z.B. Moderation von Gesprächen zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, Unterstützung bei der Durchsetzung von Forderungen) sowie vorausschauende und begleitende Qualifizierung im Vordergrund. Das Zusammenspiel betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung wurde anhand konkreter betrieblicher Problemstellungen und arbeitsorientierter Positionen weiterentwickelt (z.B. Tarifbindung, Arbeitszeitverkürzung, Leistungsentlohnung).

Wichtiger Faktor für die Arbeit des Betriebsrats-Netzwerks war die Etablierung einer „Arbeitsteilung“ zwischen externer Expertise (inhaltlicher Input, konzeptionelle Vorbereitung von Entscheidungen), überbetrieblicher Interessenvertretung (politische Einordnung und Unterstützung) und Betriebsräten (Entscheidung und Umsetzung, Rückkopplung).

Die bisher erreichte Balance von zwischenbetrieblicher Kooperation und einzelbetrieblichem Nutzen der Arbeit des Netzwerks muß gewahrt bleiben. Nach einer Zeit der intensiven Bearbeitung regional- und strukturpolitischer Fragestellungen wurde eine Schwerpunktsetzung zugunsten betrieblicher Problemlagen notwendig.

4.2 Netzwerk Automobilzuliefer-Industrie Zwickau

Der Aufbau des Zulieferer-Netzwerks fand vor dem Hintergrund folgender Ausgangslage statt: Die Region Zwickau (-Chemnitz), durch Sachsenring bereits Jahrzehnte vor der Wende eine gewachsene Kfz-Region, konnte ó im Vergleich zu anderen industriellen Zentren ó die Entwicklung ihres zentralen industriellen Potentials fortsetzen. Wenngleich auch hier ein enormer Rückgang der Beschäftigten in der Kfz-Produktion zu verzeichnen war, konnte der Fahrzeugbau - nicht zuletzt durch die gezielte Ansiedlung einer der modernsten VW-Produktionsstätten - als industrielle Kernkompetenz in der Region weiterentwickelt werden und bildet nach wie vor die Basis der Beschäftigung im industriellen Bereich. Im Zuge der Internationalisierung, verstärkter Konzentrationsprozesse, der Einführung neuer Arbeitsorganisationsformen sowie der Straffung und teilweise Neuordnung der Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen in der Automobilindustrie wurden auch in der Region Zwickau die Folgen wie steigender Leistungsdruck, steigende Produktivität bei tendenziell stagnierenden Beschäftigtenzahlen, verschärfter Konkurrenzdruck usw. spürbar. In der Zuliefererindustrie wirken sich schlanke Strukturen sowie der an die Zulieferer weitergereichte Wettbewerbsdruck der Hauptabnehmer bei steigender Produktivität besonders stark aus; Folgen sind u.a. Preisdruck, Konkurrenz um Zuliefereranteile, entsprechende Arbeitsbedingungen (Überstunden, Sonder-schichten, Flexibilisierung), sowie der zunehmende Auslese- und Hierarchisierungsprozeß in der Zuliefererkette. Für die Betriebsräte dieser Unternehmen bestand vor diesem Hintergrund die Herausforderung, ihre Arbeit auf die daraus entstehenden Arbeitsbedingungen, Chancen und Gefahren auszurichten; der Aufbau des Netzwerks war dazu ein wichtiger Schritt.

Teilnahme

Das Betriebsräte-Netzwerk der Kfz-Zulieferer in Zwickau ist zu einer festen Einrichtung geworden. Die im Rahmen des Projektes gestartete Initiative zu seinem Aufbau traf auf deutliche Bedarfe: Die Betriebsräte der Kfz-Zulieferer hatten schon länger das Bedürfnis nach Erfahrungsaustausch, einer engeren Zusammenarbeit untereinander sowie nach Begleitung und Qualifizierung für spezifische Aufgabengebiete formuliert. Von Seiten der IG Metall wurde das Ziel formuliert, mit der verstärkten Kooperation auf Betriebsratsebene Einfluß auf die Stabilisierung der Zuliefererstruktur und somit auf Beschäftigungs- und Standortsicherung in der Region zu nehmen.

Im Netzwerk waren zwölf wichtige Betriebe der regionalen Kfz-Zulieferindustrie vertreten, darunter die beschäftigungsstarken und wirtschaftlich potenten Leitbetriebe der Region. Bei den Betrieben handelte es sich um Tochterunternehmen oder Zweigwerke westdeutscher bzw. ausländischer Großunternehmen sowie selbständige Unternehmen mit unterschiedlichem Stand der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Entwicklung. Gemeinsam war sämtlichen Betrieben der extrem hohe Wettbewerbsdruck, sowohl untereinander als auch innerhalb des eigenen Unternehmens, und es zeichneten sich deutliche Parallelen in den allgemeinen Problemlagen ab. Hierzu gehörte bei unternehmensabhängigen Betrieben das Fehlen zentraler betrieblicher Funktionsbereiche, tendenzielle Standortgefährdung, Managementprobleme, Erpressungssituation in den Beziehungen mit Abnehmerbetrieben und ein niedriges Lohnniveau bei hohem Qualifikations- und Leistungsniveau.

Das Zwickauer Netzwerk trägt bislang den Charakter eines branchenorientierten Betriebsrätennetzwerks. Mit der Einrichtung und Stabilisierung dieser Struktur wurden Voraussetzungen geschaffen, um in den kommenden Monaten auch als regionaler Akteur aufzutreten und erste Schritte hinsichtlich der Gestaltung regional- und strukturpolitischer Fragen zu unternehmen.

Arbeitsweise

Die im Projektantrag vorgesehene Arbeitsweise hat sich bewährt. Insgesamt wurden in Zwickau fünf Workshops, zwei 2-Tages-Seminare sowie eine zusätzliche Informationsveranstaltung zur Unternehmensplanung bei VW Mosel mit wachsender Teilnehmerzahl durchgeführt; inzwischen sind zwölf Betriebe, darunter die wichtigsten Zuliefererunternehmen Region sowie VW Sachsen mit 1 bis maximal 3 Kolleginnen und Kollegen im Netzwerk vertreten.

Zur gemeinsamen Arbeit im Netzwerk wurden folgende Zielstellungen formuliert:

- Angestrebt wird die vertrauensvolle und systematische Zusammenarbeit der Kfz-Zulieferer-Betriebsräte, um gemeinsam einen Beitrag zur Beschäftigungs- und Standortsicherung in der Region zu leisten und Hilfestellung für die Lösung einzelbetrieblicher Probleme zu geben. Die charakteristische Situation der Zulieferer, die sowohl Arbeitsbedingungen als auch Betriebsratsarbeit prägen, wurde unter folgenden Stichpunkten zusammengefaßt:
 - Fremdbestimmung durch den Kunden,
 - geringe Spielräume zur partnerschaftlichen Kooperation zwischen Zulieferer und Abnehmer,
 - Preisdruck,

- steigende Qualitätsanforderungen,
 - hoher Wettbewerbsdruck,
 - umfassende Flexibilisierung der Arbeitszeiten,
 - Druck auf Tarifverträge,
 - teilweise Liquiditätsprobleme,
 - Managementdefizite,
 - kurzfristige Markt- und Produktstrategien,
 - schleppende Initiativen hinsichtlich technischer und sozialer Innovationsprozesse.
- Vor diesem Hintergrund sollen die kontinuierliche Branchenbeobachtung, der regelmäßige Erfahrungsaustausch, Qualifizierungsbausteine, gegenseitige Hilfe und Information und gegebenenfalls die begleitende Beratung zu einzelbetrieblichen Fragen und Problemen feste Bestandteile der Netzwerkarbeit bilden
 - Als Zielorientierung des Netzwerks wird die Verbesserung der Beziehungen zwischen Zulieferer- und Abnehmerbetriebsräten angestrebt. Hierzu sollen Kontakt und Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat von VW Mosel, dem Hauptabnehmer in der Region, verbessert und systematisch weiterentwickelt werden.
 - Langfristig soll das Netzwerk zu einem regionalen Akteur werden. Dabei geht es um einen wachsenden Einfluß hinsichtlich der Stärkung und Profilierung der Kfz-Region durch Initiativen zur Anbahnung innovativer Kooperationen (Bietergemeinschaften, Forschungs-/ Innovationskooperationen).

Für die gemeinsame Arbeit wurde folgender Themenspeicher zugrundegelegt:

Zwischenbetriebliche Bereiche	Einzelbetriebliche Bereiche
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fremdbestimmung durch den Kunden, bspw. im Einkauf ▪ Vorleistungen bei Lieferung, Lieferung auf Kommission ▪ Einfluß auf Abnehmer/Finalproduzenten nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonderschichten ▪ Termindruck ▪ Tarifvertrag ▪ Liquidität ▪ Arbeitsorganisation und -abläufe ▪ Arbeitszeitregelung

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| ▪ späte Information durch Abnehmer | ▪ Managementdefizite/-konzepte |
| ▪ bessere Kooperation mit Abnehmern | ▪ (Prämien-) Lohnvereinbarungen |
| ▪ Preisdruck, Dumpingpreise | ▪ betriebliches Vorschlagswesen |

Themenspeicher BR-Netzwerk Automobil-Zulieferindustrie Zwickau

Vor dem Hintergrund der angespannten Situation in nahezu allen Unternehmen sind die zeitlichen Ressourcen der Betriebsräte sehr knapp, was sich vereinzelt auf die regelmäßige Teilnahme an den Arbeitskreissitzungen auswirkte. Entscheidend ist jedoch, daß sich der feste Stamm von Teilnehmern kontinuierlich erhöht hat.

Der eingeführte 6-8-Wochen-Rhythmus der Treffen soll auch in Zukunft beibehalten bleiben, ebenso die Form, sich abwechselnd in den beteiligten Unternehmen zu treffen, um so die Beratungen mit dem Kennenlernen der einzelnen Betriebe zu verbinden. Die einzelnen Netzwerktreffen wurden auf Grundlage verabredeter Themenschwerpunkte von Mitarbeitern des IMU-Instituts in Zusammenarbeit mit der IG Metall vorbereitet, moderiert, protokolliert und ausgewertet. Hierbei wurde streng darauf geachtet, die Qualifizierungsanteile (z.B. zu verschiedenen Modellen praktizierter Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen) immer auf die konkrete Situation in der Region zu beziehen. Zwischen den Treffen fanden zudem gezielte Beratungen statt, um Themen mit einzelnen Betriebsräten gesondert vorzubereiten und so deren aktiven Beitrag zu den Workshops zu ermöglichen.

Bewährt hat sich die verantwortungsvolle Begleitung des Netzwerks durch die zuständige Einzelgewerkschaft. Auf diese Weise konnten wichtige Kenntnisse und Erfahrungen aus der Betriebsbetreuung ebenso in die Netzwerkarbeit einfließen, wie die Auseinandersetzung um die Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Die beiden 2-Tages-Seminare bildeten jeweils einen deutlichen Höhepunkt in der Netzwerkarbeit: hier war neben der Gelegenheit, sich persönlich kennenzulernen, entscheidend, daß brennende Fragen (z.B. zur wirtschaftlichen Gesamtentwicklung, Branchenentwicklung) tiefergehend behandelt und geklärt werden konnten, daß Zeit, Material und Sachverstand zur Verfügung stand, um theoretische Fragen ausführlicher zu behandeln sowie konkrete umsetzungsorientierte Schritte der weiteren Zusammenarbeit zu diskutieren und verbindlich festzulegen. So trugen die Seminare deutlich zur Stärkung des Netzwerks bei: neue Teilnehmerinnen und Teilnehmer entschieden nach diesen Seminaren sich in der Regel für die feste Mitarbeit.

Während der ersten Monate wurden zusätzlich zu den Workshops in fünf ausgewählten Betrieben Stärken-Schwächen-Analysen durchgeführt. Sie dienten dazu, die Branchenanalyse zu vertiefen, mit den Betriebsräten das Erkennen von Chancen und Risiken in Unternehmensprozessen und -entwicklungen zu schulen, das Problembewußtsein zu stärken und Maßnahmen abzuleiten sowie mit den Geschäftsleitungen der jeweiligen Unternehmen in Kontakt zu treten, um auch dort für Initiativen verstärkter Kooperation zwischen Zulieferern zu werben. Hierzu wurde anhand eines Fragenkataloges die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, Entwicklungs- und Gefahrenpotentiale, Arbeitsbedingungen und Bedingungen der Betriebsratsarbeit im Gespräch mit den Betriebsratsgremien analysiert. Im Zuge eines Betriebsrundgangs wurde die Arbeitsorganisation beleuchtet und in anschließenden Gesprächen mit Vertretern der Unternehmensleitungen die Analyse ergänzt sowie gemeinsame bzw. widersprechende Interessen und Überlegungen zu notwendigen Handlungsansätzen identifiziert.

Während die ersten Netzwerktreffen noch stark durch externe Beiträge bestritten wurden, ist inzwischen zunehmend die Initiative an die Kolleginnen und Kollegen selbst übergegangen. Hierfür spricht sowohl die stärkere selbständige Vorbereitung von Themenschwerpunkten und Beiträgen durch Netzwerkteilnehmer, die verantwortliche Übernahme von Aufgaben, das Einbringen eigener Vorschläge als auch die Forderung der Betriebsräte nach der verbindlichen Mitarbeit aller Teilnehmer, um die Kontinuität der Arbeit zu gewährleisten. Auf Wunsch der Kolleginnen und Kollegen wurden für das laufende Jahr 1999 sechs weitere Treffen terminiert.

Im Rahmen der Treffen wurden folgende Themen bearbeitet:

- | | |
|---|--|
| 1. Arbeitssitzung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorstellung der Initiative zum Aufbau eines Kfz-Netzwerks im Rahmen des Otto-Brenner-Projekts. Diskussion, Schlußfolgerungen, erste Analyseschritte |
| 2. Arbeitssitzung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkretisierung der Arbeitsplanung, Festlegung der Zielstellung der gemeinsamen Arbeit, ▪ ausführliche Diskussion einzelbetrieblicher Problemlagen, Vereinbarung über Betriebsbesuche der Projektbearbeiter |
| Zwei-Tagesseminar | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktuelle Entwicklungen in der Automobilindustrie, ▪ Modelle zur Gestaltung von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen am Beispiel des TANDEM-Modells ▪ Vorstellung und Diskussion der ersten Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse ▪ Erarbeitung von Anforderungen an die verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Betriebsräten der Zulieferer und VW Sachsen |
| 4. Arbeitssitzung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ eingehende Vorbereitung des Treffens mit dem Betriebsrat von VW Sachsen, ▪ Vorstellung von Fertigung und Betriebsratsarbeit bei Sachsenring, Betriebsrundgang |
| Veranstaltung zur VW-Planungsrunde | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorstellung der Planung bei VW Sachsen, Diskussion zu Folgen und Anforderungen der Zulieferer |
| Arbeitsgespräch zu neuen Antriebstechnologien | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachgespräch in Vorbereitung des für 1999 vorgesehenen Arbeitsschwerpunkts zu Perspektiven der Automobilindustrie |
| Zwei-Tagesseminar | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Branchenentwicklung Automobilindustrie, ▪ Beratung und Schlußfolgerungen mit dem Betriebsrat VW Sachsen zur Verbesserung der Zusammenarbeit ▪ Erarbeitung gemeinsamer „Regeln der Zusammenarbeit“ |
| 5. Arbeitssitzung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auswertung des 2-Tages-Seminars, ▪ Planung der weiteren Arbeit, |

- Vorbereitung der Themen Arbeitszeitregelung und Beschäftigungssicherung,
- Bearbeitung des Themenspeichers, Betriebsrundgang bei VW Sachsen

Ergebnisse der Netzwerkarbeit

Etablierung eines Frühwarnsystems für die Betriebsräte sowie die Verwaltungsstelle: zügiger und regelmäßiger Austausch wichtiger Informationen, Zusammenarbeit im Netzwerk und mit der überbetrieblichen Mitbestimmung.

Einrichtung eines Info-Pools: verwaltet durch die IG Metall, in den wichtige Informationen eingespeist werden, die durch die Netzwerker bei Bedarf entnommen werden können (z.B. Dokumente, Erfahrungsberichte, Ansprechpartner).

Koordination und Effektivierung der Zusammenarbeit der Betriebsräte von Zuliefererunternehmen und Abnehmern (hier VW Sachsen): Erarbeitung von gemeinsamen Regeln der Zusammenarbeit, um die Kooperation auf eine normative und verbindliche Grundlage zu stellen:

Regeln der Zusammenarbeit

- ✓ Regelmäßige Treffen der Zulieferer-Betriebsräte mit dem VW Betriebsrat (mindestens zweimal pro Jahr), einberufen durch die IGM
- ✓ feste Ansprechpartner auf beiden Seiten (Adressen-/ Telefonliste)
- ✓ umgehende bilaterale Klärung offener Fragen, Mißverständnisse auf BR-Ebene ó Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit
- ✓ frühzeitige Information über Sonderschichten oder wesentliche Änderungen (Angebote für Fremdvergaben, Strategiewechsel) an die Partner und die IGM
- ✓ Gespräche zur Regelung neuer Arbeitszeitmodelle
- ✓ Gegebenenfalls gemeinsames öffentliches Auftreten
- ✓ Bedarfsweise: Einberufung einer Kleinen Runde (BR-Vorsitzende, Hauptabnehmer und IIT-Zulieferer)

Vorbereitung zur Einrichtung einer „Kleinen Runde (JIT)“: Beratungen zu gemeinsamem Vorgehen, Regelungen zu Betriebsvereinbarungen, Arbeitsbedingungen und unternehmensübergreifenden Fragen durch die Betriebsratsvorsitzenden der Just-In-Time-Zulieferer und des Hauptabnehmers.

Qualifizierung der Teilnehmer: zu wesentlichen Fragen und Konzepten von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen, Grundlagen ökonomischer Beziehungen.

Aufbau, Stabilisierung und Wachstum des Betriebsratsnetzwerk der Kfz-Zulieferer in der Region Zwickau: die Fortsetzung über die Projektlaufzeit hinaus wurde von den Teilnehmern eingefordert und ist geplant.

Erstellung einer Stärken-Schwächen-Analyse zur Situation der Kfz-Zulieferer in der Region Zwickau: Die Erarbeitung einer Stärken-Schwächen-Analyse war wesentliche Grundlage für die Arbeit im Netzwerk und die zielgerichtete Auseinandersetzung mit einzelbetrieblichen und überbetrieblich relevanten Fragestellungen. Sie hat dazu beigetragen, daß die am Netzwerk beteiligten Betriebsräte ihre jeweils spezifische einzelbetriebliche Situation in einen allgemeineren Zusammenhang einordnen konnten. Damit wurde die einzelbetriebliche Problemlösungskompetenz der Betriebsräte gestärkt, indem erstens die jeweils einzelbetriebliche Situation in Teilen als verallgemeinerbar gesehen werden konnte (nicht nur einzelbetriebliches Schicksal, sondern branchentypische Situation) und zweitens allgemeinere Problemlösungsansätze erarbeitet werden konnten, die auf die betriebsspezifische Situation anzuwenden waren. Die Stärken-Schwächen-Analyse soll deshalb an dieser Stelle ausführlicher dokumentiert werden.

Stärken-Schwächen-Analyse der Kfz-Zulieferbetriebe

Allgemeine Problemlage: Vorlieferanten

Am Ende der Zuliefererkette...

- Diskontinuierliche Aufträge ó hoher Einsatz für Auftragsakquise
- „von der Hand in den Mund“ ó geringe Spielräume für Entwicklung eines eigenständigen Profils, Erschließung neuer Produktfelder usw.

- schwieriger Zugang zu neuen Auftragsfeldern durch zentralisierte Einkaufspolitik der Abnehmer
- starke Abhängigkeit von Überauftragnehmern (Abarbeiten von Kapazitätsspitzen) ó keine gleichberechtigte Kooperation, hohe Krisenanfälligkeit
- große Vielfalt, kleine Losgrößen ó hoher Zeitaufwand, vielfältige Qualitätsanforderungen, Einsatz von Mitarbeitern unter Qualifikation
- šgewachseneö Arbeitsorganisationsformen ó halbherzige/keine Einführung von Gruppenarbeit, KVP etc. ó lange Wege, problematischer Materialfluß
- Irrelevante Qualitätsanforderungen der Abnehmer
- kaum perspektivisch angelegte Kooperationen (Entwicklungs-, Biete-, Einkaufskooperationen usw.)
- z.T. Imageprobleme infolge wirtschaftlicher Krisenzeiten
- z.T. geringe Bemühungen zur Mitarbeiterqualifizierung
- wirtschaftliche Problemlagen werden meist von der Belegschaft abgefangen ó dem stehen meist fehlende interne Kommunikationsstrukturen, starre Hierarchien, stockender Informationsfluß und geringe Einbeziehung von Belegschaft und Betriebsrat gegenüber
- kaum eigene F&E, Konstruktion etc.
- geringe Ausbildungsquote

Allgemeine Stärken: Vorlieferanten

- Spezialisten aus dem Automobilbau: langjähriges Erfahrungswissen der Mitarbeiter, Fähigkeit und Kompetenzen für Problemlösungen vorhanden
- teils gewachsene informelle Verbindungen, vereinfachte Zugänge zu neuen Auftragsfeldern
- Ansätze in der Verbesserung der Arbeitsorganisation, Hinzuziehung externen Fachwissens (z.B. RKW)
- Ansätze zur Erschließung neuer, perspektivischer Produktfelder und Aufträge (Sicherheitsfahrzeugbau, space frame, Reparatur-

leistungen bei Abnehmern vor Ort)

- Initiativen der Betriebsräte zur Einführung von Leistungslohn, Verbesserung der Arbeitsorganisation, Regelung des betrieblichen Vorschlagswesens/KVP - Steigerung der Produktivität und Motivation möglich

Allgemeine Handlungsansätze

- *Sofortmaßnahmen* zur Verbesserung der Arbeitsorganisation mit Hilfe externer Begleitung und unter Einbeziehung der Belegschaft: regelmäßige Auswertung des Auftragsdurchlaufs (Soll/Ist), Einsparung langer Wege, Verringerung von Umrüstzeiten durch verbesserte Auftragsplanung, Durchsetzung des betrieblichen Vorschlagswesens (sofortige Umsetzung/Prämienregelung) usw. - Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter.
- *Unbedingte Konzentration auf die Erschließung perspektivischer Produktfelder*: Überprüfung eigener Kompetenzen an künftigen Anforderungen der Abnehmer (z.B. space frame), Suche nach Nischen (z.B. Reparaturen)
- *Kooperationsbemühungen konsequent verstärken*: Einkaufs-, Entwicklungs- und Bietergemeinschaften, Auftragsakquise im Verbund
- *Identifizierung eines gemeinsamen Profils der Vorlieferanten in der Region in Zusammenarbeit mit den Hauptabnehmern*: Einleitung eines moderierten Dialogs unter Hinzuziehung regionaler Akteure, Profilierung und Beginn Öffentlichkeitsarbeit
- *Erschließung neuer Techniken, entsprechende Qualifikation der Mitarbeiter* (CNC, Alubearbeitung, Sicherheitsfahrzeugbau, spezielle Reparaturleistungen)
- Verbesserung interner Kommunikationsstrukturen, Einbeziehung von Betriebsrat und Belegschaft
- *Professionalisierungsbemühungen seitens Geschäftsführung und Management* (Hinzuziehung externer Sachverständiger z.B. im Krisenfall, Qualifizierung, Verbesserung der Führungsfähigkeit etc.)
- Erschließung notwendiger Fördermittel
- Aktive Beteiligung hinsichtlich *zukunftsorientierter Leitprojekte* (Wasserstoffnutzung)

Handlungsansätze Betriebsräte und Belegschaften

- die systematische Begleitung und Kontrolle der Umsetzung aktueller Unternehmens-/Sanierungskonzepte durch den Betriebsrat ist erforderlich: regelmäßige Bilanz und organisiertes Vorschlagsrecht einfordern, Kommunikationsstrukturen aufbauen, Belegschaft einbeziehen
- *Professionalisierung der Betriebsratstätigkeit*: Qualifizierung, Organisation der BR-Arbeit, systematische Begleitung durch die IG Metall, gegebenenfalls Hinzuziehung externer Berater
- *Ideenpool*: Verbesserung der Arbeitsorganisation, Profilierung des Unternehmens hinsichtlich neuer Produktfelder, Qualifizierungsmaßnahmen, Leitbild für sächsische Vorlieferanten
- *Kooperationsansätze ſ von unten anstoßen (BR-Arbeitskreis)*: Vorschläge entwickeln, Beratung mit Betriebsräten der Abnehmer über potentielle Anforderungen, mögliche Konflikte/Konkurrenzen identifizieren
- *Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch Zusammenarbeit auf BR-Ebene*: regelmäßiger Informationsaustausch, gemeinsame Bewältigung von Konfliktsituationen
- *Stärkung der Gewerkschaftsarbeit & der politischen Handlungsfähigkeit*: Mitgliedergewinnung, systematischer Aufbau von VKs, Information und Diskussion

Zur Situation der Direkt-/Systemlieferanten:

- derzeit stabile Auftragslage, hohe Umsätze und gute Ertragslage
- Beschäftigungsaufbau: in der Regel über befristete Verträge und Leiharbeit
- alle wesentlichen Funktionen am Standort ó eingeschränkte Eigenständigkeit im Rahmen der Konzernstrategie
- hohe Ertragszielsetzungen (shareholder value)
- internationaler, aggressiver Wettbewerb bis ins eigene Unternehmen; Hauptabnehmer ist in der Regel auch potentieller Konkurrent
- starkes Profil mit eigenen Produkten ó teils Marktführerschaft

- starke Abhängigkeit von der allgemeinen Entwicklung in der Automobilbranche
- Errungenschaften hinsichtlich neuer Arbeitsorganisationsformen - Stagnation infolge Produktivitätsdruck, interner Konflikte, starrer Hierarchien
- Druck auf Tarifverträge, häufige Samstags-/Sonntagsarbeit, stagnierende Entlohnung (Produktivität)

Schlußfolgerungen

- Mit dem Aufbau und der Begleitung des Betriebsräte-Netzwerks in der Region Zwickau ist es gelungen, die Betriebsräte der Kfz-Zulieferunternehmen auf die Rolle eines aktiven, politischen und interessenbewußten Akteurs in der Region vorzubereiten und das Selbstbewußtsein der beteiligten Kollegen deutlich zu stärken. Damit wurde das arbeitsorientierte Profil der Kfz-Zulieferer-Betriebsräte in der Region geschärft und die Zielorientierung der Betriebsratsarbeit erfolgreich vorangebracht.
- Es hat sich als richtig erwiesen, die Arbeit des Netzwerks entlang einer konkreten Zielstellung (Verhandlung und Kooperation mit dem VW-Betriebsrat zur Verbesserung der Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen und Erarbeitung einer normativen Grundlage) in projektmäßiger Form zu organisieren. Damit wurde die Zielorientierung der gemeinsamen Arbeit gewährleistet.
- Als Erfolgsfaktor hat sich erwiesen, daß im Laufe der gemeinsamen Beratungen eine Vertrauensbasis generiert werden konnte. Hierzu hat maßgeblich beigetragen, daß die vorhandenen einzelbetrieblichen Konkurrenzen, die sich auch in der Zusammenarbeit der Betriebsräte zeigen, offen zur Sprache gebracht und in ihren Konsequenzen diskutiert wurden, so daß Schlußfolgerungen für die gemeinsame Arbeit gezogen werden konnten (z.B. der Konkurrenzsituation der Betriebe unterliegende Themen nicht zu behandeln, oder aber umgekehrt nach Möglichkeiten konkreter zwischenbetrieblicher Kooperation zu suchen). Dies erlaubte es, einen offenen Erfahrungsaustausch zu führen und gegenseitige Hilfestellung bei einzelbetrieblichen Problemen anzubieten.

- Die Einrichtung eines Infopools hat sich als organisatorisches Instrument zur Unterstützung der Betriebsratsarbeit bewährt und unterstützt die Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Betriebsräte durch Zusammenführung von strategischem Wissen, das allen zur Verfügung steht.
- Das Problembewußtsein der Betriebsräte wurde gestärkt. Im Laufe der Zusammenarbeit wurden zahlreiche Ideen zu Maßnahmen der Beschäftigungs- und Standortsicherung entwickelt, die weiter begleitet werden müssen, um sie zur Umsetzung zu bringen.
- Es kristallisierten sich zunehmend Kooperationsansätze für die regionale Zuliefererindustrie ab, die in der künftigen Arbeit weiter verfolgt und zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten sowie im regionalen Dialog diskutiert werden sollen.
- Ein wichtiger Erfolg ist die Einbindung von Betriebsräten großer und für die Region bedeutender Unternehmen in den Arbeitskreis. So bestehen hier einerseits Möglichkeiten, die gewerkschaftliche Betriebspolitik dieser Unternehmen kritisch zu diskutieren und gestaltend Einfluß zu nehmen; zum anderen handelt es sich um starke Leitbetriebe der Region, deren Entwicklung Ausstrahlung auf die gesamte Zuliefererindustrie hat.
- Von Seiten der Unternehmensleitung eines Leitbetriebs wurde grundsätzliches Interesse an der Stabilisierung und Profilierung der sächsischen Zulieferstruktur geäußert. Der Arbeitskreis muß diesen Kontakt ausbauen und nutzen, um zwischenbetriebliche Kooperationen und gemeinsame Entwicklungspotentiale in der Region auszuloten.
- Im Arbeitskreis wurde die Erfahrung gemacht, daß Konkurrenzdenken, eine einzelbetriebliche und kurzfristige Sichtweise überwunden werden müssen, um Zusammenarbeit, Solidarität und kollektives, perspektivisches Handeln in der gemeinsamen Organisation zu praktizieren. Inzwischen werden Probleme offen diskutiert; mit dem letzten Arbeitskreistreffen wurde deutlich, daß die Teilnehmer auch bereit sind, mehr aus ihrer betrieblichen Arbeit und Wirklichkeit zu berichten und sich der helfenden Kritik der anderen Teilnehmer zu stellen.
- Von besonderer Bedeutung war und bleibt die Auseinandersetzung und rechtzeitige Einstellung auf absehbare Krisenphasen in der Automobilindustrie, die die Region, insbesondere die Beschäftigung stark treffen könnten. Hier hat das Netzwerk die Funktion eines Frühwarnsystems übernommen, das gepflegt und weiter entwickelt werden muß. Insbesondere die bereits spürbare und weiter

zu erwartende Anspannung im Automobilbereich stellt damit auch für die Arbeit des Netzwerks eine neue Herausforderung dar.

- Die systematische Abarbeitung der im Themenspeicher gesammelten Themen erwies sich infolge der betrieblichen Probleme und der gewachsenen Aktivität der Betriebsräte als notwendig. Wichtig war hier, neben der externen Begleitung sowie der Betreuung durch die IG Metall, das gezielte Voneinander-Lernen zu organisieren und langfristig Multiplikatoren bzw. Hauptträger zu entwickeln.
- Der Verlauf und die positiven Ergebnisse der Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat VW Sachsen machten deutlich, daß die gründliche Vorbereitung, die Abwägung der Grenzen und Chancen richtig und notwendig waren. Es wurde erreicht, daß die Kooperation der Betriebsräte die Durchsetzungsfähigkeit eigener Interessen tatsächlich stärken kann.
- Von den Betriebsräten ist der Bedarf formuliert worden, für die Bearbeitung einzelbetrieblicher Problemstellungen (z.B. Sanierung, Härtefall, Umstrukturierung) zusätzliche Unterstützung zu erhalten. Dies zeigt, daß die überbetriebliche Zusammenarbeit der Betriebsräte kein Ersatz für einzelbetriebliche Betriebsratsarbeit sein kann, das Netzwerk würde sonst überfordert.
- Die Erwartungen der Betriebsräte an die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit im Netzwerk sind hoch. Hier kommt es darauf an, übertriebene Erwartungen an die Wirksamkeit von Betriebsräte-Netzwerken zu dämpfen. Es ist notwendig, ebenso konkrete wie auch realistische Absprachen zu erreichen und insbesondere eine langfristig orientierte Kooperation zu vereinbaren.
- Regionale Kooperationspotentiale zwischen Betrieben und anderen regionalen Institutionen konnten vor dem Hintergrund der Diskussion über neue Antriebstechnologien konkretisiert werden. Es erfordert allerdings einen gemeinsamen Auseinandersetzungsprozeß, aus dem branchenorientierten Netzwerk heraus strukturpolitische Aktivitäten zu beginnen. Hier ist eine gemeinsam gefaßte Zielveränderung der Netzwerkarbeit notwendig. Sinnvoll wäre es auch, strukturpolitische Aktivitäten extern zu initiieren und das Netzwerk als Akteur einzubeziehen.
- Es besteht die latente Gefahr, daß die unterschiedlichen Größenordnungen sowie Positionen in der Kfz-Wertschöpfungskette der Region die Kooperation beeinträchtigen. Hier ist in der Netzwerkarbeit darauf zu achten, daß einzelbetriebliche Dominanzen nicht entstehen können.

4.3 Netzwerk Schienenfahrzeug-Zulieferindustrie Bautzen

Zielstellung des Betriebsräte-Netzwerks war die Beschäftigungs- und Standortsicherung der regionalen derzeitigen und ehemaligen Bahnzulieferbetriebe durch die Erhöhung der regionalen Zulieferanteile im Bereich der Bahnindustrie, insbesondere an Hauptlieferanten von Bombardier-DWA sowie DWA-Werke in der Region. Die Zielstellung des Netzwerks war eingeordnet in die sächsische Brancheninitiative zur Bahnzulieferindustrie *Saxony Rail Coop*, mit der eine Revitalisierung und Stabilisierung der sächsischen Bahn- und Bahnzulieferindustrie erreicht werden soll. Das Betriebsräte-Netzwerk sollte diesen Prozeß arbeitsorientiert mitgestalten.

Ausgangspunkt der Überlegungen für die Anbindung des Betriebsräte-Netzwerks an die Entwicklungspotentiale von Bombardier-DWA war in erster Linie die Tatsache, daß die Potentiale zur Rückholung bzw. Neuan siedlung von Zulieferkapazitäten in Ostsachsen bislang nicht ausgeschöpft sind. Bombardier verfolgt als neuer Eigner der DWA eine konsequente Globalisierungsstrategie, in die derzeit DWA eingebunden wird. Der bislang geltende regionale Bonus sächsischer Zulieferer, stabilisiert auch über persönliche Kontakte, wird damit spürbar weniger Bedeutung haben. Dies wiederum erfordert von Seiten der fachlich geeigneten Zulieferer, ihre Produktion zu optimieren, um beteiligt zu werden. Diese Anforderungen setzen sich entlang der Wertschöpfungskette fort (leistungsfähige spezialisierte Sublieferanten). Die skizzierten Entwicklungen könnten auch zu einer Gefährdung der Zulieferstandorte in Sachsen führen. Allerdings stecken in dem Zwang, *fit for market* zu werden, auch Chancen für die Zulieferer, sie können ihre Stärken entwickeln: Sollten sie an DWA oder DWA-Hauptlieferanten zuliefern, ergeben sich im Bombardier-Konzern sowie auf dem globalen Zuliefermarkt Entwicklungsmöglichkeiten.

Teilnahme

Mit dem Netzwerkaufbau in Bautzen, in Kooperation mit der örtlichen IG Metall, wurde aufgrund der aktuellen Restrukturierung von DWA im Rahmen der Eingliederung in die globalen Strukturen von Bombardier und entsprechender Einflüsse auf die regionale Brancheninitiative mit zeitlicher Verzögerung begonnen. Die Tragweite dieses Prozesses war zu Beginn der Projektarbeit nicht absehbar.

Es war vor diesem Hintergrund notwendig, die Projektaktivitäten mit der aktuellen wirtschaftlichen- und Branchenentwicklung abzustimmen.

Inzwischen ist es gelungen, 13 Bahnzulieferbetriebe für die aktive Mitarbeit an der Netzwerkarbeit zu gewinnen. Die Fortsetzung des Netzwerks über die Laufzeit des Projekts hinaus wurde beschlossen.

Die vorgenommene Betriebsauswahl in Absprache mit der IG Metall Verwaltungsstelle erfolgte mit der Überlegung, v.a. kleinere und mittlere Unternehmen einzubeziehen, die als potentielle Zulieferer in Frage kommen. Zumeist waren die Unternehmen bzw. deren Vorläufer bereits als Bahnzulieferer tätig, meist konnten jedoch keine dauerhaften Zuliefererverbindungen aufgebaut werden und man konzentrierte sich auf neue Geschäftsfelder. Die wirtschaftliche Situation der Betriebe weist große Differenzen auf: so können einige eine solide Auftragslage und gewachsene Kundenbeziehungen vorweisen, während in anderen Fällen Beschäftigungsabbau und Betriebsschließungen drohen; vereinzelt sind Härtefallregelungen in Kraft.

Arbeitsweise

Das Betriebsräte-Netzwerk ist ein branchenorientiertes Netzwerk, wobei in der kommenden Phase die Stabilisierung des Netzes und die Formulierung gemeinsamer Interessen sowie konkreter Ziele und Arbeitsschritte durch die vertretenen Betriebsräte im Vordergrund stehen wird. Im Projektzeitraum fanden drei Arbeitstreffen statt. Folgender Themenspeicher wurde verabredet:

- Strategieplanungen der großen Abnehmer in der Region: Chancen und Gefahren für die ostsächsische Zuliefererindustrie
- Vorbereitung der Bahnkonferenz Sachsen
- Eigenqualifizierung zu den Themen Bietergemeinschaften (Zweck, Voraussetzungen und Chancen, Erfahrungen und Schlußfolgerungen), Zertifizierung im Bahnbereich (Anforderungen, Methoden und Schlußfolgerungen für Zulieferer), DIN ISO 9000 ff., Kostenrechnung, Bilanzanalyse, betriebliche Kennzahlen

- Betriebsbesuche zur zielgerichteten Stärken-Schwächen-Analyse und Identifikation von Entwicklungspotentialen, möglicher Zuliefereranbahnung etc.
- Nutzung bzw. aktive Beteiligung an einer regionalen Unternehmensdatenbank zur Anbahnung, Entwicklung und Stabilisierung von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen
 - Ausführliche Informationen zur Initiative Saxony Rail Coop
 - Aufrechterhaltung des Informationsflusses über die Umstrukturierungsprozesse bei DWA in ihrer Bedeutung für Zulieferbetriebe

Themenspeicher Betriebsräte-Netzwerk Bahn-Zuliefererindustrie Bautzen

Die Arbeit im Projektzeitraum war v.a. durch folgende Aktivitäten geprägt:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. Arbeitssitzung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorstellung des OBS-Projekts, Branchenanalyse und Darstellung sich anbahnender weitreichender Veränderungen der Abnehmer-Strategien in der Region. Ziele und Einfluß auf Regional- und Strukturpolitik zur Beschäftigungs- und Standortsicherung, u.a. durch die aktive Teilnahme von Vertretern der Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen sowie der Ostächsische Dienstleistungs- und Strukturentwicklungsgesellschaft (ODS). |
| Expertengespräche | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gespräche mit der Stiftung Innovation und Arbeit Sachsen sowie der ODS zu Erfahrungen mit einer aktiven Regional- und Strukturpolitik, Trägerstruktur dieser Initiativen und Aufgaben und Chancen eines Betriebsrätenetzwerks. |
| 2. Arbeitssitzung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusammenkunft im DWA-Werk Görlitz, Betriebsbesichtigung in den Bereichen Stahl- und Aluminiumbau. Informationsgespräch mit Betriebsrat und Einkaufsleiter zu Umstrukturierungen bei DWA hinsichtlich des Einkaufs von Zulieferteilen und Möglichkeiten sächsischer Zulieferer. |
| Teilnahme am Arbeitskreis Metall | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beitrag zur Koordinierung und Mitgestaltung strukturpolitischer Initiativen in der Region. Vereinbarungen zu Beteiligung an der aktiven Gestaltung branchen- und strukturpolitischer Aktivitäten (SRC, Bahnkonferenz, Programm gegen Jugendarbeitslosigkeit „Chance 2000“) und gemeinsamer Öffentlichkeitsarbeit. |
| 3. Arbeitssitzung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesetzliche Anforderungen im Bereich der Bahntechnik als Grundlage für die Qualitäts- und Zertifizierungsanforderungen in der Bahnindustrie; Beitrag des Landesbevollmächtigten des Eisenbahnbundesamts in Sachsen. Diskussion der Perspektiven für (potentielle) Zulieferer im Bereich der Bahnindustrie; Planung des weiteren Vorgehens. Ideensammlung zu Wegen und Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Anbahnung und Stabilisierung von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen in der Region durch Initiativen des |

Betriebsrätenetzwerks.

Schlußfolgerungen

- Interesse und Motivation der Betriebsräte, sich aktiv für die Beschäftigungs- und Standortsicherung einzusetzen, sind deutlich gestiegen; die Teilnehmer haben ihr Interesse bekundet, einen aktiven Beitrag zur Arbeit des Netzwerks zu leisten. Die Restrukturierung von DWA wird als Chance für die Schaffung von Arbeitsplätzen und der Standortsicherung der Zulieferbetriebe gesehen.
- Das Netzwerk ist formaler Bestandteil einer regionalen Brancheninitiative, wichtige und vertrauensvolle Kontakte zu weiteren regionalen Akteuren sind aufgebaut. Insgesamt bewegt sich das Netzwerk in einem hochkomplexen regional- und strukturpolitischen Gefüge, an dem zahlreiche Akteure beteiligt sind, vom DWA Vorstand über die Landesregierung, IG Metall (als einer der Hauptakteure) bis hin zum Betriebsräte-Netzwerk. Damit werden sowohl die gemeinsamen als auch einzelbetriebliche Initiativen der Betriebsräte ein größeres Gewicht und gegebenenfalls mehr Wirkung erzielen können.
- Die ersten Veranstaltungen beinhalteten jeweils wichtige Qualifizierungsanteile, die sowohl in der weiteren Netzwerkarbeit als auch in der Betriebsratsarbeit Anwendung finden. Es hat sich bewährt und sollte beibehalten werden, externe Fachreferenten zu speziellen Themen heranzuziehen.
- Die Forderung der Teilnehmer, sich selbständig mit technischen und qualitätsbezogenen Anforderungen der Hauptabnehmer zu befassen, wurde in der Planung der weiteren Arbeit berücksichtigt. Die geplanten Treffen sollen dazu dienen, sich konkreter mit technischen Schwerpunkten und Anforderungen in der Bahntechnik in Abgleich mit dem eigenen Fertigungsprofil zu befassen und so Ansätze und Ideen für eine langfristige Anbahnung bzw. Stabilisierung von Zuliefererbeziehungen zu generieren.
- Die offizielle Aufnahme des Netzwerks in die Brancheninitiative Saxony Rail Coop bestätigt, daß das Netzwerk politisch als relevanter Akteur in diesem wichtigen struktur- und branchenpoliti-

schen Prozeß gewertet wird. Die in der Region vorhandene Basis gewachsener Strukturen und aktiver Träger der Regional- und Strukturpolitik eröffnet dem Netzwerk die Chance, sich in den bestehenden Dialog einzubringen, wichtige Informationen zu erhalten, bestehende Verbindungen und Erfahrungen zu nutzen. Dies gilt insbesondere für die überbetriebliche Interessenvertretung, die in der Region strukturpolitisch eine entscheidende Rolle spielt. Gleichzeitig bestehen inzwischen eigene Ideen, selbständig Initiativen und Aktivitäten auf Seiten der Betriebsräte zu entfalten und diese insbesondere für die Betriebsratstätigkeit zu nutzen (z.B. Nutzung der regionalen Datenbank, Durchführung einer „Bedarfsmesse“ und gegenseitiger Betriebsvorstellungen, Gespräche mit Geschäftsleitungen zur Vorstellung der regionalen Initiativen).

- Der im Rahmen der Initiative Saxony Rail Coop geplante Info-Dienst wird künftig auch dem Betriebsrätenetzwerk als Plattform für eine eigene Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung stehen.
- Die starke Prägung der Betriebsratstätigkeit durch die Erledigung von Tagesaufgaben erfordert auch vom Netzwerk, hier eine vorausschauende und professionellere Interessenvertreterstätigkeit zu unterstützen. In diesem Zusammenhang muß es u.a. darum gehen, die Stärkung arbeitsorientierter Positionen in der Betriebsratstätigkeit zu verfolgen.
- Im Verlauf der bisherigen Netzwerkaktivitäten wurde deutlich, daß einzelbetrieblich mit wachsender Tendenz der Bedarf nach Beratung und Qualifizierung zu Rechten, Möglichkeiten und Aufgaben der Betriebsräte zur Förderung betrieblicher Innovationsprozesse besteht. Diese Bedarfe sollten künftig auch in der Netzwerkarbeit aufgegriffen werden, um geeignete Formen der Unterstützung und Begleitung zu erarbeiten und bereitzustellen.
- Im Fall des Netzwerks Bautzen war mehr Zeit erforderlich, als zu Projektbeginn erwartbar. Es kann im Rahmen der vorgegebenen Projektlaufzeit als Erfolg gewertet werden, daß der Informationsstand der Betriebsräte zum Problembezug Bahnindustrie Sachsen erhöht werden kann und sie für die Entwicklungsperspektiven der regionalen Bahnzulieferer stärker sensibilisiert sind. Insofern war es notwendig, die Erwartungen an die tatsächliche Situation anzupassen. Die Chancen, die Netzwerkarbeit fortzusetzen und arbeitsorientierte Impulse zu geben, sind jedoch nach der erfolgten Arbeit als erfolgversprechend einzuschätzen.
- Aus arbeitsorientierter Sicht ist die Gründung des Betriebsräte-Netzwerks der Zulieferbetriebe in der Region Bautzen notwendig: Das Netzwerk ist erstens als offizieller Akteur in die Brancheninitiative aufgenommen worden ist. Zweitens muß (faktisch) davon

ausgegangen werden, daß ein nachträglicher Eintritt des Netzwerks in diese Initiative nicht möglich gewesen wäre. Das Netzwerk hat also eine wichtige struktur- und branchenpolitische Funktion für die arbeitsorientierte Mitgestaltung der Brancheninitiative.

- Die Erfahrungen mit der Netzwerkarbeit bestätigen die Annahme, daß branchenorientierte Netzwerke ein Minimum an systematischer regionaler Branchenpolitik benötigen, damit politische Bezüge und Netzwerkpartner verfügbar sind.

5. Erfahrungen und Schlußfolgerungen aus der Arbeit mit Betriebsräte-Netzwerken in den neuen Bundesländern

5.1 Chancen der Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken

In den theoretischen Ausführungen wurde festgestellt, daß Betriebsräte-Netzwerke für die betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung vier Funktionen erfüllen:

- Risikominimierung,
- Reduzierung der Transaktionskosten,
- Verbesserung der Kommunikations- und Informationsdichte,
- Instrument im Rahmen einer integrierten Standortpolitik.

Diese vier Funktionen stellen strategische Vorteile für Arbeit der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung dar. Lassen sich die theoretischen Ableitungen bestätigen, lassen sich diese strategischen Vorteile auch praktisch umsetzen? Unsere Erfahrungen aus der Begleitung der Betriebsräte-Netzwerke lassen zwei Thesen zu:

- die Arbeit der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung hat an Qualität gewonnen, die Netzwerkaktivitäten bedeuten einen echten Nutzen,
- arbeitsorientierte Positionen in betriebs-, branchen- und strukturpolitischen Zusammenhängen konnten gestärkt, die Mitbestimmung erweitert und konsequenter wahrgenommen werden.

Die Thesen sollen nun erstens hinsichtlich der Veränderungen in der Arbeit und zweitens hinsichtlich der Veränderungen des Verhältnisses von betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung überprüft werden.

5.1.1 Verbesserung der Arbeit der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung

Generelle Erfahrungen

- Einzelbetriebliche Problembereiche werden einer gemeinsamen Bearbeitung durch das Netzwerk zugänglich gemacht. Dabei wächst die Erkenntnis, daß die Betriebsräte in vielen Bereichen vergleichbaren Problemstellungen gegenüberstehen, etwa Schichtmodelle, Arbeitszeitmodelle, Ausgliederung, Entlohnungsfragen, Fertigungsorganisation, Liquiditätsprobleme etc. Hieraus entwickelt sich ein Gefühl gemeinsamer Betroffenheit und (partiell) gemeinsamer Interessen. Die Einsamkeit des Langstreckenläufers, also die je individuelle einzelbetriebliche Problembearbeitung, öffnet sich zugunsten der gemeinsamen Problemlösungssuche sowohl für betriebsübergreifende wie einzelbetriebliche Fragestellungen. Damit ist eine Erhöhung der Qualität der Interessenvertretungsarbeit erreicht worden.
- Die Solidarität der an den Netzwerken beteiligten Betriebsräte ist aufgrund der Erfahrung, Probleme gemeinsam diskutieren und problemlösungsorientierte Veränderungsvorschläge erarbeiten um umsetzen zu können, gestiegen (šGemeinsam sind wir stärkerš). Dabei haben sich Vertrauen, Solidarität und emotionale Unterstützung in den Netzwerken entwickelt, z.B. bei Erpressung eines Betriebsrats durch die Geschäftsleitung.
- Der systematische Erfahrungs- und Informationsaustausch im Rahmen der Netzwerkarbeit vergrößert die Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung. So können etwa im Rahmen von Verhandlungen zu einer Betriebsvereinbarung zu einem anderen Arbeitszeitsystem die Erfahrungen in anderen Betrieben genutzt und arbeitsorientierte Positionen besser durchgesetzt werden.
- Die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung ist zielorientierter geworden und verwendet zunehmend Elemente der Projektarbeit.
- Die Arbeit der Betriebsräte-Netzwerke eröffnet einen Zugang zu regionalen Akteuren und damit eine Erweiterung des Handlungsspektrums von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung hinsichtlich der Verknüpfung betriebs- und strukturpolitischer Fragestellungen. Hinzu kommt die wichtige Erfahrung, auch au-

ßerhalb des Einzelbetriebs Bedingungen verändern zu können, die sich wiederum positiv auf die Entwicklung der Betriebe auswirken.

- Nur dann, wenn die Netzwerkarbeit auch konkrete Verbesserungen für die jeweilige Betriebsratsarbeit und für den jeweiligen Betrieb bewirkt, engagieren sich Betriebsräte längerfristig im Netzwerk.

Qualifizierung

- Die Betriebsräte stellen fest, daß für die Lösung betrieblicher Probleme im Sinne der Beschäftigungs- und Standortsicherung die Aneignung von Wissen notwendig ist. Die gezielte Beteiligung der Betriebsräte an Bildungsveranstaltungen hat zugenommen, das Qualifikationsniveau steigt.
- Für viele Betriebsräte ist die zielorientierte Qualifizierung in bezug auf die Lösung konkreter betrieblicher Problemlagen, die im Rahmen der Netzwerkarbeit erfolgt, eine neue Erfahrung.
- Im Rahmen der Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken können aktuelle betriebliche Fragestellungen und Qualifizierungsbedarfe rasch bearbeitet werden.

Formulierung und Umsetzung arbeitsorientierter Positionen der betrieblichen Interessenvertretung

- Eigene Konzepte der betrieblichen Interessenvertretung zu Verbesserungen im Betrieb und in der zwischenbetrieblichen Kooperation werden gemeinsam erarbeitet, orientiert an den Interessen der Belegschaft und auf dem Stand der wissenschaftlichen Diskussion. Kurzfristigen unternehmerischen Standortinteressen wurde eine mittelfristige strategische Orientierung auf integrierte Standortentwicklung entgegengesetzt.
- Diese Konzepte werden Netzwerks mit Arbeitgebern und regionalen Akteuren verhandelt. Die Chance für einen intensivierten Dialog mit Arbeitgebern und regionalen Akteuren ergibt sich v.a. dann, wenn im Netzwerk konkrete Projekte šmit Hand und Fußš entwickelt werden. Erfolgserlebnisse motivieren zur Weiterarbeit im Netzwerk und bestätigen, daß Betriebsräte wichtige Veränderungen durchsetzen können.
- Betriebsräte-Netzwerke können sich zu einem Machtfaktor in Bezug auf Verhandlungen mit den Geschäftsleitungen und regionalen Akteuren entwickeln. Diese nehmen die Kooperation der Be-

etriebsräte sehr genau wahr. Die überbetriebliche Vernetzung der Betriebsräte gerade von KMU wird als ein neues Machtpotential auf Seiten der Beschäftigten wahrgenommen. Die in den Netzwerken erarbeiteten Positionen und Initiativen werden ernst genommen und sind für die Betriebsräte von strategischem Vorteil. Diese Wirkung erhöht sich, wenn es gelingt, regionale Leitbetriebe zu integrieren.

Einfluß auf arbeitsorientierte Betriebs- und Strukturpolitik

- Unsere Erfahrungen zeigen, daß Betriebsräte-Netzwerke betrieblich und strukturpolitisch initiativ werden und eine neue Qualität als betrieblicher und regionaler Akteur erreichen können.
- Der Betriebszugang der überbetrieblichen Interessenvertretung hat sich verbessert.
- Betriebs- und strukturpolitische Kompetenz der überbetrieblichen Interessenvertretung sowie des Betriebsräte-Netzwerks werden von anderen betrieblichen und regionalen Akteuren anerkannt.
- Die Möglichkeiten des in einigen kleinen und mittleren Unternehmen real bestehenden Co-Managements durch Betriebsräte verbessern sich (qualifizierter, systematischer).
- Die Arbeit von Betriebsräten wird im Betrieb stärker anerkannt, dadurch die Demokratisierung im Betrieb gestärkt.
- Eine wichtige Anforderung ist das „Marketing“ der Aktivitäten und Erfolge von Betriebsräte-Netzwerken. Dies gilt sowohl hinsichtlich der überbetrieblichen Interessenvertretung als auch im Rahmen der betrieblichen Öffentlichkeitsarbeit. Die Herausgabe der „Netz-News“ ist in diesem Sinne ein wichtiges Marketinginstrument. Gleiches gilt für die Zusammenarbeit mit der örtlichen Presse.

Betriebsräte-Netzwerke: eine neue Qualität arbeitsorientierter Betriebspolitik?

Diese Frage ist kontrovers, insbesondere geht es um mögliche Unterschiede zwischen Netzwerk und Arbeitskreis. Folgende Punkte können aufgrund der bisherigen Erfahrungen als charakteristisch für Betriebsrats-Netzwerke gelten:

- Verbindung von betrieblicher Praxis, wissenschaftlicher Diskussion und neuer Arbeitstechniken

- generelle Zielstellung: konsequentere Wahrnehmung betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung zur Umsetzung arbeitsorientierter Initiativen und zur Betriebs- und Standortentwicklung
- verbindliche, überbetriebliche Kooperation mit projektorientierter Herangehensweise an betriebliche und betriebsübergreifende Problemlösungen, gemeinsame Erarbeitung von Zielstellung, Verfahrensweise, Meilensteinen und Zeitablauf.
- Verknüpfung betriebs-, branchen- und strukturpolitischer Fragestellungen
- Orientierung auf die Stärkung zwischenbetrieblicher Kooperation und der Bildung von betrieblichen Verbänden entlang der Wertschöpfungskette
- Entwicklung neuer Arbeitsformen für die Betriebsratsarbeit (z.B. überbetriebliche gemeinsame Betriebsratssitzungen) als Reaktion auf veränderte Anforderungen
- Verwaltungsstellen der IG Metall als Infopool und Koordinator
- bessere Verankerung arbeitsorientierter Positionen in Betriebsräten und Belegschaft

5.1.2 Veränderung des Verhältnisses und der gegenseitigen Erwartungen von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung

An Betriebsräte-Netzwerke wird von der zuständigen Einzelgewerkschaft als überbetrieblicher Interessenvertretung auch die Erwartung gestellt, bestimmte Aufgaben stärker selbständig übernehmen und die eigene Arbeit in gewissem Ausmaß entlasten zu können. Gleichzeitig führt der Prozeß der Netzwerkentwicklung dazu, daß die Akteure sowohl der betrieblichen wie der überbetrieblichen Mitbestimmung ihr Rollenverständnis und ihr Verhältnis zueinander überprüfen.

Erwartungen an Rolle und Funktion von Betriebsrats-Netzwerken

- Betriebsräte-Netzwerke haben eine Frühwarnfunktion: die Reaktionszeiten der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenver-

vertretung verlängern sich, da Probleme und Krisen rechtzeitiger erkannt und Handlungsmöglichkeiten entwickelt werden können.

- Erhöhung der Qualität, Effektivität und Breite der Arbeit der überbetrieblichen Interessenvertretung.
- Für die Gewerkschaft ist es wichtig, größere Nähe zu betrieblichen Problemen und einen besseren Informationsfluß mit Betriebsräten herzustellen.

Betreuung von Betriebsrats-Netzwerken

Die Bildung von Betriebsrats-Netzwerken führt nicht unmittelbar zu einer Entlastung der überbetrieblichen Interessenvertretung, sondern, zumindest in der ersten Phase, eher zu einem höherem Betreuungsaufwand. Auch bereits länger existierende Netzwerke benötigen externe Unterstützung, sowohl fachlich wie politisch:

- Die gewerkschaftliche Unterstützung wird von den Betriebsräten nachgefragt.
- Die Betreuung ist notwendig für die Arbeit der Betriebsräte-Netzwerke, sowohl hinsichtlich der Leitbildentwicklung als auch der Qualität der Arbeit.
- Die Betreuung eines Betriebsräte-Netzwerks ist eine deutliche Mehrbelastung für gewerkschaftliche Akteure, insbesondere in der Anfangsphase, dies kann zu Überlastungstendenzen führen. Auch für die an Netzwerken beteiligten Betriebsräte bedeutet ihr Engagement zusätzlichen Zeit- und Arbeitsaufwand.
- Der betriebliche Betreuungsaufwand der Gewerkschaft wird durch Betriebsräte-Netzwerke nicht verringert. Es können aber erstens Schwerpunktverlagerungen stattfinden mit der Folge einer breiteren betrieblichen Betreuung, und zweitens eine stärkere Konzentration auf Betriebe mit hohem Betreuungsaufwand. Zudem kann erwartet werden, daß die höhere Nachfrage der Betriebsräte nach Qualifizierung längerfristig zu einer Entlastung der Hauptamtlichen führt.
- Externe Zuarbeit, die Begleitung und Moderation der Arbeit von Netzwerken, ist notwendig. Aufbau und Begleitung von Betriebsräte-Netzwerken kann als „Hilfe zur Selbsthilfe“ bezeichnet werden. Es besteht gewerkschaftsseitig die Erwartung, daß Teile der Betriebsbetreuung stärker in Betriebsräte-Netzwerke verlagert werden können, so daß die Betriebsräte sich bei einzelbetrieblichen Problemen gegenseitig stärker unterstützen können, als dies ohne die

Form des Netzwerks der Fall wäre. Betriebsräte-Netzwerke spielen also eine strategische Rolle bei der Bildung neuer Strukturen für die Problembearbeitung in den Betrieben und in überbetrieblichen Zusammenhängen.

Deutlich wird, daß mit der Etablierung von Betriebsräte-Netzwerken seitens der überbetrieblichen Interessenvertretung die Erwartung an ein gewisses Ausmaß selbsttragender Strukturen verbunden ist. Betriebsräte-Netzwerke ermöglichen auf längere Sicht eine Entlastung und veränderte Gestaltung der Schwerpunkte der Betreuungsarbeit der überbetrieblichen Interessenvertretung, betriebs- und strukturpolitische Aufgabenstellungen können zielgerichteter angegangen werden. Zudem erhöhen sich die Selbständigkeit der Betriebsräte und ihre Funktion als Multiplikatoren. Allerdings ist die Vorstellung, daß Netzwerke völlig selbständig agieren, eine Illusion und wäre auch vor dem Hintergrund arbeitsorientierter Betriebs- und Strukturpolitik nicht wünschenswert. Sinnvoll ist es daher, im Verlaufe der Netzwerkarbeit erstens das Verhältnis von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung zu thematisieren und weiter zu stabilisieren und zweitens die Selbstorganisationsfähigkeit des Netzwerks zu erhöhen und es in die Lage zu versetzen, sich bei Bedarf externe Unterstützung zu organisieren.

Veränderungen im Rollenverständnis von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung

Die zuständige Einzelgewerkschaft als überbetriebliche Interessenvertretung vor Ort

- ist in der Arbeit mit Betriebsräte-Netzwerken organisatorisch, inhaltlich und politisch stärker gefordert: Betriebsräte-Netzwerke erfordern zusätzliches Engagement,
- wirkt stärker koordinierend, verändert also ihre traditionelle Arbeitsweise,
- wächst in eine neue Rolle: sie steht (auch aufgrund der externen Begleitung) nicht mehr vor der hohen Anforderung, šallwissendō sein zu müssen, sondern kann stärker die Prozeßbegleitung zu ihrer Aufgabe machen; dies wirkt einerseits entlastend, ist jedoch gleichzeitig ein Qualifizierungserfordernis,
- kann die Rolle als überbetriebliche Interessenvertretung ausbauen und die Betriebsräte in Verhandlungen mit betrieblichen und regionalen Akteuren zusätzlich stärken,

Die betriebliche Interessenvertretung

- zeigt ein gestiegenes Selbstbewußtsein gegenüber der Gewerkschaft,
- Betriebsrats-Interessen werden deutlicher formuliert,
- einzelbetriebliche Frage- und Problemstellungen werden zunehmend in einen branchen- und strukturpolitischen Zusammenhang gestellt und führen oft zu einer Neubewertung der einzelbetrieblichen Sichtweise (Blick über den einzelbetrieblichen Tellerrand)
- Betriebsräte geben sich, neben dem notwendigen Erfahrungsaustausch, gegenseitige Hilfestellung bei der Lösung einzelbetrieblicher Probleme.

5.2 Hemmnisse für die Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken

Hemmnisse und Probleme sind im theoretischen Abschnitt insbesondere in der Bereichen Qualitätsminderung, zu hohe Kosten der Netzwerkarbeit, Vertrauensmißbrauch oder zu hohe Koordinierungskosten genannt. Übertragen auf Betriebsräte-Netzwerke bedeutet dies bspw. daß die Qualität der Betriebsratsarbeit leiden kann, daß zwischenbetriebliche Konkurrenzen wirken, daß der Organisations- und Koordinationsaufwand für ein Netzwerk nicht den erwarteten Arbeitsergebnissen entspricht. Aufgrund unserer Erfahrungen können generell folgende Punkte genannt werden:

- einige wenige Engagierte arbeiten in zahlreichen Zusammenhängen mit (tendenzielle Überforderung Einzelner),
- Schichtarbeit stellt eine hohe Belastung für nicht freigestellte Betriebsräte dar, Entlastung ist notwendig,
- betriebs-, branchen- und strukturpolitische Fragestellungen werden von der betrieblichen Interessenvertretung in der Regel nicht verknüpft, es dominieren einzelbetriebsbezogene Sichtweisen und Handlungsstrategien, so daß hier zusätzlicher Argumentationsaufwand auftritt,
- Mobilisierungsdilemma: Schere zwischen Tagesgeschäft (einzelbetriebliche Probleme) und längerfristiger Orientierung (überbe-

triebliche und strukturpolitische Aktivitäten zur Standort- und Beschäftigungssicherung):

- kurzfristige Problemwahrnehmung im Betrieb,
 - Alltagsprobleme stehen im Vordergrund,
 - aber auch: Erfolge des Netzwerks werden anerkannt (z.B. durch Presseberichterstattung, Akzeptanz durch Arbeitgeber),
- Konkurrenz der Betriebsräte im Netzwerk untereinander aufgrund der Konkurrenzsituation der Betriebe: hier ist Offenheit und die Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie, d.h. das Suchen nach gemeinsamen Lösungs- und Handlungsansätzen notwendig.

Anforderungen an die Netzwerkarbeit, um Hemmnisse zu verringern

- Informationsfluß im Betriebsrat verbessern,
- tendenzielle Überforderung der Betriebsräte durch Netzwerkaktivitäten vermeiden,
- je konkreter die Aktivitäten im Netzwerk desto überzeugender ist der Ansatz, die Lösung überbetrieblicher, strukturpolitischer und betrieblicher Problemlagen zu verbinden,
- arbeitsorientierte Betriebs- und Strukturpolitik stärker miteinander verknüpfen.
- die Verknüpfung betrieblicher und regionaler Problemlösungsansätze erfordert dauerhafte Überzeugungsarbeit: echte Motivation entsteht oft erst mit dem Aufbau des Netzwerks,
- Aktivitäten und Erfolge der Betriebsrats-Netzwerke besser vermarkten und politisch verorten, insbesondere hinsichtlich materieller, prozessuraler und politischer Zielstellungen
- Netzwerkkultur in der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung herstellen, insbesondere Sensibilisierung, kontinuierliche Diskussion, für welche Bereiche eine vernetzte Vorgehensweise die Umsetzungschancen verbessert, Darstellung von Beispielen

5.3 Chancen und Hemmnisse von Betriebsräte-Netzwerken

Hinsichtlich der Chancen und Hemmnisse der Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken kann folgendes festgehalten werden:

- Betriebsrats-Netzwerke stellen ein betriebliches, regionales und branchenpolitisches Frühwarnsystem dar,
- sie führen zu einer Verbesserung der Betriebsratsarbeit,
- sie stärken die arbeitsorientierte Betriebs- und Strukturpolitik,
- sie stärken die Entwicklung und Durchsetzungsfähigkeit arbeitsorientierter Positionen der überbetrieblichen Interessenvertretung,
- Betriebsrats-Netzwerke dürfen nicht mit zu hohen Erwartungen, sowohl inhaltlich-strategisch wie die Leistungsfähigkeit der beteiligten Betriebsräte betreffend, überfrachtet werden,
- bei der Arbeit in Netzwerken muß Verbindlichkeit für die gemeinsame Arbeit hergestellt werden,
- die Arbeit der Netzwerke muß durch konkrete, realistische Schritte bestimmt sein, dabei spielt eine projektmäßige Herangehensweise mit klarer Zielorientierung und meilensteinorientiertem Ablauf eine wichtige Rolle,
- die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit verbessert sich in der Form von Netzwerken, muß aber weiter forciert werden, Erfolge sollten aktiv vermarktet werden (z.B. Presse, Netz-News),
- die Gründung eines Betriebsräte-Netzwerk setzt die intensive Begleitung durch die überbetriebliche Interessenvertretung sowie sorgfältige Vorbereitung und Mobilisierung voraus,
- die externe Begleitung und Moderation des Arbeitsprozesses von Betriebsräte-Netzwerken hat sich als notwendig erwiesen.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht der grundsätzlichen Chancen und Probleme der unterschiedlichen Netzwerktypen.

Stärken und Probleme von Betriebsräte-Netzwerken

	funktionsorientierte BR-Netzwerke	branchenorientierte BR-Netzwerke	strukturpolitische BR-Netzwerke
<p>Stärken:</p> <p>Erhöhung der Mitwirkung und Mitbestimmung</p> <p>Erhöhung der Informationsdichte</p> <p>Durchsetzung arbeitsorientierter Positionen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhung der Gestaltungskompetenz ▪ Vereinheitlichung von betrieblichen Positionen ▪ neue Lösungen in der Arbeitspolitik ▪ hoher Praxisbezug 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einflußnahme auf Initiierung und Ausgestaltung von Brancheninitiativen ▪ Behauptung arbeitsorientierter Mindeststandards in einer Branche ▪ Förderung von Unternehmenskooperationen zur Standortsicherung und Leistungsgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ integrierte Standortentwicklung ▪ Gestaltung Schnittstelle Betrieb-Region ▪ Initiierung regionaler Kooperationen und Reindustrialisierungsprozessen durch BR ▪ Unterstützung betrieblicher Problemlösungen durch regionale Hilfe ▪ Weiterentwicklung der beschäftigungswirksamen Infrastruktur, neue Impulse für industrielle Bestandspflege
<p>Probleme:</p> <p>Gefahr der Überforderung und Verzettelung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ v.a. punktuelle (einzelbetrieblicher Probleme), kaum ganzheitliche (Standortsicherung) Interessenvertretung ▪ breites Themenspektrum und Teilnehmer ▪ betriebliche Wirksamkeit schwer zu ermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Branchenpolitik kann angestoßen, aber nicht selbst getragen werden; daher ist ein entwickelter politischer Kontext erforderlich ▪ institutionelles Machtgefälle: Unternehmenskooperationen in einer Branche sind oft weiter entwickelt als BR-Kooperationen ▪ Ergebnisse sind häufig nur mittelbar, mittelfristig oder nur politisch erkennbar ▪ Widersprüche zwischen Standort- und Arbeitsplatzsicherung können auftreten (Erpressungsmechanismus) ▪ Gefahr der Vereinnahmung der BR für un- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ strukturpolitisches Verständnis der BR und entsprechender Kontext erforderlich ▪ Überwindung des „Mobilisierungsdilemmas“ - von der kurzfristigen Anti-Krisen-Strategie zur präventiven Strukturpolitik ▪ zu Beginn unklare Erfolgsaussichten ▪ Widerspruch zwischen kurzfristigem Erfolgsdruck der BR und mittelfristigen Ergebnissen der Strukturpolitik ▪ keine adäquaten Handlungsebenen in Betrieb und Region ▪ kompliziertere Finanzierung, keine ge-

unternehmerische Standortpolitik

gesetzliche, sondern politische Grundlage

- rechtliche Grundlage schmal, Finanzierung schwieriger

Wirksamkeit

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ praktischer Nutzen ▪ exemplarische Lösungen ▪ persönliche Entwicklung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ nur mittelbar betriebsbezogen, eher Branchenebene ▪ eher politisch ▪ vom Umfeld mit abhängig | <ul style="list-style-type: none"> ▪ betriebliche und regionale Wirkung ▪ präventiver Ansatz ▪ keine kurzfristige Anti-Krisen-Strategie |
|---|--|--|

5.4 Ansatzpunkte für eine arbeitsorientierte Netzwerkstrategie

5.4.1 Grundsätzliche Überlegungen

Der in den letzten Jahren in Ostdeutschland vorherrschende Privatisierungs- und Rationalisierungstyp erfordert neue Formen der zwischenbetrieblichen Kooperation ó sowohl auf Unternehmens- als auch auf Betriebsratsebene. Dies bezieht sich sowohl auf die industrielle Bestandspflege wie auf verbundbasierte Innovations-, Produktions- und Vertriebsstrategien. Die durchgreifenden Globalisierungsentwicklungen mit dem Counterpart der zunehmenden Bedeutung regionalwirtschaftlicher und branchenbezogener Zusammenhänge (regionale Wertschöpfungsketten, Branchenkooperation) erfordert angemessene arbeitsorientierte Handlungsstrategien.

Mit zunehmend flexiblen Produktionsformen gewinnen Koordinierungsleistungen in Betrieb und Region an Bedeutung für die Standortsicherung von Klein- und Mittelunternehmen (z.B. durch den bewußten Aufbau und die Stärkung von Wertschöpfungsketten und industriellen Clustern mit entsprechenden Kooperationsbeziehungen und Zugriffsmöglichkeiten auf produktionsorientierte und andere Dienstleistungen). Unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten wird deshalb von der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung eine stärkere Verbindung strukturpolitischer und betriebspolitischer Ansätze angestrebt. Hierbei geht es auch um Einflußnahme auf und Nutzung von regionalen Strukturen und Fachpolitiken zur Flankierung betrieblicher Umstrukturierungsprozesse.

Im Hinblick auf die Durchsetzung neuer flexibilisierender Produktionskonzepte und die damit einhergehende ganzheitliche Rationalisierung erscheint eine ebenso ganzheitliche, ressortübergreifende, unterschiedliche Aufgaben der betrieblichen Interessenvertretung integrierende Arbeitsweise der Betriebsräte notwendig zur Verdeutlichung und Umsetzung arbeitsorientierter Positionen im betrieblichen Umstrukturierungsprozeß. Mit Maßnahmen im Rahmen der Beschäftigungsplanpolitik (vgl. Pfäfflin 1998) können betriebliche und überbetriebliche Interessenvertretung auf die betriebliche Planung und Realisierung in den Bereichen Produkt-, Verfahrensentwicklung, Kompetenzprofile, Arbeits- und Technikgestaltung und Qualifikation verstärkt Einfluß nehmen. In Krisensituati-

onen bildet die Zusammenarbeit von Betriebsräten verbesserte Möglichkeiten, ihre Schutzfunktion wahrnehmen zu können.

Betriebsräte-Netzwerke stellen eine Chance dar, diese Prozesse arbeitsorientiert mitzugestalten und ó wie unsere Erfahrungen zeigen ó als neuer struktur- und branchenpolitischer Akteur auch aktiv zu initiieren.

5.4.2 Elemente einer arbeitsorientierten Netzwerkstrategie

Unsere Erfahrungen zeigen, daß Betriebsräte-Netzwerke nur auf der Basis einer engen Zusammenarbeit von betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung arbeiten können. In diesem Zusammenhang ist der organisatorische und politische Träger der Netzwerkarbeit in der Regel die zuständige Einzelgewerkschaft, in unserem Fall die IG Metall. Im Rahmen einer arbeitsorientierten Netzwerkstrategie übernimmt die Gewerkschaft daher eine besondere Verantwortung.

Für die Entwicklung einer arbeitsorientierten Netzwerkstrategie können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

- der Aufbau von Betriebsräte-Netzwerken orientiert sich in der Regel an einem regional definierten Betriebs- oder Branchenzusammenhang,
- es dauert in der Regel mindestens ein Jahr, bis ein neu aufgebautes Betriebsräte-Netzwerk stabil arbeitsfähig ist, sich das notwendige Vertrauen der Beteiligten entwickelt hat und die notwendige Verbindlichkeit in der gemeinsamen Arbeit hergestellt werden konnte; hierzu tragen auch erste Erfolge der gemeinsamen Arbeit bei,
- der Aufbau von Betriebsräte-Netzwerken erfordert eine Prioritätensetzung der örtlichen Gewerkschaftsorganisation, Netzwerkarbeit wird zu einem zusätzlichen Arbeits- und Betreuungsschwerpunkt der örtlichen Gewerkschaft,
- längerfristig, nach etwa einem bis zwei Jahren, entstehen Vorteile für die überbetriebliche Interessenvertretung ó ökonomisch gesprochen durch die Reduzierung von Kosten ó praktisch gesprochen durch gestiegene Möglichkeiten, die gewerkschaftliche Arbeit über einen längeren Zeitraum planen zu können und weniger durch kurzfristige Kriseneinsätze gefordert zu sein,
- Betriebsräte-Netzwerke sind nach den nun vorliegenden Erfahrungen ein zusätzliches Instrument arbeitsorientierter Betriebs- und Strukturpolitik und haben strategischen Charakter, indem die

Handlungsfähigkeit der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung erhöht wird.

Im folgenden werden relevante Elemente einer arbeitsorientierten Netzwerkstrategie skizziert:

Netzwerk-Debatte

Die Förderung von Betriebsräte-Netzwerken erfordert eine breite gewerkschaftliche Diskussion der vorliegenden Erfahrungen mit der Netzwerkarbeit mit dem Ziel der Entwicklung einer „Netzwerk-Kultur“, wie etwa während einer Bezirkskonferenz des IG Metall Bezirks Berlin-Brandenburg-Sachsen. Hierbei sollte differenziert werden nach den verschiedenen Netzwerktypen:

- funktionsorientierte Netzwerke: betriebspolitische Orientierung, Bearbeitung ausgewählter einzelbetrieblich relevanter Fragestellungen,
- branchenorientierte Netzwerke: Verbesserung der einzelbetrieblichen Situation durch Förderung der zwischenbetrieblichen Kooperation im Branchenbezug, Initiierung und arbeitsorientierte Mitgestaltung regionaler Brancheninitiativen,
- strukturpolitische Netzwerke: regionale Beschäftigungs- und Standortsicherung sowie Verbesserung der einzelbetrieblichen Rahmenbedingungen durch Einflußnahme auf und Nutzung von regionaler (Fach-) Politik, arbeiten an der Schnittstelle von Betrieb und Region.

Gemeinsam ist allen Netzwerken: Orientierung an den Interessen der betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretung, hoher Qualifizierungsanteil, Bezug zu übergreifenden einzelbetrieblichen Problemstellungen, gemeinsame Bearbeitung einzelbetrieblicher Problemstellungen, systematischer Erfahrungsaustausch zu relevanten Bereichen der Betriebsratsarbeit.

Kontinuität durch arbeitsorientierte Unterstützungsstrukturen

Notwendige Erfolgsfaktoren für die Arbeit eines Betriebsräte-Netzwerks sind das kontinuierliche und aktive Engagement der überbetrieblichen Interessenvertretung sowie die externe Begleitung mit entsprechenden Serviceleistungen für das Netzwerk. Erforderlich ist eine gewerkschaftliche Binnenstruktur, die die Schaffung von Netzwerken fördert und unterstützt. Diese betriebs-, regional- oder branchenbezogene Struktur ist der stabilisierende Rahmen, den zeitlich und thematisch fle-

xible Betriebsratskooperation für erfolgreiche Arbeit benötigt. Dabei geht es ó grob ó um drei Aspekte, die die Nachhaltigkeit von Netzwerken erhöhen:

- stärkere konzeptionelle Verknüpfung arbeitsorientierter Struktur- und Betriebspolitik im Rahmen einer projektorientierten Vorgehensweise,
- Nutzung arbeitsorientierter Bildungspolitik für die Förderung von Betriebsräte-Netzwerken und gleichzeitig stärkere Orientierung der Angebote an der Bedarfslage und Nachfrage von Betriebsräte-Netzwerken, Trainingsangebote zu Projektmanagement und Prozeßbegleitung,
- Nutzung intelligenter Begleitinstrumente für die Bearbeitung einzelbetrieblicher Problemlagen im Rahmen von Betriebsräte-Netzwerken (Beratungsleistungen, Coaching, Qualitätssicherung), ggf. Organisation eines Beratungsnetzes.

Erfolgskriterien

Die Ableitung von Erfolgskriterien für die Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken ist eine der Schlüsselfragen für eine arbeitsorientierte Netzwerkstrategie. Generell können Zielkorridore in drei Bereichen gesehen werden:

- materieller Zielkorridor: z.B. Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, Standortsicherung, Betriebsfortführung, Finanzierungskonzept, Interessenausgleich, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, gemeinsames Durchsetzen von Interessen der Betriebsräte,
- prozessuraler Zielkorridor: z.B. funktionierende Beteiligung, Institutionalisierung erweiterter Mitbestimmung, intensivierter Erfahrungs- und Informationsaustausch zur Verbesserung der Verhandlungsposition, Erhöhung des Ansehens der Betriebsräte in Betrieb und Region, Persönlichkeitsentwicklung,
- politischer Zielkorridor: z.B. Stärkung der Interessenvertretung, Ausbau der Gegenmacht, Politisierung, Erhöhung des Selbstbewußtseins.

Es ist zu berücksichtigen, daß formale Erfolgsmessungen nicht möglich sind. Eine Erfolgsmessung der Arbeit von Betriebsräte-Netzwerken ist notwendig, sie ist aber vor allem mit qualitativen Kriterien zu bewerten. Netzwerkarbeit ist Arbeit an einem gemeinsamen Entwicklungsprozeß, der auf ein im Netzwerk definiertes Ziel gerichtet ist. Zielerreichung ist also ein wichtiges Kriterium. Wenn das Ziel bspw. die Erhöhung der

Auseinandersetzungsfähigkeit der Betriebsräte mit den Geschäftsleitungen ist, kann dies jedoch nur qualitativ gemessen werden, etwa an der Zufriedenheit der Beteiligten mit der gemeinsamen Arbeit oder ihrer subjektiven Einschätzung von Lerneffekten.

Externe Serviceleistungen

Betriebsräte-Netzwerke sind keine „Selbstläufer“. Die vorhandene Motivation der Betriebsräte muß inhaltlich, methodisch und organisatorisch unterstützt werden. Die Erfolgchancen von Netzwerken steigen mit dem Ausmaß externer „Serviceleistungen“. Dazu gehören

- inhaltlicher Input und konzeptionelle Vorarbeit durch externe Expertise, Kontakt zum Stand der wissenschaftlichen Diskussion,
- Angebot der betrieblichen Einzelberatung,
- Moderation des Prozesses,
- Organisation des Netzwerkes,
- Organisation der Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren.

Zur Aufgabe der externen Begleitung gehört es auch, die Verknüpfung der Arbeit am gemeinsam formulierten Ziel des Netzwerks und der Beratung bzw. Hilfeleistung für einzelbetriebliche Lösungsansätze immer wieder bewußt herzustellen. So muß die externe Beratung über die Begleitung und Moderation des kollektiven Arbeitsprozesses hinaus die einzelbetrieblichen Entwicklungen systematisch verfolgen und gegebenenfalls Handlungsmöglichkeiten aufzeigen und deren Umsetzung unterstützen.

Erhöhung der Kommunikation

Kommunikationsstrukturen müssen in zwei Richtungen wirken: erstens die Nutzung des gewerkschaftlichen Wissens- und Erfahrungspotentials für die Netzwerkarbeit und zweitens die Verbreitung von Netzwerkerfahrungen innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation. Hierzu dient zum einen binnenbezogene Öffentlichkeitsarbeit (Netz-News, Info-Netz, gewerkschaftliche Veröffentlichungen) über die Netzwerkarbeit. Zum zweiten sollten Netzwerke verstärkt auf gewerkschaftliche Wissensressourcen zurückgreifen (z.B. Branchenanalysen, strategische Diskussionen etc.).

Projektorientierung

Die Chance für eine kontinuierliche zwischenbetriebliche Kooperation von Betriebsräten in Form von Netzwerken steigt, wenn die Netzwerke projektorientiert arbeiten, d.h. mit definierten Themen, Zielen, Methoden und Meilensteinen auf einer festen Zeitschiene. Die Bearbeitung klar gesteckter und zeitlich begrenzter Aufgaben und konkrete und meßbare Ergebnisse machen die Nützlichkeit der Netzwerkarbeit für die Betriebsräte greifbar und motivieren zur weiteren Zusammenarbeit. Dadurch wächst das Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die Effektivität der kollektiven Arbeit.

Einzelbetrieblicher Nutzen

Insgesamt zeigt sich, daß die betriebliche Orientierung für die Netzwerk-Arbeit eine zentrale Rolle spielt. Es ist daher dafür Sorge zu tragen, daß struktur- und branchenpolitische Aktivitäten mit betrieblichen Interessen immer rückkoppelbar bleiben. Das Verhältnis von überbetrieblicher Netzwerk-Arbeit und einzelbetrieblicher Betriebsrats-Arbeit ist als Spannungsbogen durchgängig präsent.

Realistische Erwartungen

Die Erwartungen an die Arbeit und Ergebnisse von Betriebsräte-Netzwerken müssen realistisch sein. Erwartungen sollten netzwerkspezifisch formuliert und entsprechend des realen Verlaufs des Arbeitsprozesses angepaßt werden. Es ist notwendig, šk.o.-Kriterienõ einzuhalten und ggf. ein Netzwerk für beendet zu erklären. Es ist ebenso notwendig, im Falle der dynamischen Entwicklung eines Netzwerks über eine Ausweitung der Arbeit sowie geeignete Begleitinstrumente zu entscheiden.

Qualifizierung

Mit zunehmender Dauer eines Betriebsrats-Netzwerks steigt die Qualifizierungsnachfrage der beteiligten Betriebsräte, sowohl zu grundlegenden Fragen der Betriebsratsarbeit wie auch zu speziellen im Netzwerkzusammenhang behandelten Themen. Gleichzeitig erweist es sich als notwendig, Qualifizierung auch für die gewerkschaftliche Betreuung anzubieten, insbesondere in den Bereichen Projektmanagement und Moderation.

6. Literatur

- Bullmann, U. / Heinze, R.-G. (Hrsg.) (1997): Regionale Modernisierungspolitik. Nationale und internationale Perspektiven, Opladen
- Genosko, J. (1998): Eine Bestandaufnahme und theoretische Würdigung von „Netzwerken“ als Instrument regionaler Strukturpolitik, Katholische Universität Eichstätt
- Grundmann, M. / Guß, B. / Matthies, M. / Potthoff, K. (1998): Konversion in Kooperation, München
- Grundmann, M. / Krippendorf, W. / Pfäfflin, H. (1998): Betriebsrats-Netzwerke, München, IMU-Informationsdienst 5/98
- Krumbein, W. (Hrsg.) (1994): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region. Beiträge aus der internationalen Debatte, Münster
- Kruse, H. (1990): Reform durch Regionalisierung. Eine politische Antwort auf die Umstrukturierung der Wirtschaft, Frankfurt/New York
- Kühl, J. (1997): Bestandspflege und Rekonstruktion von Betriebe als aktive Beschäftigungspolitik, in: WSI-Mitteilungen 9/1997, S. 598-608
- Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen Land Brandenburg (1998): Weiterbildungsberatungsstellen im Land Brandenburg. Akzeptanz, Inanspruchnahme, Tätigkeitsspektrum und Handlungspotentiale, Potsdam
- OECD (Ed.) (1996): Networks of enterprises and local development. Competing and co-operation in local productive systems, Paris
- Sabel, C. F. (1997): Bootstrapping-Reform oder: Revolutionärer Reformismus und die Erneuerung von Firmen, Gewerkschaften und Wohlfahrtsstaat im regionalen Kontext, in: Bullmann/Heinze, S. 15-52
- Staber, U. (1996): The social embeddedness of industrial district networks, in: Staber, U. et al., 1996, S. 148-174
- Staber, U. et al. (Ed.) (1996): Business Networks. Prospects for regionale development, Berlin/New York