IMU-Akzente

Beratung · Forschung · Seminare

Nr. 19 · April 2012

Die sozial-ökologische Modernisierung der Wirtschaft in Baden-Württemberg braucht eine betriebliche Basis!

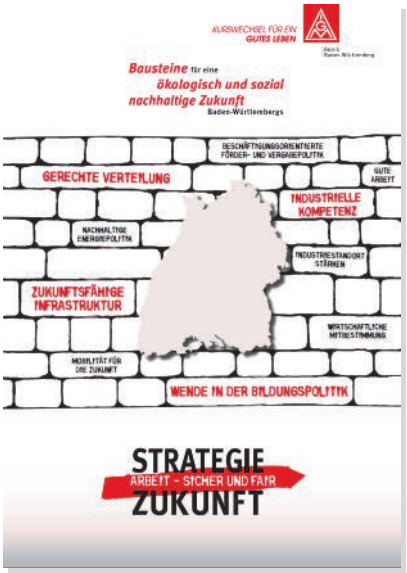
Ressourcenverknappung, die drohende Klimakatastrophe und die in Fukushima deutlich gewordenen Gefahren der Atomenergie sprechen für sich: Die ökologische Modernisierung unserer Wirtschaft ist die Voraussetzung für eine nachhaltige Sicherung unserer Lebensgrundlagen. Nationale Wirtschaftssysteme, die diese Aufgabe am konsequentesten anpacken, werden langfristig wirtschaftlich die erfolgreichsten sein. Damit wird die ökologische Modernisierung auch zur volkswirtschaftlichen Aufgabe.

Diese Zusammenhänge sind sowohl in der Bevölkerung als auch in der parteipolitischen Debatte weithin anerkannt. Trotzdem ist nicht zu erwarten, dass diese Überlegungen allein zu einer Neuorientierung in der Deutschen Wirtschaft führen werden. Unternehmen reagieren nicht auf politische Überzeugungen, sondern allein auf Marktgesetze. Insbesondere die großen kapitalmarktorientierten Unternehmen orientieren sich nicht an mittel- oder langfristig wirksamen Begrenzungen, sondern an kurzfristig möglichen Gewinn-Chancen. Es ist Aufgabe staatlicher Wirtschaftspolitik, die marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass aus ökologischen Notwendigkeiten ökonomische Handlungsspielräume werden.

weitere Themen u.a.:

- *Arbeitsgestaltung in neuen Produktionskonzepten*
- *Industriepolitik im Siemens-Konzern*
- *Gutachten für die SPD-Landtagsfraktion Bayern*
- *prekäre Beschäftigung in der Ingenieursarbeit*
- *Fachkräfte in Brandenburg*
- *Strukturbericht Region Stuttgart*
- *Schnittstelle Kfz / Logistik*
- *Shared Service Center*

So ist wenig überraschend, dass die sozial-ökologische Modernisierung der Wirtschaft in Baden-Württemberg im Koalitionsvertrag der neuen Landesregierung als zentrales Ziel der Industriepolitik des Landes festgeschrieben wird. Zu der ökologischen Orientierung tritt für eine nachhaltige Entwicklung die gesellschaftliche Modernisierung. Die Prekarisierung immer größerer Anteile der Beschäftigten soll umgekehrt werden. Und mit einer Politik des „Gehört-Werdens“ sollen die Menschen in Baden-Württemberg in der Reform des Landes mitgenommen werden, sowohl als Akteure mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen als auch als Wählerinnen und Wähler, die sich mit der neuen Politik im Lande identifizieren können.



Konkretisiert wird das sozial-ökologische Modernisierungsprogramm einerseits u.a. in der Orientierung auf neue Zukunftsfelder (z.B. Umwelttechnologien, erneuerbare Energien, Ressourceneffizienz, nachhaltige Mobilitätskonzepte) und andererseits in der Absicht, Baden-Württemberg mit einem Tariftreuegesetz, mit Mindestlöhnen, der Verhinderung von Lohndumping durch Leiharbeit und anderen Maßnahmen zum „Musterland Guter Arbeit“ zu machen. Hinzukommen muss die aktive Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen im Modernisierungsprozess.

Die schwierige Interessenkonstellation

Doch die Koalitionsbeschlüsse werden nur dann die gewünschte Wirkung erzielen, wenn es gelingt, industriepolitische Instrumente zu entwickeln, die den sozial-ökologischen Wandel tatsächlich anschieben und beschleu-

nigen können. Und dies wird nicht ganz einfach werden. Denn bekanntlich ist der direkte politische Einfluss auf Unternehmensentscheidungen eher gering. Ein Selbstläufer wird der Modernisierungsprozess auf jeden Fall nicht, denn immer dann, wenn einzelne wirtschaftliche Akteure Nachteile für sich erwarten, wird mit ihrem Widerstand zu rechnen sein:

- So können die sozial-ökologischen Modernisierungskonzepte auf Unternehmensstrategien treffen, die sich an kurzfristigen Renditezielen orientieren und – evtl. eingebettet in globalisierte Konzernstrategien – den lokalen Geschäftsführern nur eingeschränkte Handlungsspielräume lassen.
- Aber auch konkrete Beschäftigteninteressen können zum Modernisierungshindernis werden, wenn Angst um den Arbeitsplatz oder den Unternehmensstandort in den Vordergrund treten.

Betriebliche Lobby für den sozial-ökologischen Wandel

Wir meinen deshalb, dass die Chancen für die sozial-ökologische Modernisierung der Wirtschaft in Baden-Württemberg deutlich erhöht werden können, wenn es gelingt neben den Unternehmensleitungen eine zweite betriebliche Lobby für den sozial-ökologischen Modernisierungsprozess in den Belegschaften zu finden. Die Chancen stehen dafür nicht schlecht, wenn man die Wortkombination „sozial-ökologisch“ als strategischen Impuls ernst nimmt. Wenn es gelingt die ökologischen Fragen mit den sozialen Herausforderungen zu verbinden, dann können die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen zum betrieblichen Treiber des Modernisierungsprozesses werden.

Solch ein Kooperationsprojekt kann aber nur gelingen, wenn die sozialen Ziele im Modernisierungsprojekt erkennbar werden. Dies führt zu folgenden Anforderungen an die Politik:

- Der ökologische Modernisierungsprozess darf nicht auf Kosten der Beschäftigteninteressen umgesetzt werden. Wo Benachteiligungen zu erwarten sind, müssen Schutzbestimmungen oder Kompensationsmaßnahmen die Interessen der Beschäftigten wahren.
- Der Modernisierungsprozess muss auch Antworten für die sozialen Herausforderungen der modernen Arbeitswelt bieten:
  - Abbau prekärer Arbeitsverhältnisse
  - Erhalt und Ausbau der industriellen Kernbranchen als Basis der Industriearbeit des 21. Jahrhunderts
  - Modernisierung der Produktionsarbeit in globalisierten Wertschöpfungsstrukturen
  - Gute Arbeit und alternsgerechte Arbeits- und Leistungsbedingungen
  - betriebliche Ausbildungs- und Qualifizierungskonzepte als wichtige Ergänzungen und Brückenfunktionen gegen den (drohenden) Fachkräftemangel
- Der Modernisierungsprozess darf sich nicht nur auf so genannte High-tech-Branchen und -Unternehmen beschränken, sondern muss das gesamte Verarbeitende Gewerbe einbeziehen. In der sozial-ökologischen Modernisierung traditionellen Gewerbes sind sogar besonders starke Effekte für Ökologie, Arbeitsbedingungen und Wettbewerbsfähigkeit zu erwarten.
- Die Demokratisierung der Wirtschaft muss Thema des industriellen Wandels werden. Die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen müssen wie Unternehmer und Geschäftsführungen Ansprechpartner für die Landesregierung werden, um ihr Wissen und ihre Interessen einbringen zu können und um selbst aktiv den Modernisierungsprozess zu forcieren.

„Eine neue politische Kultur des Dialogs und der Offenheit für Vorschläge, unabhängig davon wer sie macht, wird mit uns in Baden-Württemberg Einzug halten. Wir laden alle in unserer Gesellschaft ein, mit uns gemeinsam am Baden-Württemberg der Zukunft zu arbeiten – Verbände und Organisationen, Unternehmen und die Bürgerinnen und Bürger aus allen Teilen unseres Landes. Diese Einladung gilt auch den Parteien und Fraktionen im Land und all jenen, die diesem Wechsel noch skeptisch gegenüber stehen. Denn die Regierung Kretschmann-Schmid ist eine Regierung für alle Menschen im Land.

Wir verstehen uns als echte Bürgerregierung.“

Koalitionsvertrag zwischen BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und der SPD Baden-Württemberg.

(... und zu den Unternehmen gehören wesentlich auch die Beschäftigten!)

Es gibt gute Gründe für Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften, sich auf ein sozial-ökologisches Kooperationsprojekt mit der Landespolitik einzulassen. Schließlich vertreten Gewerkschaften nicht nur die Einkommensinteressen der Beschäftigten! Sie fordern neben „Guter Arbeit“ auch ein „Gutes Leben“. Dazu gehören gesunde Lebensbedingungen und der Erhalt von Lebensqualität im Einklang mit, statt gegen die Natur.

Und eine frühzeitige sozial-ökologische Modernisierung kann Wettbewerbsvorsprünge der Unternehmen bewirken, die ihrer wirtschaftlichen Situation und der Beschäftigung förderlich sind.

Die Kooperation kann aber auch nur dann gelingen, wenn sich Betriebsräte und Gewerkschaften auf den ökologischen Modernisierungsprozess ernsthaft einlassen. Dies kann auch bedeuten, dass notwendige strukturelle Anpassungen bei Unternehmen und bei Arbeitsplätzen sozial gestaltet statt verhindert werden müssen. Der zuverlässigen Kompensation kommt dabei herausragende Bedeutung zu.

Was können die Beschäftigten und Betriebsräte konkret bewirken?

Es gibt zahlreiche Beispiele, in denen auf Initiative von und unter dem Schutz durch die Betriebsräte und Gewerkschaften Belegschaften Ideen zur Energie- und Materialeinsparung, zu besseren und humaneren Produktionsabläufen, zu neuen Produkten umsetzungsreif entwickelt haben. Manche Unternehmen und Betriebsstandorte verdanken solchen Initiativen ihre Weiterexistenz oder die Rückkehr in die Gewinnzone. Solche Beispiele sind kaum bekannt, weil die Arbeitswelt der Öffentlichkeit weitgehend versperrt bleibt, und die Arbeitgeber meistens auch kein Interesse haben, die Leistungen der Arbeitnehmer selbst publik zu machen. Nur einige Beispiele für Innovationsleistungen von Belegschaften seien hier stellvertretend genannt:

- Im Volkswagen-Werk* Salzgitter haben Betriebsräte, gestützt auf den vom Gesamtbetriebsrat durchgesetzten Innovationsfonds, ein Konzept für ein neues Standbein neben der klassischen Motorenfertigung für Autos entwickelt, die Produktion von Blockheizkraftwerken. In Kooperation mit der LichtBlick AG wurde auf dieser Grundlage dann 2009 das Konzept des „Zuhause-Kraftwerks“ entwickelt und umgesetzt. Bisher konnten bereits einige hundert Anlagen installiert werden.
- Das IMU Institut hat mit betriebsspezifisch entwickelten „Arbeitsorientierten Innovationsprojekten“ (AIP) bei wirtschaftlichen Krisen in zahlreichen Unternehmen die Betriebsräte und Belegschaften dabei begleitet, das Innovationspotenzial der Beschäftigten für die Unternehmen zu nutzen, um Arbeitsplätze und Standorte zu sichern und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Konkrete Beispiele daraus sind
  - die drastische Reduzierung von Ausschuss und damit von Material- und Energieverbrauch,
  - die Erhöhung der Recyclingquote, verbunden mit geringerem Materialverbrauch und niedrigeren Materialkosten,
  - die energetische Sanierung von Hallen, die nicht nur Energie einspart sondern auch die Zugluft abstellt, die Arbeitsbedingungen und den Gesundheitsschutz verbessert,
  - die Senkung der Reparaturanfälligkeit von Maschinen, gleichbedeutend mit geringeren Stillstandzeiten und niedrigeren Reparaturkosten, aber auch mit höherer Arbeitszufriedenheit
  - die Installation von Anlagen zur Gewinnung erneuerbarer Energien.

Nicht zuletzt hat sich in vielen Betrieben – zumindest in Ansätzen – die „Unternehmenskultur“ verbessert, indem Belegschaft und Betriebsrat beim Management mehr Respekt erfahren.

* Dieses und weitere betriebliche Beispiele finden sich in Blöcker, Antje (2012): Sozial-ökologische Erweiterungen oder sozial-ökologischer Umbau der Industrie? Beispiele aus der betrieblichen Praxis. Bochum

Verbetrieblichung von sozial-ökologischer Industriepolitik

Sicherlich sind solche Beispiele nicht repräsentativ für das allgemeine Betriebsratshandeln. Sie zeigen aber, dass Betriebsräte und Gewerkschaften als betriebliche Lobby für den sozial-ökologischen Wandel wichtig sind. Die Bedeutung einer aktiven Rolle von Gewerkschaften im sozial-ökologischen Modernisierungsprozess ist sehr groß. Und auch manche Betriebsräte befassen sich bereits sehr aktiv mit betrieblichem Umweltschutz und Chancen durch ökologische Produkte. Neben den Gewerkschaften als starkem industriepolitischem Partner sollten aber Betriebsräte in der Breite und so viele Beschäftigte wie möglich für die betriebliche Gestaltung des sozial-ökologischen Wandels gewonnen werden.

Mit spezifischen Förderprogrammen muss innovationsaktiven Betriebsräten eine fachliche Unterstützung ermöglicht werden. Gleichzeitig sollten Betriebsräte und Gewerkschaften gefördert werden, um Beschäftigte mit ins Boot zu holen. Und schließlich können sich Gewerkschaften und Betriebsräte auch als wichtige überbetriebliche Ansprechpartner etablieren, wenn es um die Rahmenbedingungen, Bedürfnisse und Entwicklungspotentiale von Branchen und Wirtschaftsregionen geht.

Ein auf die Beschäftigten abgestützter sozial-ökologischer Modernisierungsprozess kann zum wesentlichen Erfolgsfaktor der industriepolitischen Initiative der grün-roten Landesregierung werden. Diese beteiligungs- und arbeitsorientierte Wirtschaftspolitik könnte aber auch zum Markenzeichen eines neuen Politikstils der baden-württembergischen „Bürgerregierung“ werden, deren Bürgerbeteiligungskonzept nicht an den Werkstoren endet.

Kontakt: Dr. Martin Schwarz-Kocher, Dr. Jürgen Dispan, Carsten Czeppel, IMU Institut Stuttgart; Dr. Hermann Biehler, IMU Institut München

Auf der internen Jahrestagung des IMU Instituts diskutierten wir mit **Andrea Lindlohr**, stellvertretende Fraktionsvorsitzende und wirtschaftspolitische Sprecherin der Grünen im Landtag Baden-Württemberg, **Peter Hofelich**, MdL der SPD und Mittelstandsbeauftragter der Landesregierung, **Frank Iwer,** IG Metall Baden-Württemberg und **Konny Ott**, IG Metall Ludwigsburg.

Der Artikel ist eine überarbeitete Version der in der Diskussion vorgetragenen Position des IMU Instituts und der anschließenden internen Diskussion.

Zur Diskussion um die sozial-ökologische Modernisierung vgl. auch die Kurzberichte zum Strukturbericht 2011, zur Betriebsrätekonferenz über Innovationserfahrungen, zur Unternehmensstrategie im Siemens-Konzern und zu einem industriepolitischen Konzept für Bayern in dieser Akzente-Ausgabe.

IMU Beratungsschwerpunkt: Arbeitsgestaltung in neuen Produktionskonzepten

„Der Mensch soll im Mittelpunkt stehen, meine Arbeitsbedingungen werden aber immer schlechter"

In den neuen Produktionskonzepten wie z.B. Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS), Lean-Konzepte, getaktete Arbeitssysteme und Fließmontagen steht der Mensch als wichtiger Erfolgsfaktor im Mittelpunkt. Die Beschäftigten sollen intensiv beteiligt und gefördert werden. Da es darum geht „intelligenter und nicht härter zu arbeiten", werden sich die Arbeitsbedingungen nicht verschlechtern.

Soweit die Theorie. In der Praxis aber erleben Beschäftigte und Betriebsräte immer wieder, dass sich die Arbeitsbedingungen bei der Einführung dieser neuen Produktionskonzepte auch gravierend verschlechtern können. Leistungsverdichtung durch kurz getaktete Arbeitssysteme und die Eliminierung von sogenannten „nicht wertschöpfenden Tätigkeiten" können zu Leistungsdruck, Stress und psychischen Belastungen führen. Die Ausweitung von Arbeitsteilung und die kleinteilige Standardisierung von Arbeitsprozessen können die Tätigkeitsvielfallt und Qualifikationsanforderungen in Frage stellen. Arbeiten im Kundentakt und Störungsunterbrechungen führen oft dazu, dass die Beschäftigten diese Produktionsschwankungen durch Arbeitszeitflexibilisierungen ausgleichen müssen.

Die Betriebsräte tun sich oft schwer hier gegenzusteuern. Auf Dauer können die neuen Produktionskonzepte nicht verhindert werden. Dies wäre auch nicht sinnvoll, da die Konzepte tatsächlich auch Chancen für die Beschäftigten und die nachhaltige Entwicklung der Standorte bieten. Oft fehlen den Betriebsräten aber konkrete Handlungskonzepte, um die neuen Produktionsprozesse so zu gestalten, dass die Chancen für die Beschäftigten genutzt und die Risiken begrenz werden.

Das IMU Institut hat sich auf unterschiedlichen Ebenen mit diesen Themen beschäftigt. Im Wissenschaftsprojekt Balanced GPS haben wir über zwei Jahre die Probleme bei der arbeitspolitischen Gestaltung von Ganzheitlichen Produktionssystemen untersucht. Aus den Ergebnissen haben wir Beratungskonzepte entwickelt, mit denen wir Betriebsräte bei der konkreten arbeitspolitischen Gestaltung der neuen Produktionskonzepte unterstützen. Für die IG Metall Baden-Württemberg organisieren wir ein Betriebsräte-Netzwerk zum Thema arbeitspolitische Gestaltung getakteter Arbeitssysteme.

Das Projekt „Balanced GPS" (Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung) wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) mit Mitteln der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds. An dem Projekt sind Forscher und Forscherinnen von Fraunhofer ISI in Karlsruhe, GITTA mbH in Berlin und vom IMU Institut beteiligt. Mehr Informationen dazu unter: www.balanced-gps.de.

Gestaltungsthemen aus aktuellen Beratungsfällen:

Vorgabezeiten und taktentkoppeltes Arbeiten

Durch die Festsetzung von Taktzeiten in getakteten Arbeitssystemen wird die am Arbeitsplatz abgeforderte Leistung festgelegt. Wir unterstützen Betriebsräte bei der Anwendung der entsprechenden Mitbestimmungsrechte, um wirksame Abhilfe gegen die stetig steigende Leistungsverdichtung zu schaffen. Zeitwirtschaftliche Grundlagen bei der Vorgabezeitermittlung sowie Regelungen für Pausen und taktentkoppelte Arbeitszeiten sind dabei wichtige Elemente menschengerechter Arbeitsorganisation.

Rahmenvereinbarung zu GPS

Wir entwickeln mit dem Betriebsrat eine passende Rahmenvereinbarung zur Einführung und Weiterentwicklung von ganzheitlichen Produktionssystemen. Durch die hohe Dynamik der Kaizen/KVP-basierten Veränderungsprozesse stoßen die gesetzlichen Beteiligungsrechte an ihre Grenzen. Die Mitbestimmung kann solche Prozesse nur arbeitspolitisch gestalten, wenn es gelingt, wirksame Prozessregelungen zu schaffen, bei denen der Betriebsrat während des gesamten Veränderungsprozesses die Interessen der Beschäftigten in konkrete Verhandlungen mit der Geschäftsführung einbringen kann.

Bessere Arbeitsbedingungen durch KVP

Im Zusammenhang der neuen Produktionskonzepte werden betriebliche Veränderungsprozesse vermehrt durch Kaizen- und KVP-Workshops umgesetzt. Ziel dieser Workshops ist die Steigerung der Prozesseffektivität und Produktivität. Die Beschäftigten müssen dabei unterstützt werden, damit sie diese Workshops auch zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen können.

Mit einem aus dem Forschungsprojekt entwickelten QAB-Check können die Beschäftigten bewerten, wie sich eine konkrete Veränderung auf die Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) auswirkt.

Gruppenarbeit/Teamarbeit

Bei der Entwicklung von Teamarbeitskonzepten geht es darum, die Entscheidungskompetenz und Tätigkeitsvielfalt innerhalb des Teams zu erweitern. Der Teamleiter darf nicht als leistungsantreibender kleiner Meister fungieren. Er soll das Team fachlich führen und unterstützen und die Team-Anforderungen im übergeordneten Prozess vertreten. Als „Erster unter Gleichen“ braucht er eine besondere Legitimation aus dem Team.

Arbeitszeitflexibilität

Um zu verhindern, dass die Beschäftigten alle Störzeiten und diskontinuierlichen Kundenanfragen durch die Flexibilisierung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit ausgleichen müssen, entwickeln wir mit dem Betriebsrat eigene Produktionsnivellierungskonzepte und die dazu passenden Arbeitszeitregelungen.

Visualisierung von Prozessdaten

Mit Andon-Boards und Kennzahlen-Diagrammen sollen die wichtigsten Prozessgrößen zeitdiskret am Arbeitsplatz dargestellt werden. Solche Kennzahlenvergleiche können immer auch zur Leistungskontrolle der Beschäftigten missbraucht werden. Wir unterstützen Betriebsräte bei der Entwicklung entsprechender Schutz-Regelungen. Zusätzlich fordern wir die Visualisierung von Kennzahlen, die die Prozessqualität aus Beschäftigtensicht darstellen.

Betriebsräte-Netzwerke in Baden-Württemberg: ‚Getaktete Arbeitssysteme‘

Neue Produktionssysteme, meist orientiert am Toyota-Produktionssystem, sind mittlerweile in der deutschen Metall- und Elektroindustrie weit verbreitet. Ein Merkmal dieser Produktionskonzepte ist das Arbeiten in Fluss und Takt. Nach der IMU-Betriebsrätebefragung 2010 sind getaktete Arbeitssysteme das Element, das in der Mehrzahl von Fällen zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen geführt hat. Das war für die IG Metall Baden-Württemberg einer der Anlässe, seit 2010 zu einem Betriebsräte-Netzwerk „getaktete Arbeitssysteme“ einzuladen – durchgeführt vom IMU Institut.

Wegen des großen Interesses bei Betriebsräten gibt es seit Mitte 2011 nun drei Untergruppen des Netzwerkes: Zwei beschäftigen sich mit kurz-getakteten Arbeitssystemen, eine davon im Automotiv-Sektor und eine in anderen Branchen, u. a. im Bau von Elektrowerkzeugen. Eine dritte Gruppe umfasst vor allem Betriebe aus dem Maschinenbau, dort finden sich meist längere Arbeitstakte.

Ein häufig auftretendes Problem bei getakteten Arbeitssystemen ist die zeitwirtschaftliche Grundlage bei der Taktzeitermittlung, sowie deren Beeinflussung durch die Betriebsräte. Diese Taktvorgaben sind deutlich rigider als etwa Vorgabezeiten im Akkord, denn Abweichungen nach unten oder oben sind nicht vorgesehen. Deshalb müssen bei getakteten Arbeitsprozessen insbesondere folgende arbeitspolitische Grundsätze beachtet werden:

- Keine getakteten Arbeitssysteme ohne aktuelle zeitwirtschaftliche Grundlage!
- Realistischer Leistungsgrad und keine Zykluszeit unter 3 Minuten!
- Arbeit in kurzen Takten benötigt Erholungszeitpausen und muss durch Arbeit außerhalb des Takts unterbrochen werden.
- Durch Arbeiten an mehreren Stationen kann der persönliche Arbeitszyklus von der technischen Taktzeit entkoppelt werden.
- Um individuelle und zeitliche Schwankungen bei der Leistungserbringung zu ermöglichen, müssen Puffer zwischen den Arbeitsstationen eingeplant werden.
- Reklamationsrechte bei der Zeitermittlung!

Die nächsten Treffen sind geplant am:

11.-12.6.2012 kurze Takte: Automotiv
27.-28.6.2012 kurze Takte: Elektrowerkzeuge und andere
6.-7.11.2012 lange Takte: Qualifizierungsauswirkungen

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

Industriepolitik und Unternehmensstrategie im Siemens-Konzern

Das praxisbezogene Projekt „Industriepolitik und Unternehmensstrategie – Strategische Unternehmenspolitik im Kontext der Debatte um Industriepolitik in Deutschland am Beispiel eines globalen Technologiekonzerns“ der Hans-Böckler-Stiftung soll die Interessenvertretung bei Siemens argumentativ unterstützen. Hier der Auszug eines Interviews mit Jürgen Dispan (JD) aus den „Informationen der IG Metall für Vertrauensleute und Betriebsräte bei Siemens“:

Welchen Herausforderungen muss sich Siemens stellen?

JD: Siemens präsentiert sich als „grünes“ Unternehmen und will sich den Herausforderungen der Energiewende und von GreenTech stellen. Das passt auch zum gesellschaftlichen Megatrend – dem sozial-ökologischen Umbau der Industriegesellschaft –, der durch Klimawandel und notwendige Nachhaltigkeit geprägt ist. Die Politik hat das aufgegriffen und will Deutschland zum Leitanbieter für grüne Technologien entwickeln.

Was soll für die Arbeitnehmervertreter/-innen bei Siemens herausgearbeitet werden?

JD: Die Kernfrage des Projekts ist, welche Gestaltungsmöglichkeiten es für die Interessenvertretung auf betrieblicher Ebene gibt, um zum sozial-ökologischen Kurswechsel beizutragen. Innovationsstarker Leitanbieter für grüne Technologien kann Deutschland nur sein, wenn Forschung & Entwicklung und Produktion hierzulande stark bleiben. Wir wollen am Beispiel Siemens herausarbeiten, welche Chancen sich für die Standorte und für Beschäftigung daraus ergeben.

Wie profitieren Metallerinnen und Metaller praktisch vom Projekt?

JD: In einem „Leitfaden für Standort- und Beschäftigungssicherung“ werden wir für die Träger der Mitbestimmung Argumente herausarbeiten, die ihnen helfen, ein nachhaltiges, zukunftsfähiges und tragfähiges Unternehmenskonzept mitzugestalten, das zum Erhalt der industriellen Wertschöpfung und der Arbeitsplätze beiträgt.

1/2012

Mensch vor Marge
IG Metall bei SIEMENS

Projekt „Industriepolitik und Unternehmensstrategie“

„Grünes“ Unternehmen?

Das praxisbezogene Projekt „Industriepolitik und Unternehmensstrategie“ der Hans-Böckler-Stiftung soll Betriebsräte und Aufsichtsratsmitglieder der IG Metall bei Siemens argumentativ unterstützen. Es wurde an das IMU Institut in Stuttgart vergeben, bei dem Jürgen Dispan beschäftigt ist.

Welchen Herausforderungen muss sich Siemens stellen?

Jürgen Dispan: Siemens präsentiert sich als „grünes“ Unternehmen und will sich den Herausforderungen der Energiewende und von Greentech stellen. Das passt auch zum gesellschaftlichen Megatrend – dem sozial-ökologischen Umbau der Industriegesellschaft –, der durch Klimawandel und notwendiger Nachhaltigkeit geprägt ist. Die Politik hat das aufgegriffen und will Deutschland zum Leitanbieter für grüne Technologien entwickeln.

Was soll für die Arbeitnehmervertreter/-innen bei Siemens herauskommen?

Dispan: Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es für die Interessenvertretung, auf betrieblicher Ebene zum sozial-ökologischen Kurswechsel beizutragen – das ist die Kernfrage des Projekts. Innovationsstarker Leitanbieter für grüne Technologien kann Deutschland nur sein, wenn Forschung&Entwicklung und Produktion hierzulande stark bleiben. Wir wollen am Beispiel Siemens herausarbeiten, welche Chancen sich für die Standorte und für Beschäftigung daraus ergeben.

Wie profitieren Metallerinnen und Metaller praktisch vom Projekt?

Dispan: In einem „Leitfaden für Standort- und Beschäftigungssicherung“ werden wir für die Träger der Mitbestimmung Argumente herausarbeiten, die ihnen helfen, ein nachhaltiges, zukunftsfähiges und tragfähiges Unternehmenskonzept mitzugestalten, das zum Erhalt der industriellen Wertschöpfung und der Arbeitsplätze beiträgt.

Quelle: Informationen der IG Metall für Vertrauensleute und Betriebsräte bei Siemens, Heft 1/2012

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan, IMU Institut Stuttgart; Heinz Pfäfflin, IMU Institut Nürnberg

AIP-Konferenz: Aktive Betriebsräte für eine nachhaltige Standortentwicklung

Unter diesem Motto trafen sich ca. 70 Betriebsräte und Gewerkschaftsfunktionäre aus der Metall- und Elektroindustrie im Theaterhaus in Stuttgart. Die Konferenz wurde von der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg in Kooperation mit dem IMU Institut durchgeführt.

Neben der Darstellung von Erkenntnissen aus Forschungsprojekten und der Erfahrung von hauptamtlichen Vertretern der IG Metall haben Betriebsräte aus großen und kleinen Unternehmen über ihre Gestaltungserfolge in betrieblichen Innovationsprozessen berichtet. Die Praxisbeispiele verdeutlichten, wie Betriebsräte das Wissen der Beschäftigten für den Innovationsprozess erschließen können und wie gleichzeitig die Interessen der Arbeitnehmer an guten Arbeitsbedingungen und qualitätsvoller Arbeit Berücksichtigung finden. Als wichtig hat sich für die Betriebsräte erwiesen, dass sie für diese anspruchsvolle Aufgabe auf die Unterstützung von externen Sachverständigen zurückgreifen können. In diesem Kontext wurden Erfahrungen mit dem vom IMU Institut entwickelten Beratungskonzept für „Arbeitsorientierte Innovationsprojekte (AIP)“ dargestellt.

In der Diskussion mit den Konferenzteilnehmern hat sich für die BeraterInnen des IMU Instituts wiederum herausgestellt, dass es in der Praxis keine Standards bei der Gestaltung von Innovationsprozessen gibt. Vielmehr müssen „Arbeitsorientierte Innovationsprojekte“ immer an die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen angepasst werden. Nach unseren Beratungserfahrungen können Innovationen nur dann einen Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit und Standortsicherung darstellen, wenn dieser auch für den jeweiligen Betrieb passt. Und die Innovationspotenziale der Belegschaft können nur dann erschlossen werden, wenn die Interessen der Beschäftigten im Innovationsprozess Berücksichtigung finden.

In einer nachträglichen Wirkungskontrolle von Arbeitsorientierten Innovationsprojekten zeigen sich z.T. gewaltige Erfolge. Zumindest konnten Forderungen der Geschäftsführung gegenüber den Beschäftigten (Ergänzungstarifverträge, Verzichte auf Einkommensbestandteile etc.) abgewehrt werden. In einigen Betrieben konnte durch die Projekte des Betriebsrats sogar eine Abteilung oder der ganze Standort mit den Arbeitsplätzen gerettet werden. Die Ideen und Vorschläge aus der Belegschaft mussten in jedem Fall mit Hartnäckigkeit zur Umsetzung gebracht werden, um ihre Wirkung zu entfalten. Die Erfolge führten oft zu einer veränderten Wertschätzung der Belegschaft und des Betriebsrats durch die Unternehmensleitung und zu besseren Umgangsweisen im Betrieb.

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

Pilotprojekt zur Stärkung der Branchen- und Mitgliederarbeit an der Schnittstelle Kfz & Logistik

Outsourcing, Fremdvergaben, internationale Arbeitsteilung und zuweilen abenteuerliche unternehmensrechtliche Akrobatik haben die Zergliederung von Wertschöpfungsketten vorangetrieben. Die verstärkte Nutzung von Zeitarbeit, Befristung usw. tun ihr Übriges. Täglich leisten Beschäftigte an verschiedenen Abschnitten der Wertschöpfungskette in der Automobilindustrie ihr Bestes bei der Herstellung hochwertiger Produkte – zu unterschiedlichen tariflichen Standards und Arbeitsbedingungen. Rund um die Automobilhersteller findet sich nahezu alles: Angefangen von ordentlichen Bedingungen des Flächentarifvertrags der IG Metall über akzeptable Haus- und Anerkennungstarifverträge bis hin zu unmenschlichen Bedingungen und Löhnen, die nur mit Hartz-IV-Aufstockung zum Leben reichen.

„*So kann es nicht bleiben*!“ meinten die Beschäftigten der Schnellecke-Gruppe an mehreren ostdeutschen Standorten 2009. Der führende Allround-Logistik-Dienstleister mit 14.000 Beschäftigten weltweit hatte sich bislang kaum über das verhältnismäßig niedrige Tarifniveau in der Logistik hinaus bewegt. An den Oststandorten Eisenach, Glauchau, Leipzig und Dresden schlugen zudem regionale Differenzierungen in den Tarifverträgen zu Buche. Die Schnellecke-Belegschaften werden zudem in der automotiven Logistik immer stärker in unmittelbar wertschöpfende Tätigkeiten eingebunden, stehen hier oft Seite an Seite mit Metallern im Automobilbau.

Im Rahmen eines zweijährigen IG Metall-Strukturfondsprojekts mit fachlicher Begleitung des IMU-Instituts Dresden erzielten die Schnellecke-KollegInnen gemeinsam mit den kooperierenden Verwaltungsstellen inzwischen gute Ergebnisse: Die IG Metall übernahm den Staffelstab von ver.di, die Belegschaften erkämpften sich einen Mantel-, einen Entgeltrahmen- und einen Entgelttarifvertrag und der Organisationsgrad an den beteiligten Standorten kletterte auf ein Niveau von 60 bis zu 80 Prozent. Die erfolgreiche Projektarbeit wird fortgesetzt.

Kontakt: Alrun Fischer; IMU-Institut Dresden

Shared Service Center Personal: Mitbestimmung beim „internen Outsourcing“

Mit der Einrichtung von Shared Service Centern (SSC) versuchen Unternehmen und Organisationen Prozesse, die bisher an verschiedenen Stellen erbracht wurden, einheitlich zusammenzufassen und zu zentralisieren – gewissermaßen ein internes Outsourcing. Die Auswirkungen für die betroffenen Abteilungen – oft trifft es das Personalmanagement – sind sehr weitreichend. Doch die organisatorischen Umgestaltungen sind zunächst schwer zu erkennen und werden von der Arbeitgeberseite häufig verharmlost, obwohl es sich dabei um eine Betriebsänderung handelt. Betriebs- und Personalräte müssen daher bereits ersten Hinweisen auf SSC nachgehen, um die Interessen der Beschäftigten und die Mitbestimmung zu sichern.

Im Unterschied zum klassischen Outsourcing von Prozessen verbleiben beim SSC die Kompetenz und die Verantwortung für die Prozesse im Konzern, weshalb insbesondere Aufgaben des Personalmanagements zunehmend in Shared Service Centern ausgelagert werden. Voraussetzung für das Zusammenfassen der Prozesse ist immer, dass ein hoher Grad an Standardisierung herrscht, das heißt dass ähnliche Aufgaben immer nach dem gleichen „Schema“ ablaufen und formal beschrieben werden können. Diese Prozesse werden dann in einem global einheitlichen und vernetzten ERP-System abgebildet und über Formular-Masken und Workflows gesteuert.

Gleichzeitigkeit von Zentralisierung und Delegation

Das Shared Service Center fungiert hierbei als „Werkzeug-Kasten“ der Personalarbeit, indem es etwa die Prozesse definiert und Workflows abbildet, bei Problemen unterstützt und bestimmte Auswertungen bereitstellt. Die eigentliche Personalarbeit wird dabei gleichzeitig zentralisiert und dezentralisiert: Personalstrategie und Personalpolitik wird stärker in der Konzernleitung gebündelt, während die praktische Personaladministration zunehmend auf die direkten Führungskräfte vor Ort delegiert wird. Die Pflege der Stammdaten hingegen machen die Beschäftigten selber über entsprechende Web-Portale.

Mitbestimmung wird schwieriger

Bereits an dieser Stelle wird deutlich, dass diese Art der Organisation kaum noch Anknüpfungspunkte an das Betriebsverfassungsgesetz bietet. Eine klassische „Personalabteilung“ wird es weder in den Unternehmensteilen noch im Shared Service Center geben; deren praktische Aufgaben sind teils an Führungskräfte („Manager“), teils an Beschäftigte delegiert, zum Teil auch im EDV-System rationalisiert.

Die strategische Personalpolitik hingegen wird nicht mehr vor Ort erledigt, sondern vom Konzern diktiert. Die Grenzen des Betriebsverfassungsgesetzes (Betrieb-Unternehmen-Konzern) spielen hierbei keine Rolle mehr. Trotzdem ist die Einführung eine Betriebsänderung gemäß §111 BetrVG, die mit dem Betriebsrat zu beraten ist und über die gegebenenfalls ein Interessenausgleich und Sozialplan nach §112 BetrVG abzuschließen ist. Auf jeden Fall ist hier aber eine Betriebsvereinbarung notwendig.

Neben dem klassischen Thema „Rationalisierungsschutz“ (also Abbau von Arbeitsplätzen im Personalbereich) sind vor allem zwei Regelungsbereiche wichtig: die Sicherstellung von Beratungs- und Mitbestimmungsrechten der örtlichen Belegschaftsvertretungen im Umfeld der neuen Personalprozesse und die Gestaltung dieser Prozesse im Interesse der Beschäftigten. Dazu gehört beispielsweise

die Definition von Ansprechpartnern und deren Verfügbarkeit, die Regelung von Zugriffsberechtigungen auf Personaldaten (da ja Vorgesetzte viel stärker in die Personalprozesse eingebunden werden), der Ablauf und die Logik von Workflows, die Rolle (und Befugnisse) der Business Partner und Matrix-Vorgesetzten usw.

Betriebs- und Personalräte sind also gut beraten, wenn sie bei Hinweisen auf eine Reorganisation der Personalprozesse (sei es durch die Einführung eines unternehmensweit einheitlichen EDV-Systems zur Personalwirtschaft, sei es durch das Auftreten von „Business Partnern" in den Organigrammen) auf der Regelungsnotwendigkeit dieser Organisationsänderung beharren und diese im Sinne ihrer Beschäftigten mitgestalten. Dabei helfen die Berater des IMU Instituts als externe Sachverständige nach §80 Ziff. 3 BetrVG.
(gekürzter Beitrag aus „Computer und Arbeit", Bund Verlag, Heft 12/2011)

Kontakt: Willi Ruppert; IMU Institut Nürnberg

Gute Arbeit durch betriebliche Gesundheitsförderung

Die ständig neuen Herausforderungen der Märkte wirken sich durch Rationalisierung, Flexibilisierung und Restrukturierung gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen direkt auf die Anforderungen an die Belegschaft aus. Arbeit und Kommunikation werden komplexer und Belastungen nehmen zu bzw. entstehen neu. Für Unternehmen ergeben sich damit neue Herausforderungen im Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und die Attraktivität der Arbeit. Die erfolgreiche Umsetzung der betrieblichen Gesundheitsförderung im Unternehmen ist ein wesentliches Instrument zur nachhaltigen Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit und stellt als Kernbestandteil „Guter Arbeit" für alle Beteiligten im Betrieb eine Win-Win-Situation dar.

Die Unternehmen bei diesem Prozess zu unterstützen und die Qualität der Arbeit in ausgewählten Betrieben durch die Entwicklung und Erprobung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung dauerhaft weiter zu erhöhen, ist das Ziel des Projektes „Gute Arbeit durch betriebliche Gesundheitsförderung", das sich an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der Branchen Metall, Elektro, Holz, Textil und Optik in Nord-Ost-Brandenburg richtet.

Neben der Sensibilisierung von Unternehmen für ein eigenes betriebliches Engagement und der Information über Handlungsmöglichkeiten sollen praxisnahe Handlungskonzepte mit den und für die Unternehmen entwickelt und deren betriebliche Erprobung begleitet und gecoacht werden. Angesprochen werden dabei insbesondere Geschäftsführungen und Betriebsräte sowie Beauftragte für Gesundheitsschutz aus Betrieben, die bereits in Unternehmens- bzw. Betriebsrätenetzwerken zusammenarbeiten. Den Betrieben soll das regionale Angebot zur betrieblichen Gesundheitsförderung transparent gemacht und der Zugang zu den bedarfsspezifischen Maßnahmen erleichtert werden.

Ein wichtiges Instrument ist die neu geschaffene Kontaktstelle Betriebliche Gesundheitsförderung. Als Ansprechpartnerin und Mittlerin fungierend, trägt sie die im Projekt entwickelten Unterstützungsangebote in die Betriebe und bezieht die Sozialpartner und die Akteure der betrieblichen Gesundheitspolitik sowie die privaten Gesundheitsdienstleister der Region mit ein.

Das Projekt wird im Rahmen des INNOPUNKT-Programms des Landes Brandenburg „Gesund arbeiten in Brandenburg – Betriebliche Gesundheitspolitik stärken", umgesetzt und aus Mitteln des ESF und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg gefördert.

Gute Arbeit
durch betriebliche
Gesundheitsförderung

Ansprechpartner: Walter Krippendorf, Gunda Fischer; IMU-Institut Berlin

Betriebliche Umsetzung des AGG am Beispiel der Entgeltgleichheit

Seit Jahren besteht in Deutschland zwischen Männern und Frauen ein Entgeltunterschied von etwa 23 % - ein im europäischen Vergleich relativ großer Unterschied. Gefördert von der Hans Böckler Stiftung konnten in zwei Unternehmen anonymisierte Beschäftigtendaten mit Blick darauf ausgewertet werden, wie dieser Entgeltunterschied zwischen den Geschlechtern auf betrieblicher Ebene ausfällt und worauf er zurückzuführen ist. Vor diesem Hintergrund sollten nach dem ursprünglichen Projektkonzept Maßnahmen zur Verbesserung der Gleichstellung angestoßen werden.

In der Umsetzung zeigte sich, dass die Auswertung der Beschäftigtendaten Hinweise auf den Umfang und die Ursachen betrieblicher Entgelt-Un-Gleichheit geben (z. B. durch frauen- bzw. männerdominierten Tätigkeiten/Unternehmensbereiche). Maßnahmen zur Verbesserung der Gleichstellung hängen jedoch stark von der Motivation betrieblicher Akteure (Betriebsräte und Personalverantwortliche) ab. Betriebsräte können die Datenauswertung für ihre Arbeit nutzen, indem sie deutlich unterschiedliche Anteile von Frauen und Männern z. B. an Standorten oder in Entgeltgruppen aufgreifen und damit ihre Beschäftigung mit dem Thema und die Notwendigkeit von Verbesserungsmöglichkeiten begründen. Zudem lassen sich aus großen Unterschieden Themen ableiten, anhand derer die betriebliche Gleichstellung verbessert werden kann.

Kontakt: Sylvia Stieler; IMU Stuttgart

Industriepolitisches Gutachten für die SPD-Landtagsfraktion Bayern

Angesichts der fatalen Folgen einer De-Industrialisierung ganzer Landstriche in Deutschland (und Europa) unter neoliberalen politik-ökonomischen Vorzeichen wird wieder über eine Re-Industrialisierung nachgedacht – auch in Bayern. Wenngleich die CSU-geführten Landesregierungen dem Namen nach offiziell keine Industriepolitik betrieben haben und betreiben, haben sie die Industrie des Landes über die Jahrzehnte doch kräftig gefördert und in Notlagen großen Unternehmen pragmatisch unter die Arme gegriffen. So wurde z.B. BMW in den 1960er Jahren mit Landesmitteln vor dem Konkurs gerettet. In der Regierungszeit von Ministerpräsident Stoiber unterwarf sich das Selbstverständnis der Politik immer mehr den Marktkräften. Staatliche Unternehmen und Beteiligungen wurden privatisiert und daraus Erlöse in Höhe von fast 9 Mrd. € erzielt. Die Mittel wurden für eine Vielzahl von Programmen (Offensive Zukunft Bayern; High-Tech-Offensive, Clusteroffensive Bayern u.a.) eingesetzt. So wurden für Bayern 19 Clusterplattformen festgelegt, das Clustermanagement wird mit 50 Mio. € jährlich gefördert.

Nun ist „das Pulver verschossen“, die Privatisierungsmittel sind verausgabt. Inzwischen steht Schuldenabbau im Vordergrund, vor der Belebung wirtschaftlicher Potenziale. FDP-Wirtschaftsminister Zeil vertraut mehr den Marktkräften, als dass er auf Orientierung und Gestaltung durch Politik setzt. Dabei ist Industriepolitik in Zeiten der proklamierten Energiewende, der Diskussion um E-mobility und Greentech wichtiger denn je. Hinzu kommen Versäumnisse der Vergangenheit, in der die bayerische Politik einseitig auf High-Tech-Förderung, Excellenz-Forschung und Leuchtturm-Projekte setzte. In ihrer Unausgewogenheit vernachlässigte die Staatsregierung wichtige Aufgaben der Industriepolitik:

Die wirtschaftliche Infrastruktur in Bayern entspricht nicht gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen. So hat die Breitband-Verkabelung große Teile des Freistaats noch nicht einbezogen. Bahnstrecken sind nicht elektrifiziert und nur eingleisig ausgebaut, wie etwa der Anschluss des Chemie-Dreiecks um Burghausen/ Altötting.

Die Marktkräfte sind mit den Möglichkeiten und Notwendigkeiten von E-mobility überfordert, die Unsicherheiten sind groß und die Risiken für KMU und Zulieferer der zweiten und weiterer Produktionsstufen nicht beherrschbar. Von staatlicher Seite fehlen Orientierungen und Vorgaben. In die Moderatoren-Rolle für die Entwicklung von E-mobility muss die Landesregierung gar durch die IG Metall Bayern erst gedrängt werden.

Die Energiewende kann nur dann für Industrie und private Haushalte nachteilsfrei gelingen, wenn die Politik ihrer Gestaltungsverantwortung gerecht wird. Die reicht von der Umstellung der Infrastruktur über Maßnahmen und Anreize zur Energie-Einsparung bis zu Beratungsagenturen für KMU, Forschungsförderung und Ausweisung von Standorten für erneuerbare Energien.

Die bisherige Orientierung an wirtschaftlichen und wissenschaftlichen „Leuchttürmen“ hat traditionelle Industriezweige stiefmütterlich behandelt und ganze Regionen Bayerns ins wirtschaftliche Abseits geraten lassen. In kaum einem Bundesland sind die regionalen Unterschiede größer als in Bayern. Die Verantwortung für ganz Bayern erfordert eine Industriepolitik, die in den wirtschaftlich benach-

10 Leitlinien für eine Neuorientierung der Industriepolitik in Bayern:

1. Sie entwickelt wirtschaftliche Potenziale und Stärken – statt allein Stärken bzw. Starke zu fördern.
2. Sie ist politikübergreifend und raumübergreifend, berücksichtigt auch nichtwirtschaftliche Aspekte und Folgen, ist nachhaltig ausgerichtet – statt technokratisch auf kurzfristige ökonomische Verwertung zu setzen
3. Sie ist kooperations- und beteiligungsorientiert, bezieht möglichst viele fachlich qualifizierte und regional vernetzte Akteure mit ein – statt allein auf die Hierarchen von Wirtschaft und Wissenschaft zu setzen.
4. Sie orientiert auch auf die Unterstützung von kleinen und mittleren, oftmals im Einzel- oder Familieneigentum geführten Unternehmen – statt bevorzugt Großunternehmen zu fördern.
5. Sie ist auf Räume mit Wachstumspotenzialen ausgerichtet und damit auch auf einen regionalen Ausgleich innerhalb des Landes – statt allein auf Metropolregionen und wirtschaftsstarke Räume zu setzen.
6. Sie ist mittel- bis langfristig angelegt – statt auf kurzfristige, Prestige heischende Erfolge zu hoffen.
7. Sie fokussiert auf die Wirtschaftsstrukturen und ihren erneuernden Umbau – statt allein auf Projekte mit Modellcharakter.
8. Sie nimmt die politischen Gestaltungs- und Orientierungsmöglichkeiten für die industriewirtschaftliche Entwicklung an – statt staatliche Aufgaben dem Markt zu überantworten.
9. Sie ist beschäftigungsorientiert, sichert und fördert also Erwerbsbeschäftigung und die Qualität der Arbeit – statt Arbeitsressourcen als Restgröße zu behandeln.
10. Sie nutzt die Kompetenzen der Beschäftigten und beteiligt Arbeitnehmer/innen und ihre Organisationen an der Konzeptionierung und Umsetzung von Industriepolitik – statt die Beschäftigten zu negieren.

teiligten Regionen die noch vorhandenen industriellen Kerne sichert und ihnen neue Entwicklungschancen eröffnet.

Wenngleich die Klagen über einen allgemeinen Fachkräftemangel bisher auch in Bayern nicht gerechtfertigt erscheinen, so wachsen doch die Anforderungen an die Arbeitnehmer und ihre Spezialisierung. Ohne Perspektiven und neue Weiterbildungskonzeptionen von Unternehmen und Politik können Arbeitnehmer keine Entscheidungen für Fachrichtungen, Berufsbilder und Zusatz-Qualifizierungen frühzeitig treffen. Der bayerischen Industrie droht in der Zukunft mehr aus eigenen Versäumnissen denn aus Gründen des demographischen Wandels ein Engpass bei Spezialisten und Know-how.

Aufgrund der genannten und weiterer Defizite empfiehlt das IMU Institut eine andere, eine aktive und integrierte Industriepolitik in Bayern, für die Leitlinien formuliert wurden (vgl. Kasten S. 9). Eine aktive Industriepolitik hat den Anspruch, den industriellen Sektor strategisch mitzugestalten, und beschränkt sich nicht darauf, die Anpassung des industriellen Sektors an die wirtschaftliche Entwicklung lediglich nachzuvollziehen. Eine integrierte Industriepolitik ist eine Querschnittsaufgabe, bei der öffentliche, private und gesellschaftliche Akteure zusammenwirken. Eine zukunftsfähige industrielle Entwicklung muss sich an der Nachhaltigkeit ihres beschäftigungswirksamen Nutzens und an den Prinzipien einer sozialen, ökologisch verantwortbaren Marktwirtschaft orientieren - und nicht an anonymen finanzmarktgetriebenen Kräften und Börsenkursen.

Auftraggeber des industriepolitischen Gutachtens ist die SPD-Fraktion im Bayerischen Landtag.

Kontakt: Dr. Detlev Sträter, Dr. Hermann Biehler, IMU Institut München

Strukturbericht Region Stuttgart 2011

Energiewende, Rohstoffverknappung, Umweltverschmutzung – bekannte globale Herausforderungen erfordern auch regionale Antworten. Welche Perspektiven sich für die Region Stuttgart als dem Zentrum des deutschen Maschinenbaus aus Zukunftsfeldern wie Energieeffizienz und Umweltwirtschaft ableiten lassen, beleuchtet der Strukturbericht 2011 in seinem Schwerpunktkapitel „Umweltwirtschaft und GreenTech im Maschinenbau“.

Drei Entwicklungen werden die Region Stuttgart in den nächsten Jahren kennzeichnen:

- ein technologischer Wandel, vor allem im Automotive-Cluster,
- ein Wandel der Beschäftigtenstruktur
- und ein Wandel im Umgang mit Ressourcen.

Experten bescheinigen der energie- und rohstoffsparenden Produktion und der Erzeugung erneuerbarer Energien enorme Wachstumspotenziale. Der Maschinenbau als Hersteller entsprechender Anlagen hat innerhalb der Umweltwirtschaft eine Schlüsselfunktion. Zur Umweltwirtschaft gehören aber nicht nur die Unternehmen aus dem Verarbeitenden Gewerbe (einschließlich des Handwerks) und dem Dienstleistungssektor, sondern auch Forschungsinstitute und Hochschuleinrichtungen.

STUTTGARTER ZEITUNG
Donnerstag, 16. Februar 2012 | Nr. 39

Die Region will auf grüne Technik setzen

Arbeitsplätze Ein Strukturbericht zeigt, dass die starke Wirtschaftskraft rund um Stuttgart kein Selbstläufer ist. *Von Thomas Faltin*

Die wirtschaftliche Lage in der Region Stuttgart hat zuletzt einige nicht ganz so schöne Entwicklungen erfahren. So wird der bisher große Abstand der Wirtschaftskraft zu jener im gesamten Land immer geringer. Und immer mehr Arbeitsplätze in der Produktion werden an den Rand der Region oder gleich in andere Gebiete verlagert. Das sind zwei von vielen Ergebnissen des 270 Seiten starken Strukturberichts, den der Verband Region Stuttgart, die IHK, die IG Metall und die Handwerkskammer jetzt vorgelegt haben. Der Bericht erscheint alle zwei Jahre – und gibt der Politik wichtige Anregungen, wie am Mittwoch bei der entsprechenden Debatte im Wirtschaftsausschuss der Regionalversammlung deutlich wurde.

Die Automobilkrise in den 1990er Jahren, das Platzen der Internetblase nach 2000 und die Wirtschaftskrise 2008 hinterlassen bis heute Spuren in der Region. Die Zahl der Beschäftigten hat nie wieder den Stand von 1990 erreicht – in der Region gibt es 55 000 Arbeitsplätze weniger (siehe Grafik) als damals. Das besonders im Land konnten die Einbrüche kompensiert werden, so dass heute die wirtschaftliche Spitzenstellung der Region Stuttgart zwar nicht verloren, aber deutlich weniger stark ausgeprägt ist. In der Region arbeiten 26 Prozent aller Erwerbstätigen des Landes und erwirtschaften heute nur noch 27 Prozent der Bruttowertschöpfung.

Doch auch innerhalb der Region gibt es Unterschiede. Der Landkreis Ludwigsburg hat es geschafft, die Zahl der Arbeitsplätze seit 1990 um 4,2 Prozent zu steigern – in Stuttgart sank die Beschäftigtenzahl um 9,1 Prozent und im Landkreis Göppingen sogar um 13,1 Prozent. Die Schere zwischen starken und schwachen Branchen in der Region hat sich vergrößert. Fahrzeug- und Maschinenbau, die zusammen fast die Hälfte der Arbeitsplätze im produzierenden Gewerbe stellen, bleiben die „regionalen Schlüsselindustrien“. Hingegen habe die Krise die schwächelnden Branchen Holzgewerbe, Textil, Bekleidung und Leder, Druck und Papier sowie die Elektroindustrie weiter geschwächt, sagte Walter Rogg, der Wirtschaftsförderer der Region.

Fahrzeug- und Maschinenbau bleiben die Schlüsselbranchen.

Daneben betonen die Verfasser des Strukturberichts, das IMU Institut in Stuttgart und das Institut für angewandte Wirtschaftsforschung in Tübingen, dass sich die Wirtschaft in der Region immer stärker wandelt. „Stuttgart ist längst eine Dienstleistungsregion“, sagte Raimund Krumm vom Tübinger Institut bei der Vorstellung des Berichts im Wirtschaftsausschuss. 2030 seien 65 Prozent aller Beschäftigten im Dienstleistungssektor tätig gewesen. Umgekehrt verlor das produzierende Gewerbe laut Jürgen Dispan vom IMU Institut allein zwischen 2007 und 2010 mehr als 10 000 Arbeitsplätze. Vor allem beim Maschinenbau sei eine Stadtflucht zu beobachten, so Dispan, teils weg aus der Region. Dennoch lässt der Bericht keinen Zweifel daran, dass die wirtschaftliche Stärke der Region Stuttgart weiterhin „auf der Innovationskraft und damit auf der Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Industrie“ beruhe. Und da setzen die Gutachter bei ihren Empfehlungen an. So müsse der Maschinenbau stärker in der Umweltbranche und bei grünen Technologien aktiv werden. Es gehe um erneuerbare Energien und Elektromobilität sowie um Energie- und Ressourceneffizienz.

Der CDU-Regionalrat und Ludwigsburger OB Werner Spec betonte in der Aussprache, dass sich die Region nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen könne: „Wir müssen uns neuen verändern, wenn wir unsere Spitzenposition halten wollen.“ Ähnlich sagte OB Jürgen Zieger, für die SPD im Regionalparlament, sich weniger die Politik in der Pflicht als die Wirtschaft. „Da brauchen wir wenig regulierend einzugreifen. Die Unternehmen wissen, was sie zu tun haben.“ Gabriele Reich-Gutjahr wandte dafür zu glauben, man könne das produzierende Gewerbe in die Hochlohnregion Stuttgart zurückholen. Michael Lahner (Grüne) kritisierte genau deshalb, dass sich die Wirtschaftsförderung der Region zu wenig darum gekümmert habe, die Umweltbranche zu fördern, indem Netze und Kompetenzzentren aufgebaut wurden.

Den Strukturbericht 2011 finden Sie unter www.region-stuttgart.org

Auch die Automobilkrise hat bleibende Spuren auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen. Foto: dpa

DIE REGION HAT SICH VON DEN GROSSEN KRISEN NICHT ERHOLT

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte
Entwicklung in Prozent, Indizes (1990 = 100%)

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte
in der Region Stuttgart nach Wirtschaftsbereichen, in Tausend

Die Region Stuttgart als ein Zentrum des deutschen Maschinenbaus muss sich die zunehmende Bedeutung der Umweltwirtschaft zunutze machen, bietet sie doch die Möglichkeit, zukunftsträchtige Geschäftsfelder zu erschließen bzw. zu erweitern. Die Chancen dafür stehen gut. Entscheidend ist es, vorhandenes Know-how und Spitzentechnologie in den Zukunftsmarkt Umweltwirtschaft und GreenTech einzubringen und sich jetzt einen Ruf als „GreenTech Region“ bei den Kunden zu erarbeiten. Dafür ist strategische Arbeit in Unternehmen und Institutionen der Region sowie deren gezielte Zusammenarbeit unerlässlich. Näheres dazu in den Handlungsempfehlungen des Strukturberichts 2011 (Download: www.imu-institut.de).

Der von den regionalen Akteuren Verband Region Stuttgart, IG Metall Region Stuttgart, IHK und Handwerkskammer Region Stuttgart herausgegebene Strukturbericht 2011 analysiert die Entwicklung der Wirtschaftsregion Stuttgart der letzten zwei Jahre und bewertet sie. Erarbeitet wird er vom IMU Institut Stuttgart in Kooperation mit dem Tübinger Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung. Veränderungen in Wirtschaft und Arbeitsmarkt der Region Stuttgart stehen im Zentrum der seit mehr als 20 Jahren veröffentlichten Strukturberichte.

Der technologische Wandel – Stichwort Elektromobilität – und mögliche Auswirkungen auf das Automotive-Cluster in der Region Stuttgart war Schwerpunkt des Strukturberichts 2009. Der Wandel der Beschäftigtenstruktur – mehr Dienstleistungs- und weniger Produktionstätigkeiten bei gleichzeitig höheren Qualifikationsanforderungen – zieht sich durch alle bisherigen Berichte.

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan, IMU Institut Stuttgart

Ingenieursarbeit in Bayern: Prekäre Beschäftigung auf dem Vormarsch

Nach dem VDI-Ingenieurmonitor haben wir zu Beginn des Jahres 2012 am Arbeitsmarkt die größte Ingenieurslücke des letzten Jahrzehnts erreicht. Die Arbeitgeberverbände klagen über Fachkräftemangel und v.a. über fehlende Ingenieure. Gleichwohl finden sich Ingenieure auch in der Leiharbeit wieder. Dieser Kontrast steht am Anfang einer sondierenden Untersuchung zu den Arbeitsverhältnissen und Arbeitsbedingungen von Ingenieuren in Bayern. Wie Baden-Württemberg ist Bayern eine Hochburg der Ingenieursarbeit. In den beiden Bundesländern zusammen sind rund 40 Prozent aller Ingenieure in Deutschland beschäftigt – bei steigender Tendenz.

Neben einer Auswertung von Studien und Befragungen zur Arbeit von Ingenieuren wurden Daten der Bundesagentur für Arbeit ausgewertet und 13 themenzentrierte Interviews mit Ingenieuren in 5 bayerischen Regionen durchgeführt.

Es überrascht nicht, dass auch Ingenieure von den zahlreichen Restrukturierungsprozessen und von der Verbreitung von Projektarbeit betroffen sind. Unerwartet ist jedoch, in welchem Umfang Ingenieure in die Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse einbezogen werden. Leiharbeit und die manchmal noch schlechteren Arbeitsbedingungen bei Werkvertragsnehmern (Entwicklungsdienstleistern) greifen zunehmend um sich. Die Arbeitsmarktdaten zeigen, dass die Flexibilisierung der Ingenieursarbeit v.a. über den Generationenwechsel erfolgt. Ingenieure unter 35 Jahren haben in Bayern eine Leiharbeitsquote erreicht, die nicht mehr weit vom allgemeinen Durchschnitt entfernt ist. Sie tragen die Expansion der Leiharbeit bei Ingenieuren in Bayern zu 75 Prozent.

In den Interviews werden die Ergebnisse der Datenanalyse bestätigt und konkretisiert. Leiharbeit und Outsourcing zu Entwicklungsdienstleistern ist Bestandteil von Personalstrategien großer Industrieunternehmen geworden, auch im Ingenieursbereich. Zudem wird ein breites Spektrum an Arbeitsbedingungen erkennbar. Offenbar weitet sich derjenige Rand des Spektrums aus, in dem prekäre Arbeitsbedingungen vorherrschen. Als wichtige Transmissionsriemen hierfür dienen befristete Beschäftigung, Projektarbeit, Zielvereinbarungen und Vertrauensarbeitszeit – Arbeiten ohne Ende. Im selben Unternehmen arbeiten nebeneinander Ingenieure von verschiedenen Arbeitgebern, in verschiedenen Arbeitsverhältnissen und zu unterschiedlichen Arbeitsbedingungen.

Anscheinend sind es nur wenige Ingenieure gewohnt, für ihre eigenen Interessen eintreten zu müssen. Viele verharren in der Überzeugung, dass Aufgabenstellungen nur nach einer Lösung rufen, die sie individuell finden werden. In der Folge nehmen anscheinend die Fälle von Burn-out-Syndromen zu.

Als große Gefahr für die Arbeitsmarktchancen von Ingenieuren entpuppt sich ihre hohe Spezialisierung. Ihr Spezialwissen findet bei einem Arbeitgeberwechsel nicht ohne weiteres eine entsprechende Nachfrage. Die Gefahr von Kompetenz- und Qualifikationsverlust ist dann besonders groß. Aus volkswirtschaftlicher wie aus individueller Sicht sind neue Konzeptionen für den Erhalt und die Weiterentwicklung von Ingenieurswissen erforderlich.

Die Untersuchung wurde von GPQ Nürnberg und IMU Institut gemeinsam finanziert. [Download: www.imu-institut.de]

Kontakt: Dr. Hermann Biehler; IMU Institut München

Automobile Leichtbau-Kompetenzen in Bayern

Der Weg hin zur Elektromobilität ist politisch gewollt: Die Bundesregierung hält an ihrem Ziel fest, dass im Jahr 2020 auf deutschen Straßen rund eine Million elektrifizierte Autos unterwegs sein sollen. Zwei Entwicklungsstränge werden zur Erreichung dieses Ziels als zentral gesehen: Die Batterietechnologien und der automobile Leichtbau.

Hier setzt das Vorhaben im Sommer/Herbst 2011 (gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung) an, das eine Bestandsaufnahme der Kompetenzen im automobilen Leichtbau in Bayern schaffen sollte. Im Mittelpunkt standen Interviews mit Experten aus Wissenschaft und Unternehmen.

In Bayern lassen sich vier ‚Cluster' von Leichtbaukompetenzen verorten:

- Die Endhersteller-Standorte Ingolstadt und Landshut / Dingolfing mit den Zulieferern und den Hochschulen (z.B. Leichtbau-Cluster Landshut).
- Das "Neue Materialien"-Cluster in Nordbayern mit den Standorten Bayreuth, Fürth und Würzburg, u.a. mit den materialwissenschaftlichen Lehrstühlen und dem Zentralinstitut für Neue Materialien und Prozesstechnik (ZMP) der Universität Erlangen-Nürnberg.
- Im Sinne einer räumlichen Ballung, aber mit sehr unterschiedlichen Schwerpunkten bildet der Raum München das Schwergewicht mit dem Hauptquartier von BMW und den drei Hochschulen LMU, technische Universität (TUM) und Hochschule der Bundeswehr.
- Erst in der jüngeren Vergangenheit bildet sich im Raum Augsburg ein "Carbon-Cluster" heraus (u.a. Anwenderzentrum Karbonfaser-Technologie, zwei neue Leichtbau-Institute).

Bei den Zulieferunternehmen liegen die Schwerpunkte vor allem auf der Werkstoffseite (Leichtmetallgießereien, Kunststoffverarbeitung, CFK-verarbeitende Unternehmen; CFK = Carbon-faserverstärkter Kunststoff).

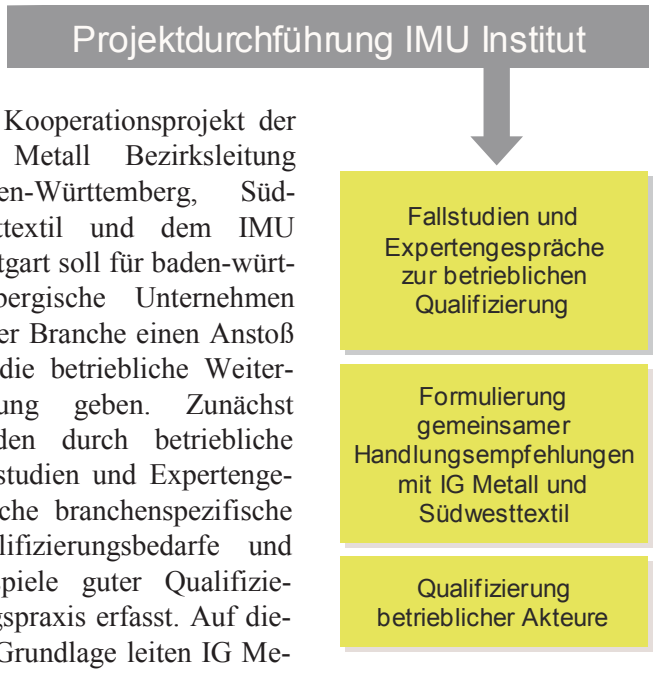
Bei den Endherstellern werden neue Qualifikationen benötigt wie z.B. Hochvolttechnik oder Verarbeitung von CFK-Fasern. Wegen der Produktion von mehreren Antriebsarten wird bei den Herstellern – zumindest auf kurze Frist - mit einem Anstieg der Beschäftigung gerechnet.

[Download: www.imu-institut.de]

Kontakt: Heinz Pfäfflin; IMU Institut Nürnberg

Fahrplan Qualifizierung für die baden-württembergische Textil- und Bekleidungsindustrie

Jahrzehntelange Globalisierung und der kontinuierliche Strukturwandel verlangen von den Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie erhebliche Anpassungs- und Innovationsleistungen. Dies gelingt nur mit qualifizierten Beschäftigten.



Ein Kooperationsprojekt der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg, Südwesttextil und dem IMU Stuttgart soll für baden-württembergische Unternehmen dieser Branche einen Anstoß für die betriebliche Weiterbildung geben. Zunächst werden durch betriebliche Fallstudien und Expertengespräche branchenspezifische Qualifizierungsbedarfe und Beispiele guter Qualifizierungspraxis erfasst. Auf dieser Grundlage leiten IG Metall und Südwesttextil gemeinsam mit dem IMU Institut Handlungsempfehlungen für die betriebliche Weiterbildung ab. Dieser „Fahrplan Qualifizierung“ wird in einer Broschüre veröffentlicht und Unternehmen der Branche auf drei regionalen Fachtagungen vorgestellt. In zwei weiteren Vertiefungsseminaren für Personalverantwortliche und Betriebsräte werden auf Grundlage der Handlungsempfehlungen konkrete Verbesserungen der betrieblichen Weiterbildung erarbeitet.

Das Projekt beginnt im März 2012 und endet im November 2012, es wird im Rahmen der Initiative „weiter bilden“ gefördert und aus Mitteln des BMAS und des Europäischen Sozialfonds finanziert.

Kontakt: Sylvia Stieler; IMU Institut Stuttgart

Innovationsrelevante Fachkräfte in Brandenburg

Gemeinsam mit dem PIW und dem IWAK Institut hat das IMU-Institut Berlin im Auftrag der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg (LASA) und des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg (MASF) eine Fachkräftestudie zu Innovationsträgern im Land Brandenburg erstellt. Innovationsträger bzw. Innovationsfachkräfte sind dabei Beschäftigte, die Innovations- und Leistungsprozesse in Betrieben vorantreiben und damit maßgeblich deren Wettbewerbsfähigkeit bestimmen.

Besonderer landespolitischer Handlungsbedarf in diesem Feld resultiert nicht allein aus der prominenten Stellung von Innovationsträgern für Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung von Unternehmen und für die Wirtschaftskraft des Landes Brandenburg. Er ergibt sich auch aus der Betriebsgrößenstruktur, welche durch die Dominanz von KMU einerseits und die weitgehende Absenz von Großunternehmen andererseits charakterisiert ist. Daraus wiederum folgen eingeschränkte unternehmerische Ressourcen für eine strategische Personalplanung und -entwicklung, womit dem Land Brandenburg sowie anderen öffentlichen Akteuren eine stärker unterstützende Rolle bezüglich der Heranbildung, der Gewinnung und des Haltens von Fachkräften im Allgemeinen und von Innovationsträgern im Besonderen zukommt.

Mit der Studie werden zunächst Situation und Perspektiven des berufsspezifischen Teilarbeitsmarktes für so genannte Innovationsträger im Land Brandenburg fundiert analysiert und prognostiziert, um die Bereiche und Berufe darzustellen, in denen im Land Brandenburg Bedarfe nach Innovationsfachkräften bestehen. Gleichzeitig werden das in der Region vorhandene (potenzielle) Fachkräfteangebot und berufsspezifisch das Angebot an entsprechenden Absolventen der Berlin-Brandenburger Hochschulen untersucht. Weiterhin werden im Rahmen von Betriebsfallstudien good-practice Beispiele und erfolgreiche Strategien dokumentiert, mit denen es gelungen ist, für betriebliche Innovationen bedeutsame Fachkräfte zu gewinnen, zu halten und weiter zu qualifizieren. Eventuell auftretende Unterstützungsbedarfe werden identifiziert und konkrete Ideen für Strategien, Maßnahmen und ggf. Förderungen des Landes zur Gewinnung sowie Bindung von Innovationsträgern für KMU im Land Brandenburg entwickelt.

Ansprechpartner: Gregor Holst, Walter Krippendorf; IMU-Institut Berlin

ELAB-Pressekonferenz

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts „Wirkungen der Elektrifizierung des Automobilantriebs auf Beschäftigung und Standortumgebung“ (ELAB) werden Anfang Juli 2012 im Rahmen einer Pressekonferenz der Öffentlichkeit vorgestellt.

ELAB
Elektromobilität und Beschäftigung

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

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan; IMU Institut Stuttgart

Seminare für Betriebsräte, Personalräte und Mitglieder im Wirtschaftsausschuss:

Wirtschaftliche Angelegenheiten

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

Mitbestimmung und Gestaltung bei DV-Systemen

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

Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung

- Leiharbeit, Deregulierung und Befristung
- Personal: Entwicklung und Qualifizierung
- Ganzheitliche Produktionssysteme – Chancen und Risiken

Arbeit im Betriebsratsgremium

- Klausuren: Aufgabenplanung und Teamentwicklung
- Mediation: Konflikte und Blockaden gemeinsam lösen

Weitere Seminare, auch als Inhouse-Seminare, auf Anfrage.

Die Freistellung und Kostenübernahme durch den Arbeitgeber erfolgt gem. § 37 Abs. 6 in Verbindung mit § 40 Abs. 1 BetrVG. Für Personalräte gelten entsprechende Regelungen des jeweilig gültigen Personalvertretungsgesetzes. Notwendig ist ein ordnungsgemäßer Beschluss des zuständigen Gremiums.

Kontakt: jeweilige IMU-Büros (siehe Impressum)

Coaching – Auch etwas für Betriebsratsmitglieder!

In unserer langjährigen Beratungspraxis erleben wir immer wieder, mit welch komplexen Anforderungen Betriebsräte in ihrer Arbeit konfrontiert werden: Umfangreiches fachliches Know-how in betriebswirtschaftlichen, arbeitsrechtlichen und tarifpolitischen Fragen, Sozialkompetenz, Führungsfähigkeit, Verhandlungs- und Präsentationskompetenz und nicht zuletzt eine effektive und sichere Arbeitsweise im Team – all das spiegelt sich in den Tagesaufgaben von Betriebsräten wider.

Die Kolleginnen und Kollegen wachsen in diesen Aufgaben, bilden sich fort und erleben während ihrer Amtszeit eine erhebliche Kompetenzerweiterung auf vielen Gebieten, sind allseitig gefordert – und leisten in ihrer Arbeit einen wertvollen Beitrag!

Zugleich sind Verantwortung und gestellte Erwartungen an die Mandatsträger, hier insbesondere an Betriebsratsvorsitzende, ihre StellvertreterInnen sowie freigestellte Betriebsräte oftmals sehr hoch. Häufig entsteht der Bedarf nach Raum zur vertrauensvollen Reflexion in der täglichen Arbeit, nach Unterstützung in Fragen der Teamentwicklung, bei der Lösung von Konflikten und auch das Bedürfnis nach individueller Beratung in Veränderungsprozessen oder persönlichen Übergängen.

Während Unternehmen Coaching und Beratung zum Standard erheben, um Mitarbeiter und Führungskräfte für die Bewältigung ihrer Aufgaben zu fördern, Prozesskompetenz auszubilden oder individuell Entlastung zu schaffen, wird dies von Betriebs- und Personalräten noch selten genutzt.

Ein neuer Baustein in unserem IMU-Angebot ist die "Systemische Beratung und Unternehmensentwicklung (SG)". Die systemische Beratung geht von den Stärken, Ressourcen und Kompetenzen aus. Mit einer Haltung von Respekt, Neugier und Wertschätzung können mittels vielfältiger Methoden soziale Prozesse in unterschiedlichsten sozialen Kontexten reflektiert sowie eigene Ressourcen genutzt und verstärkt werden, um neue Lösungswege zu eröffnen.

Teamentwicklung für das BR-Gremium, individuelles Coaching, Konfliktmanagement oder Begleitung in Veränderungsprozessen – in diesen Feldern kann systemische Beratung und Coaching hilfreich sein.

Kontakt: Alrun Fischer (Systemische Beraterin-SG); IMU-Institut Dresden

Neuere Veröffentlichungen

Biehler, Hermann (2012): Ingenieursarbeit in Bayern. Prekäre Beschäftigung auf dem Vormarsch (IMU-Informationsdienst 1/12) Gefördert durch GPQ Nürnberg und IMU Institut. IMU Institut München. Kostenlos downloaden unter: www.imu-institut.de

Biehler, Hermann (2011): Leiharbeit in Baden Württemberg. Kostensenkung zu Lasten der Arbeitnehmer. (IMU-Informationsdienst 4/11) Gefördert durch den DGB Baden-Württemberg und IMU Institut. IMU Institut München. Kostenlos downloaden unter: www.imu-institut.de

Biehler, Hermann; Köhler, Christoph; unter Mitarbeit von Steffen Schönfelder (2011): Berufliche Bildung – Markt oder Staat? Eine kommentierte Literaturübersicht zu Humankapitalansätzen und Institutionentheorien. SFB 580 Mitteilungen. Heft 38. Jena

Dispan, Jürgen (2012): Externes Statement „Mitarbeiter“. In: Daimler AG (Hrsg.): Nachhaltigkeitsbericht 2011. Stuttgart, S. 97.

Dispan, Jürgen (2012): Maschinen- und Anlagenbau: Herausforderungen und Zukunftsfelder. In: Allespach, Martin; Ziegler, Astrid (Hrsg.): Zukunft des Industriestandortes Deutschland 2020. Schüren-Verlag, Marburg, S. 199-216.

Dispan, Jürgen; Koch, Andreas; Krumm, Raimund; Seibold, Bettina (2011): Strukturbericht Region Stuttgart 2011. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Umweltwirtschaft und Greentech im Maschinenbau. Stuttgart. Kostenlos downloaden unter: www.imu-institut.de

Dispan, Jürgen; Meißner, Heinz-Rudolf (2011): Elektromobilität: Wirkungen auf regionale Wertschöpfungsketten und auf die Beschäftigung in Baden-Württemberg. Stuttgart (Hrsg.: IG Metall Baden-Württemberg).

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

Pfäfflin, Heinz; Ruppert Willi (2011): Automobilorientierte Leichtbaukompetenzen in Bayern. Bestandsaufnahme im Kontext des Wandels zur Elektromobilität. (IMU-Informationsdienst 3/11) Gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung, IMU-Institut Nürnberg. Kostenlos downloaden unter: www.imu-institut.de

Pfäfflin, Heinz; Schwarz-Kocher, Martin; Seibold Bettina (2011): Neue Produktionskonzepte: Wirkungen und Gestaltungsoptionen. Betriebsrätebefragung zu GPS und Folgerungen. In: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 2, S. 90-94

Seibold, Bettina; Schwarz-Kocher, Martin; Pfäfflin, Heinz (2012): Neue Produktionskonzepte – Gestaltungsempfehlungen für die Interessenvertretung. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit – Ausgabe 2012. Zeitbombe Arbeitsstress, Frankfurt am Main, S. 228-242.

Schwarz-Kocher, Martin (2012): Innovationspolitik als Interessenpolitik – Arbeitsorientierte Gestaltung von Innovationsprozessen durch aktive Betriebsräte; In: Anlauft, Wolfgang; Hartwich, Hans Dieter; Singe, Ingo; Thieme, Christoph (Hrsg.): Betriebliche Akteure moderner Innovationsstrategien

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

Schwarz-Kocher, Martin; Seibold, Bettina; Pfäfflin, Heinz; Salm, Rainer (2012): Gute Arbeit durch KVP? KVP-Workshops zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte. Erscheint im Mai.

Sträter, Detlev (2012): Reurbanisierung in der Stadtregion München? In: Klaus Brake; Günter Herfert (Hrsg.): Reurbanisierung. Materialität und Diskurs in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS Verlag, S. 343-366.

Termine

Sommerfest im IMU Stuttgart: Donnerstag, 19. Juli 2012, Hasenbergstr 49, 70176 Stuttgart

Impressum

IMU-Akzente April 2012 ISSN 1430-7693 (Redaktionsschluss 4. April 2012)

Redaktion: Dr. Hermann Biehler, Layout: Christa Schnepf
Herausgeber: IMU Institut für Medienforschung und Urbanistik e. V.,
Hermann-Lingg-Straße 10, 80336 München, Telefon 089/54 41 26-0,
Telefax 089/54 41 26-11, E-Mail: imu-muenchen@imu-institut.de

IMU Berlin, Schlesische Straße 28, Haus S, 10997 Berlin, Telefon 030/29 36 97-0,
Telefax 030/29 36 97-11, E-Mail: imu-berlin@imu-berlin.de

IMU Dresden, Schützengasse 16, 01607 Dresden, Telefon 0351/417 48-0,
Telefax 0351/417 48-11, E-Mail: imu-dresden@imu-dresden.de

IMU Nürnberg, Hallplatz 23, 90402 Nürnberg, Telefon 0911/20 55 9-0,
Telefax 0911/20 55 9-15, E-Mail: imu-nuernberg@imu-institut.de

IMU Stuttgart, Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart, Telefon 0711/23 70 5-0,
Telefax 0711/ 23 70 5-11, E-Mail: imu-stuttgart@imu-institut.de

www.imu-institut.de

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