

# IMU-Akzente

Projekte · Beratungen · Kooperationen · Veröffentlichungen · Veranstaltungen

Nr. 14 · Dezember 2006

## Europa verändert die Arbeitnehmervertretungen

Transnationale Interessenvertretung unverzichtbar –  
die Europäische Aktiengesellschaft (SE) bietet dann auch Chancen

Europaweit und weltweit agierende Unternehmen orientieren sich in ihren Restrukturierungsprozessen längst nicht mehr an nationalen Grenzen. Die Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmerseite allerdings ist meistens noch an nationalen Strukturen ausgerichtet. Die Beschäftigten laufen damit Gefahr, von den Konzernleitungen gegeneinander ausgespielt zu werden. Einigkeit und Solidarität sind für eine starke Gegenposition zur Unternehmensführung und für eine starke Interessenvertretung aber unverzichtbar.

Bis vor kurzem waren Europäische Betriebsräte (EBR) – von wenigen Ausnahmen abgesehen – die einzigen internationalen betrieblichen Arbeitnehmervertretungsgremien. Jetzt werden sie im Rahmen von SE-Gründungen durch einen SE-Betriebsrat ersetzt.

### Die SE (Societas Europaea) ...

Mit der EU-Verordnung 2157/2001 aus dem Jahr 2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft wurde – nach mehr als 30 Jahren – eine in allen Ländern der EU gültige Rechtsform für Unternehmen, die Europäische Aktiengesellschaft bzw. Europäische Gesellschaft (SE), ermöglicht. Bis 2004 musste die Verordnung in nationales Recht umgesetzt werden. Die ersten prominenten SE-Beispiele liegen bereits vor: STRABAG, MAN B&W Diesel, ALLIANZ. Andere Umwandlungen sind angekündigt, z.B. FRESENIUS.

Bei der Gründung einer SE können die Unternehmensleitungen zwischen einem zweistufigen System, bestehend aus Leitungs- und Aufsichtsorgan (z.B. Vorstand und Aufsichtsrat in Deutschland), und einem einstufigen System, bestehend aus nur einem Verwaltungs- bzw. Leitungsorgan (z.B. Board of Directors in GB), wählen.

### ... und die Arbeitnehmerrechte in der SE

Die Eintragung einer SE ist daran gebunden, dass die (transnationale) Arbeitnehmerbeteiligung geregelt wird (Richtlinie 2001/86). Im Gegensatz zum EBR sind die Bedingungen für die Mitwirkung und Mitbestimmung eines „SE-BR“ nicht gesetzlich umrissen, sondern *Ergebnis von Verhandlungen auf Konzernebene*. Für die Verhandlungen gibt es keine allgemeinen oder zumindest branchenbezogenen Standards. Alles ist denkbar, sogar, dass Regelungen vereinbart werden, die aus Arbeitnehmersicht unter dem Niveau der Auffanglösung liegen. Damit liegt bei den Interessenvertretungen eine große Verantwortung und Belastung. Ob sie der gewachsen sind, hängt von einer Reihe von Faktoren

ab, nicht zuletzt davon, wie gut sie auf eine europäische Unternehmenspolitik vorbereitet sind und ob sie es schaffen, über die nationalen Grenzen hinweg politisch zu kooperieren.

Die Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertretungen aus allen beteiligten Ländern bei den Verhandlungen ist gesetzlich vorgeschrieben und formal geregelt. In der Praxis zeigt sich bisher, dass das keine Gewähr für eine wirklich europäische Interessenvertretung bietet. Manche Betriebsräte beteiligen sich nicht, weil sie die Angelegenheit für nicht so wichtig halten (s. Kasten „Häufige Fehleinschätzungen“). Andere sind der Aufgabe nicht gewachsen (fremdsprachlich, wissensmäßig, politisch-konzeptionell).

Die Unterstützung durch Gewerkschaften ist von sehr unterschiedlicher Qualität. Viele GewerkschafterInnen werden selbst von den Anforderungen überrascht. Im schlimmsten Fall vertreten alle Beteiligten ihre Einzelinteressen, wobei insbesondere die Betriebsräte aus den Konzernzentralen der Neigung verfallen können, die Interessen in „kleinen“ Unternehmen anderswo in Europa zu negieren (s. Kasten).

Für die Verhandlungen über die Arbeitnehmerbeteiligung ist ein Zeitraum von sechs Monaten (maximal von zwölf Monaten, wenn beide Seiten zustimmen) vorgesehen, in dem Arbeitnehmervertreter aus allen beteiligten Ländern mit der Konzernleitung die künftigen Unterrichts-, Anhörungs- und Mitbestimmungsrechte aushandeln sollen. Kommt es zu keiner Einigung, greift eine Auffanglösung, die den (schwachen) Bedingungen für die Beteiligung des EBR ähnlich ist. Bei der Unternehmensmitbestimmung geht es v.a. um die Benennung von Mitgliedern des Aufsichts- oder des Verwaltungsorgans.

### Wichtigste Verhandlungsthemen

Die bisherigen Beispiele lassen als wichtigste Verhandlungsthemen die Rechte und Arbeitsmöglichkeiten von Aufsichtsräten und SE-Betriebsräten (in der Vorstand-Aufsichtsrat-Struktur) sowie ihre Besetzung aus verschiedenen europäischen Ländern erkennen.

In mehreren Beispielen konnte im Aufsichtsrat die paritätische Besetzung beibehalten und auf Europa ausgedehnt werden. Zudem gibt es bisher keinen Vertreter der Leitenden Angestellten mehr. Die bisherigen Regelungen der zustimmungspflichtigen Geschäfte können dagegen aus einer Außensicht, die der Arbeitnehmerseite generell verpflichtet ist, nicht befriedigen. Die Besetzung der Interessenvertretungen mit Vertretern aus verschiedenen Ländern erweist sich als sehr kompliziert. Bei der Allianz

z.B. sind sechs ArbeitnehmervertreterInnen im Aufsichtsrat den Interessen von 130.000 KollegInnen aus 29 europäischen Ländern verpflichtet.

Denken und Handeln in nationalen Begrenzungen konnte bisher in keinem Fall vermieden werden. Besonders kritisch sind die Verhandlungen über die Rechte des SE-Betriebsrats zu bewerten, z. T. aufgrund von Fehleinschätzungen (s. Kasten), z. T. wegen der Weigerungshaltung der Arbeitgeberseite, echte Mitbestimmungsrechte einzuräumen.

## Folgerungen für Betriebsräte und Gewerkschaften

1. Die Verhandlungsergebnisse zur Arbeitnehmerbeteiligung bieten die Basis für die künftige Interessenvertretung europaweit tätiger Unternehmen in der Rechtsform der SE. Die Interessenvertretungen müssen sich mit dem Thema SE bereits befassen, bevor es akut wird. Denn eine funktionierende transnationale Kooperation mit den KollegInnen in anderen Ländern erfordert einen Vorlauf von mehreren Jahren. Die sind nötig, um sich kennen zu lernen, um die Mitbestimmungsrechte in den anderen Ländern und die darauf abgestellten politischen Handlungsweisen und Strategien zu verstehen, um gegenseitiges Vertrauen zu erarbeiten, damit im Ernstfall solidarisch und geschlossen gehandelt wird.

Deshalb seien alle Arbeitnehmervertretungen dringendst aufgefordert, sich dem Thema SE lieber gestern als heute zu widmen. Denn mangelndes Wissen und fehlende transnationale Kontakte sind eine schlechte Ausgangsbasis, um gute Mitbestimmungsrechte in einer SE auszuhandeln.

2. Im „Ernstfall“ muss Klarheit darüber bestehen, was die Unternehmensleitung mit der Bildung einer SE bezweckt. Dies ist für die eigenen Verhandlungsstrategien zu berücksichtigen. Bisher hat es den Anschein, dass Umstrukturierungen auf europäischer Ebene mit der Gründung einer SE wesentlich erleichtert werden, sei es zur Kosteneinsparung, sei es aus steuerrechtlichen Überlegungen, sei es zugunsten einer effektiveren Steuerung des Konzerns.

3. Auf der Basis der in der SE geschaffenen Arbeitsbedingungen muss die Interessenvertretung auf europäischer Ebene mit Leben gefüllt werden. Und die Verbindungen zur nationalen und lokalen Ebene der Interessenvertretung müssen entwickelt und genutzt werden.

4. Insgesamt stellt die SE nicht nur neue Herausforderungen an die ArbeitnehmervertreterInnen in Aufsichtsräten, an Betriebsräte und Gewerkschaften, sondern bietet ih-

nen auch Chancen, auf europäischer Ebene die Interessenvertretung zu effektivieren und eine stärkere Gegenmacht gegen die Unternehmensleitung zu bilden.

*Hermann Biehler und Elke Hahn, IMU-Institut München  
(Die Autoren begleiten den Gründungsprozess der Allianz SE und bereiten Seminare zu dem Thema vor.)*

## Häufige Fehleinschätzungen zur SE

- *„Der SE-Betriebsrat ersetzt ja nur den unbedeutenden Eurobetriebsrat (EBR). Das muss mich nicht sorgen.“*

Richtig ist, dass der EBR nach Gründung einer SE und eines SE-Betriebsrats aufgelöst wird. Der SE-Betriebsrat bekommt aber andere Funktionen und andere Zuständigkeiten als der EBR sie hatte. Er wird auf europäischer Ebene zum *Konzernbetriebsrat*. Da die wichtigsten Entscheidungen immer stärker von der europäischen Spitze getroffen werden, muss der SE-Betriebsrat versuchen, dort Einfluss zu nehmen.

- *„Die nationalen Mitbestimmungsrechte bleiben bestehen. Also ist die Ausgestaltung der Mitbestimmungsrechte in der SE nicht so wichtig.“*

Formal bleiben die nationalen Rechte und auch die nationalen Konzernbetriebsräte bestehen. Die Frage ist aber, worüber die nationalen Mitbestimmungsgremien künftig überhaupt noch mitsprechen können. Wenn zunehmend Entscheidungen von der europäischen Muttergesellschaft getroffen werden, bleibt den nationalen Töchtern nur noch der Vollzug der Entscheidungen. Die nationalen Mitbestimmungsrechte laufen somit immer stärker ins Leere.

- *„Uns betrifft das nicht.“*

Das ist sicher für Unternehmen ohne ausländische Konzerngesellschaften richtig, zumindest vorerst. Ganz schnell kann aber auch dort durch Unternehmenskäufe oder Mehrheitsbeteiligungen ein europäisches Unternehmenskonglomerat entstehen mit nachfolgender europaweiter Restrukturierung.

- *„Wir haben den Vorteil, in der stärkeren Position zu sein, weil die Konzernholding ein deutsches Unternehmen ist.“*

Das ist nicht nur eine unsolidarische Einstellung sondern auch eine trügerische Hoffnung. Eine SE führt zur Europäisierung der Unternehmensentscheidungen und nimmt auf nationale Beschäftigungsinteressen keine Rücksicht. Allianz z.B. will in Deutschland 7.500 Arbeitsplätze abbauen und 11 von 21 Standorten schließen. Die SE kann nach Gründung außerdem ihren Sitz ohne weiteres in ein anderes europäisches Land verlegen.

- *„Wir können sowieso nichts bewirken. Das Management hat signalisiert, dass es keiner Vereinbarung zustimmen wird, die aus seiner Sicht unter der Auffanglösung liegt. Damit läuft doch alles auf diesen Standard hinaus.“*

Ob beide Seiten etwas anderes als die Auffanglösung vereinbaren, hängt davon ab, ob sie für den Verzicht auf einige für sie nicht so wichtige Punkte etwas zugebilligt bekommen, das ihnen wichtig ist. Zum Beispiel kann dem Management der Erhalt des sozialen Friedens im Unternehmen sehr wichtig sein, der nicht mehr gewährleistet ist, wenn die Arbeitnehmer auf wesentliche Rechte verzichten müssen. Dies auszuloten, ist die Sache von Verhandlungen und von Verhandlungsstärke.

### Stärken und Schwächen des Innovationsverhaltens von KMU

Innovationen gelten als Triebfeder für den Strukturwandel und die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft. Angesichts von Prozessen wie Globalisierung, Flexibilisierung und Individualisierung der Kundenwünsche suchen nicht nur die Unternehmen nach passenden strategischen Antworten. Sie orientieren oft auf Kostensenkung und Flexibilisierung der Arbeit. Es fragt sich, welche alternativen Strategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigung denkbar sind. Ziel des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Vorhabens ist eine Expertise des Forschungsstandes zum Innovationsverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), insbesondere des Verarbeitenden Gewerbes. Die Aufbereitung soll sich anlehnen an die Form einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (SWOT-Analyse). Folgende Hypothesen stehen im Vordergrund:

- Innovation ist mehr als Technik, es geht auch um prozessorientierte und organisationsorientierte Innovation. Die These ist, dass bei den KMU auf den Feldern Prozessorientierung und Organisation Nachholbedarfe bestehen.
- Es finden sich unterschiedliche Innovationsmuster in KMU: Als typische Schwäche gilt die Dominanz reaktiv-inkrementaler Innovation, die sich auf die Ad-hoc-Lösung aktueller Probleme bezieht. Gleichzeitig gilt, dass Mittelständler häufiger auf kundenspezifische Verbesserungen spezialisiert sind.
- Neben internen Faktoren müssen auch unterschiedliche Rahmenbedingungen von KMU und größeren Unternehmen in die Betrachtung einbezogen werden. So zeigen Vergleiche, dass die Innovationstätigkeit von KMU stärker als in Großunternehmen durch konjunkturelle Entwicklungen beeinflusst ist.

Methodisch wird die Expertise zum einen Literatur zum Innovationsverhalten von Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der KMU analysieren, andererseits werden Expertengespräche zu den Innovations-Spezifika ausgewählter Branchen geführt.

*Kontakt: Heinz Pfäfflin (IMU-Institut Nürnberg)*

### Branchenanalysen

Ein Arbeitsschwerpunkt des IMU-Instituts sind Branchenanalysen und umsetzungsorientierte Branchenprojekte. In der Vergangenheit wurde eine Vielfalt an Branchen bearbeitet, u. a. wurden Branchenreports zur Automobilindustrie, zum Maschinenbau, zur Möbelindustrie, zur Textilwirtschaft und zur Medienwirtschaft veröffentlicht.

Derzeit werden beim IMU-Institut Stuttgart Branchenanalysen zur Aufzugsindustrie in Deutschland und zur Elektrowerkzeugbranche in der Region Stuttgart erarbeitet. Im Zentrum stehen dabei die Entwicklung dieser Branchen, Probleme und Herausforderungen sowie Handlungsfelder für Betriebsräte, Unterneh-

men und Industriepolitik. Die Studien werden im Jahr 2007 als Branchenreports veröffentlicht.

Zwei aktuelle, von der Otto-Brenner-Stiftung geförderte Branchenprojekte des IMU-Instituts Berlin befassen sich mit der Bahnindustrie und dem Maschinenbau in Ostdeutschland. Die erstgenannte Studie untersucht die regionalspezifische Struktur der Bahnindustrie in Berlin, Brandenburg und Sachsen im Vergleich zur gesamten Branche in Deutschland. Inhaltliche Schwerpunkte sind die Entwicklung der Struktur von Wirtschaft und Arbeit in der ostdeutschen Bahnindustrie; die räumliche Verteilung der ostdeutschen Unternehmen der Bahnindustrie und typische Problemlagen von Finalisten und Zulieferern; außerbetriebliche Innovationspotenziale der Bahntechnik in Ostdeutschland; die Rahmenbedingungen der Branchenentwicklung in der Verkehrspolitik und den Beschaffungsstrategien der Bahnbetreiber sowie die Identifizierung von arbeitsorientierten Gestaltungskorridoren und Handlungsmöglichkeiten im Rahmen einer Brancheninitiative für die ostdeutsche Bahnindustrie. Der Projektbericht erscheint als OBS-Arbeitsheft 45 und ist dann über die Homepage der Otto-Brenner Stiftung zu beziehen.

Die Branchenanalyse Maschinenbau ist darauf gerichtet, die differenzierten Strukturen des Maschinenbaus in Ostdeutschland genauer zu analysieren und Spezifika ihrer räumlichen Verbreitung und funktionalen Spezialisierung zu untersuchen. Die Schwerpunkte liegen dabei auf den allgemeinen Trends und Herausforderungen des Maschinenbaus; seiner regionalen Struktur und funktionalen Differenzierung; der Entwicklung ausgewählter Rahmenbedingungen; der Identifizierung von Gestaltungskorridoren und Gestaltungsanforderungen sowie auf der Darstellung von Ansätzen einer arbeitsorientierten Branchenstrategie. Der Projektbericht wird als OBS-Arbeitsheft veröffentlicht.

*Kontakt: Branchenanalyse Maschinenbau: Ursula Richter, Branchenanalyse Bahnindustrie: Walter Krippendorf, Branchenanalysen Aufzugsindustrie sowie Elektrowerkzeuge: Dr. Jürgen Dispan*

### Erfolgreich im Netzwerk – Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung

Neuartige Tarifverträge erfordern neue und zusätzliche Angebote an Betriebsräte – ein Beispiel dafür ist der Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg. Für seine Umsetzung müssen sich Betriebsräte in betriebliche Abläufe einmischen, sie benötigen Vorschläge für Veränderungen der Qualifizierungspraxis und einen langen Atem – solche Neuerungen lassen sich nicht auf einen Schlag im Betrieb einführen, sondern benötigen zum Teil mehrere Jahre.

Damit steht auch die Unterstützung der Betriebsräte durch die Gewerkschaft und gewerkschaftsnahe Einrichtungen vor neuen Herausforderungen. Im Projekt „Betriebsräte-Netzwerk im Maschinen- und Anlagenbau Baden-Württemberg“ war die Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung eins der von den Betriebsräten geforderten Themen. Im Netzwerk – schnell als „Q-Netz“ bezeichnet – konnte bei regelmäßigen Seminaren Tarif-

und Betriebspolitik miteinander verzahnt werden. Aus den Ergebnissen der Diskussionen mit Betriebsräten aus fast 20 Betrieben entstanden zahlreiche Materialien, wie beispielsweise Eckpunkte zu einer Betriebsvereinbarung, die über das Internet auch für andere Betriebsräte zugänglich sind. Überraschend war das große Interesse der Betriebsräte an dieser Arbeitsform: Zwischen 2002 und 2006 fanden sieben Seminare mit jeweils zwischen 20 und 30 Teilnehmenden statt. Die Seminarthemen begleiteten den Umsetzungsstand in den Betrieben, und immer wichtiger wurde der überbetriebliche Erfahrungsaustausch, bei dem alle aus Schwierigkeiten und guten Lösungen anderer in einer offenen Atmosphäre lernen konnten. Die gemeinsame Durchführung der Seminare durch die Bezirksleitung der IG Metall Baden-Württemberg und das IMU-Institut gewährleistete die Kontinuität und inhaltliche Vielfalt.

Zum Abschluss des „Q-Netzes“ und als Zwischenbilanz des Netzwerk-Projekts zeigen sich gleich mehrere Vorteile der Netzwerkarbeit:

- Viele Betriebsräte stehen beispielsweise bei der Umsetzung von Tarifverträgen vor ähnlichen Problemen und Aufgaben – die gemeinsame Bearbeitung im Rahmen eines Netzwerks ergibt vielfältige Lösungsmöglichkeiten.
- Regelmäßiger Erfahrungs- und Meinungsaustausch schafft die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, die den Betriebsräten untereinander die Hilfe zur Selbsthilfe erleichtert.
- Und von den Arbeitsergebnissen und der besseren Unterstützung der Betriebsräte profitiert auch die gewerkschaftliche Organisation.

*Kontakt: Sylvia Stieler (IMU-Institut Stuttgart)*

## Innovationen und Cluster in der Region Karlsruhe

Eignet sich der Clusteransatz zur Stärkung arbeitsorientierter Partizipation? Dieser Fragestellung ging das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „Regionale Innovation, Clusterpolitik und Partizipation – neue Leitbilder und Orientierungen für die Region Karlsruhe“ nach. Gemeinsam mit den drei beteiligten IG Metall Verwaltungsstellen Bruchsal, Karlsruhe und Gaggenau sollten Möglichkeiten ausgelotet werden, Betrieben und Betriebsräten Zugänge zu den zahlreichen Forschungs- und Hochschuleinrichtungen der Region zu öffnen, die Träger der Mitbestimmung an der regionalen Strukturpolitik zu beteiligen und dies über den Ansatz der Clusterförderung umzusetzen.

In der wirtschaftlich erfolgreichen Region Karlsruhe (dem Wirtschafts- und Beschäftigungswachstum nach gehört sie zu den Spitzenreitern in Baden-Württemberg) zeigten sich jedoch Grenzen regionalwirtschaftlicher Netzwerke:

- Obwohl in der Region verschiedene Cluster und Clusteransätze vorhanden sind, wird Clusterpolitik von Akteuren der regionalen Wirtschaftsförderung nur im Bereich der „Leitbranche IT/Medien“ konsequent umgesetzt. Bei anderen Clustern, z. B. im Automotive-Bereich, wird bestenfalls Marketing betrieben; die Region wird europaweit für bestimmte Branchen als geeigneter Standort dargestellt, ein tatsächliches regionales Clustermanagement in Form von branchenspezifischen Veranstaltungen oder der Förderung der Vernetzung findet kaum statt.

- Die ausbleibende regionale Vernetzung erschwert jedoch die Beteiligung der Träger der Mitbestimmung an der Regionalpolitik, zumal diese bei zunehmend knapperen Ressourcen kaum mit dem erforderlichen Aufwand in Vorleistung treten und dabei den erforderlichen langen Atem behalten können. Es besteht die Gefahr, dass damit die Region als Gestaltungsfeld arbeitsorientierter Politik an Bedeutung verliert.

Aus den Erfahrungen zeigt sich, dass regionalpolitische Initiativen von Mitbestimmungsträgern zumindest in der Anfangsphase sehr stark auf Betriebe bzw. überbetriebliche Branchenarbeit ausgerichtet sein sollten. Nur so kann sich ein Fundament für regionale Partizipation bilden.

*Kontakt: Sylvia Stieler, Dr. Jürgen Dispan (IMU-Institut Stuttgart)*

## Netzwerkarbeit: cluster.eh und profil.metall

Das IMU-Institut konnte sein Projekt cluster.eh – Aktionsprogramm zur Profilierung des Wirtschaftsclusters Stahl und Metallverarbeitung Eisenhüttenstadt – nach zweijähriger Laufzeit im November 2006 erfolgreich abschließen. cluster.eh ist für das Land Brandenburg als Förderer best-practice-Beispiel.

Im Verbund von Unternehmen konnten in 14 Projekten neue Produkte und Verfahren (z. B. im Bereich der Plasmatechnik) sowie neue Märkte erschlossen werden. Zudem wurden Neuanstellungen und Existenzgründungen unterstützt. Zur Begleitung dieser Aktivitäten wurde in Eisenhüttenstadt die Casa, ein virtuelles Haus für Forschung und Entwicklung, mit Gastvorlesungen, gemeinsamer Projektarbeit und Sommerschule eingerichtet.

Im Verbund von Betriebsräten wurden die Themen Fachkräfte und Personalentwicklung, Standort- und Arbeitsplatzsicherung unter Zuliefereresichtspunkten sowie Gute Arbeit/Arbeits- und Gesundheitsschutz stark gewichtet. Begleitet werden die aufgezeigten Aktivitäten – im Sinne einer integrierten Standortentwicklung – von Maßnahmen zur Verbesserung der weichen Standortfaktoren, zur Verbesserung der Lebensbedingungen und zur Erhöhung der Bindungskraft v. a. für junge Leute.

Als wesentlich für die Weiterentwicklung dieser sozialen, organisatorischen und technischen Innovation wird der Blick über den regionalen und Branchentellerrand hinaus erachtet. Deshalb wird cluster.eh mit ähnlichen Netzwerken der Metallindustrie in anderen Regionen, aber auch z. B. der Luft- und Raumfahrt stärker kooperieren. Das Wirtschaftsministerium Brandenburgs unterstützt diese Initiative mit dem neuen Förderinstrument des GA-Clustermanagements.

Das IMU-Institut bereitet derzeit das Projekt *profil.metall* zur Profilierung des Branchenkompetenzfeldes Metallerzeugung, Metallbearbeitung und -verarbeitung für Brandenburg und Berlin vor. Unsere wichtigsten Partner sind Arcelor Eisenhüttenstadt GmbH als Branchenführer (GF und BR), Kjellberg, das Kompetenznetzwerk Metallverarbeitung und Umwelttechnik Eisenhüttenstadt e.V., die EEpL GmbH mit dem Netzwerk Metallindustrie Finsterwalde, die Schiff GmbH mit dem Kompetenznetzwerk Armaturenindustrie und Maschinenbau Prenzlau, die BTU Cottbus, die IG Metall und die Zukunftsagentur Brandenburg (ZAB), als Partner für das administrative Netzwerkmanagement.

*Kontakt: Dr. Gerhard Richter (IMU-Institut Berlin)*

## Hartz-Evaluation

Im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das IMU-Institut im Konsortium mit den Instituten SÖSTRA, COMPASS und PIW über knapp zwei Jahre hinweg den Einsatz von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM/SAM) in der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum von 1999 bis 2005 untersucht. Das Projekt war dabei Teil der noch von der Regierung Schröder initiierten „Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission“.

Auf der Grundlage des erteilten Forschungsauftrages wurden im Rahmen des Projekts Zielstellungen, praktische Implementation und Wirkung des arbeitsmarktpolitischen Instruments ABM/SAM eingehend untersucht. Dabei bestand die Möglichkeit, einen Kontrapunkt zu setzen zur im gesamten Evaluationsprojekt vorherrschenden mikroökonomischen Methodik mit ihrer starken Betonung von partialfiskalischen Wirkungen der Arbeitsmarktpolitik. Zu diesem Zweck wurde die vom Auftraggeber geforderte mikroökonomische Untersuchung der Integrationswirkungen von ABM/SAM ergänzt durch ein breites methodisches Instrumentarium.

Der verwendete Methodenmix umfasste dabei sowohl quantitative Elemente der deskriptiv-statistischen Analyse von Prozessdaten der Bundesagentur für Arbeit und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sowie teilstandardisierte, schriftliche Befragungen von Maßnahmeteilnehmern und Maßnahmeträgern als auch qualitative Interviews der mit der Umsetzung von ABM/SAM befassten bzw. von ihr betroffenen regionalen Akteure im Rahmen von Implementationsanalysen in zehn ausgewählten Agenturbezirken. Vervollständigt wurde dieses Untersuchungsdesign durch eine Kosten-Nutzen-Betrachtung, die nach den gesamtgesellschaftlichen Wirkungen dieses arbeitsmarktpolitischen Instruments fragte.

Mit der Abgabe des Endberichts und einer abschließenden Präsentation der Ergebnisse beim BMAS im August 2006 wurde das Projekt inzwischen erfolgreich abgeschlossen. Die Veröffentlichung des Gesamtberichtes an die Bundesregierung und der einzelnen Endberichte der verschiedenen Module auf den Internetseiten des BMAS ist erfahrungsgemäß nicht vor Februar/März 2007 zu erwarten. Der im Juni 2005 vorgelegte Zwischenbericht des Moduls 1c zu ABM sowie eine Kurzfassung zu diesem Bericht ist auf der IMU-Instituts-Homepage abrufbar.

*Kontakt: Projektleitung: Alrun Fischer; Koordination: Gunda Fischer; Kosten-Nutzen-Betrachtung: Dr. Hermann Biehler; Implementationsanalysen: Michael Berka (Dresden), Dr. Jürgen Dispan, Bettina Seibold (Karlsruhe), Dr. Detlev Sträter (Regensburg), Heinz Pfäfflin (Schweinfurt)*

## Netzwerke und Qualifizierung in Brandenburg

Netzwerke spielen eine immer größere Rolle in den verschiedenen Bereichen der Qualifizierung im Land Brandenburg. In einer Studie für die Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg haben das Progress-Institut für Wirtschaftsforschung und das IMU-Institut Berlin die Entwicklung und Struktur der Netzwerke untersucht. Von ca. 120 existierenden Qualifizierungsnetzwerken im Land Brandenburg konnten 62 Netzwerke befragt

werden. Nach einem ersten Wachstumsschub um 2001 kam es kontinuierlich zu weiteren Gründungen, die Netzwerke sind inzwischen im gesamten Bundesland tätig. Ein räumlich stärkerer Besatz in den kreisfreien Städten und dem Berliner Umland im Vergleich mit dem äußeren Entwicklungsraum bleibt erkennbar. In den vergangenen Jahren sind die Netzwerke beständiger und professioneller geworden und haben ihr Tätigkeitsfeld eher ausgeweitet.

Die Netzwerke sind in einem starken Maß ausgerichtet auf die berufliche Aufstiegs- und Anpassungsqualifizierung sowie auf die Erstausbildung. Entsprechend sind die Berufstätigen und die Jugendlichen bzw. jungen Erwachsenen die wichtigsten Zielgruppen. Insgesamt besteht eine deutliche strategische Orientierung auf den Qualifizierungsbedarf des Unternehmenssektors.

Die seit 2005 in der Brandenburger Förderpolitik bedeutsamen Branchenkompetenzfelder werden von der Hälfte der Netzwerke in ihrer Arbeit berücksichtigt. Von öffentlichen Förderprogrammen geht ein wichtiger Impuls der Netzwerkförderung aus; zwei Drittel aller Netzwerke haben zumindest temporär öffentliche Mittel bezogen. Private Mittel werden ebenso von zwei Dritteln der Netzwerke generiert, deren Umfang fällt jedoch geringer aus. Entsprechend müssen sich die Netzwerke stärker der Aufgabe stellen, vor dem Auslaufen der öffentlichen Impulsförderung die Einnahmehasis zu diversifizieren und die eigene Nachhaltigkeit zu sichern. Ende 2006 werden die Ergebnisse in der Reihe LA-SA-Studien veröffentlicht.

*Kontakt: Dr. Christoph Scheuplein (IMU-Institut Berlin)*

## GIMA

Wer preiswerten Wohnraum sichern und nachbarschaftliche Netzwerke in den innerstädtischen Quartieren erhalten und schützen will, muss handeln. Solche Handlungspotenziale und Handlungsmöglichkeiten auszuloten, war Ziel des vom Bundesbauministerium (BMVBS) im Jahre 2005 aufgelegten ExWoSt-Forschungsprogramms „Erschließung von Genossenschaftspotenzialen“, mit dem 22 genossenschaftliche Wohnmodelle gefördert und der Wohnungsgenossenschaftssektor insgesamt gestärkt werden sollte. Eines dieser Modellvorhaben war der Aufbau der GIMA, der Genossenschaftlichen Immobilien-Agentur München, mit dem sich die junge Münchner Genossenschaft Wogeno eG gemeinsam mit dem IMU Institut München (zuständig für die Begleitforschung) erfolgreich beworben hatte.

Die GIMA hat zum Ziel, angesichts der unter Umwandlungsdruck stehenden Stadtregionen insbesondere in den Innenstadtrandgebieten modellhaft preiswerten Wohnraum für die angestammte Bewohnerschaft zu sichern und darüber nachbarschaftliche Netzwerke in den innerstädtischen Quartieren zu erhalten und zu schützen. Dazu nahm im Sommer 2005 die GIMA München ihre Arbeit auf.

Sie soll zwischen verkaufswilligen, sozial eingestellten Eigentümern, Mietergemeinschaften und Wohnungsgenossenschaften zur Übernahme von Wohnungsbeständen durch Genossenschaften vermitteln. Im Mittelpunkt stehen bewohnerfreundliche Lösungen, um der Mieterschaft eine dauerhafte Bleibe an ihrem Wohnstandort zu ermöglichen. Ferner galt es, weitere wichtige Akteure – Kommunalverwaltung, quartiersaktive Bürgerschaft, Stadtpolitik, Wohnungswirtschaft – in ein Konzept für wohnungsgenossenschaftliche Übernahmen zu integrieren.

Das GIMA-Konzept hat seinen Tauglichkeitstest bestanden. Im Juli 2006 ist die erste Übernahme notariell unterzeichnet worden. Eine weitere Übernahme eines Komplexes von vier Wohnhäusern an eine Münchner Traditionsgenossenschaft wurde im Oktober von der GIMA unter Dach und Fach gebracht. Weitere sind in Vorbereitung.

Das Forschungsprogramm wurde mit einer Abschlussveranstaltung im Oktober 2006 im Bundesbauministerium offiziell beendet. Die GIMA wird ab nächstem Jahr als Dienstleister für Münchner Genossenschaften und sozial eingestellte Wohnungsunternehmen organisatorisch und wirtschaftlich auf eigenen Füßen stehen.

*Kontakt: Dr. Detlev Sträter (IMU-Institut München)*

## **zukunft.metall**

In einem Wettbewerbsverfahren des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg erhielt das IMU-Institut den Zuschlag zur Durchführung des Projekts „zukunft.metall – Arbeitswelt- und Berufsorientierung für Schülerinnen und Schüler“. Ziel ist der Aufbau einer systematischen Arbeitswelt- und Berufsorientierung von Schülerinnen und Schülern auf die Branchen Stahl und Metallverarbeitung.

Modellhaft soll hierfür ein Steuerungsmodell in der Region Eisenhüttenstadt gemeinsam mit der Arcelor Eisenhüttenstadt GmbH, ehem. EKO Stahl (Geschäftsführung und Betriebsrat), vier Schulen, dem bestehenden Unternehmensnetzwerk, der Agentur für Arbeit, der Stadt, der IHK, der IG Metall und weiteren Partnern entwickelt und konkrete Maßnahmen einer praxisnahen Arbeitswelt- und Berufsorientierung umgesetzt werden.

Das Projekt wird regional und landesweit als wichtig erachtet zum einen angesichts der demografischen Aussichten, der fortgesetzten Abwanderung gerade junger, qualifizierter Menschen insbesondere aus den ländlichen Regionen und zum anderen angesichts des aktuellen Beschäftigungswachstums in den o.g. Branchen verbunden mit der Profilierung hin zu einem Branchenkompetenzfeld (vgl. Projekt profil.metall) und der Anforderung nach einer verstärkten Personalentwicklungsplanung in den Betrieben. Das Projekt zukunft.metall beginnt im Februar 2007 und wird gemeinsam mit dem Qualifizierungszentrum der Wirtschaft Eisenhüttenstadt durchgeführt.

*Kontakt: Gunda Fischer, Dr. Gerhard Richter (IMU-Institut Berlin)*

## **Strukturbericht Region Stuttgart 2007**

Seit Mitte der 1980er Jahre wird vom IMU-Institut die Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung in der Region Stuttgart regelmäßig untersucht. Im Zentrum dieser regionalen Strukturberichterstattung stehen dabei zum einen mit dem Fahrzeugbau, dem Maschinenbau und der Elektrotechnik/IuK-Technologie die industriellen Schlüsselbranchen, aber auch Dienstleistungsbranchen und das Handwerk. Zum anderen wird jeweils einem regionalpolitisch relevanten Thema ein Schwerpunktkapitel gewidmet.

So wurden in den letzten Jahren die Themen „Demographischer Wandel“ (2001), „Internationalität der Region Stuttgart“ (2003) und „Innovationsfähigkeit regionaler Cluster“ (2005) untersucht. Schwerpunktthema des 2007 erscheinenden Strukturberichts sind „Existenzgründungen in der Region Stuttgart“.

Auf Basis der aus diesem Regionalmonitoring gewonnenen Erkenntnisse werden im Strukturberichtsbeirat Handlungsempfehlungen für die Regionalpolitik, die Arbeitsmarktpolitik und die Wirtschaftsförderung entwickelt. Häufig werden diese Empfehlungen in der Folge in Form von Projekten umgesetzt bzw. sie fließen in die regionalpolitische Praxis ein.

Der Strukturbericht Region Stuttgart wird von den regionalen Akteuren Verband Region Stuttgart, IG Metall Region Stuttgart, IHK und Handwerkskammer Region Stuttgart herausgegeben. Erarbeitet wird er vom IMU-Institut Stuttgart in Kooperation mit dem Tübinger Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung.

*Kontakt: Dr. Jürgen Dispan, Bettina Seibold (IMU-Institut Stuttgart)*

## **RFID – ein Thema für Betriebsräte?**

RFID (Radiofrequenz-Identifikation) ist eine Basistechnologie zur automatischen Identifizierung und Lokalisierung von Produkten. Ein kleiner Chip auf der Ware enthält alle Merkmale des Produktes (das Anbaugelände des Weines, die Herkunft des Fleisches...), die per Funkwellen an ein Empfangsgerät übertragen werden. So ist zu jeder Zeit der Standort des Produktes (ist die Ware im richtigen Regal?) erkennbar. Führende Einzelhandelsunternehmen (z. B. Metro, L&M...) setzen diese Technologie heute flächendeckend ein; Deutschland ist bei Technologie und Einsatz führend. In der Öffentlichkeit wird RFID vor allem mit dem Verbraucherschutz in Verbindung gebracht (z.B. Erfassung des Konsum-Verhalten eines Käufers).

Die Einführung von RFID wird jedoch erhebliche Auswirkungen auf alle Branchen von der Produktion über die Logistik bis in die Geschäfte und vor allem auf Beschäftigte haben. Denkbar sind der Abbau von Arbeitsplätzen (in den Lagern könnten komplette Aufgabenfelder entfallen), die Verschiebung von Arbeitszeiten (durch automatisierte Anlieferung), zunehmende Leistungs- und Verhaltenskontrollen und die mittelfristige Absenkung der Vergütung (Standardisierung von Tätigkeiten).

Da erste praktische Erfahrungen vorliegen, diskutieren die betroffenen Betriebsräte u. a. folgende Fragen:

- Wie sollen Leistungskontrollen zukünftig geregelt werden?
- Wie müssen Arbeitszeitmodelle entwickelt werden?
- Wie kann man den drohenden Personalabbau durch frühzeitige Qualifizierung abschwächen?

Das IMU-Institut unterstützt den Arbeitskreis RFID im ver.di-Fachbereich Handel in Bayern. Dieser will Betriebsratsnetzwerke entlang der Wertschöpfungskette aufbauen, praktische Handlungsanleitungen für Betriebsräte entwickeln und Seminare durchführen. Zudem soll der Kontakt zu Wirtschaft, Verbraucherschutz und Politik vertieft werden, um die Arbeitnehmer-Interessen bei der Verbreitung dieser Technologie zu vertreten.

*Kontakt: Willi Ruppert (IMU-Institut Nürnberg), Elke Hahn (IMU-Institut München)*

## Beratungserfolg in Herzberg

Die ehemalige Grohe-Belegschaft in Herzberg konnte die Rückzahlung von ERA-Mitteln mit IMU-Unterstützung durchsetzen. Im Januar 2007 erhalten die rund 300 Kolleginnen und Kollegen nochmals eine Zahlung von rd. 900,00 € pro Person – ein wichtiger Teilerfolg der ehemaligen Grohe-Beschäftigten und der Arbeitsgruppe „Perspektiven für Herzberg“. So hatte sich GROHE nach Schließung des Standorts im brandenburgischen Herzberg zunächst auf den Standpunkt gestellt, man wolle die von der Belegschaft einbezahlten Mittel zur ERA-Einführung für sich behalten. Protestaktionen vor dem Werk, Öffentlichkeitsarbeit und schließlich die Entscheidung in der Einigungsstelle gaben den Beschäftigten Recht, der lange Atem hat sich gelohnt! Das Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ unter Beteiligung des ehemaligen Betriebsrats, der IG Metall, Akteuren der Stadt und des Landkreises sowie des IMU-Instituts Berlin hat weiterhin zum Ziel, neue Beschäftigung an den Standort zu holen und die Betroffenen durch Hilfe zur Selbsthilfe in ihren Initiativen zu begleiten.

*Kontakt: Alrun Fischer (IMU-Institut Dresden)*

## Aktuelle Seminarthemen:

### WA-Coaching

Die Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten bei der Standort- und Beschäftigungsentwicklung hängen sehr davon ab, wie sachkundig und umfassend Mitglieder von Betriebsräten, Wirtschaftsausschüssen und Aufsichtsräten ihre Informationsrechte bei wirtschaftlichen Angelegenheiten wahrnehmen. Die Aufgaben sind dabei vielfältig – von der Organisation der Wirtschaftsausschussarbeit über die Auswertung wirtschaftlicher Kennzahlen des Unternehmens bis hin zur Erarbeitung eigener, für die BR-Arbeit wichtiger Kennzahlen und ihre Nutzung für die Betriebsratsarbeit. Gemeinsam mit der Bildungskooperation Alb-Donau-Bodensee bietet das IMU Stuttgart die Wirtschaftsausschuss-Seminare jetzt als „WA-Coaching“ an: zur kontinuierlichen Einführung und Begleitung neuer WA-Mitglieder über einen Zeitraum von rund 1,5 Jahren.

In kürzeren, aber dafür häufigeren Treffen als bei den bisherigen WA-Seminaren wird neben den grundlegenden Kenntnissen und Umsetzungsmöglichkeiten stärker als bisher möglich auf aktuelle Fragen und Bedarfe der Teilnehmenden eingegangen, dabei wird auch dem überbetrieblichen Erfahrungsaustausch ausreichend Zeit eingeräumt. Termine und Themen werden gemeinsam mit den Teilnehmenden verabredet. Arbeits- und Diskussionsergebnisse werden dokumentiert und können den Teilnehmenden als ergänzende Arbeitsunterlagen nutzen. Zwischen den Seminartreffen sind Rückfragen und Diskussionen mit den ReferentInnen möglich. Erfahrungen mit ähnlichen Seminarformen zeigen, dass die intensive, über einen längeren Zeitraum anhaltende Zusammenarbeit Betriebsräte motiviert und die Beschäftigung mit einem Thema voranbringt, eigene Impulse zur Gestaltung betrieblicher Abläufe fördert und verschiedenste Lösungen für betriebliche Probleme zutage bringt.

*Kontakt: Sylvia Stieler (IMU-Institut Stuttgart)*

## Wirtschaftsmediation

Konflikte können überall da auftreten, wo Menschen miteinander zu tun haben. Dies trifft natürlich besonders fürs Arbeitsleben zu. Oft werden Konflikte aber nicht so professionell angegangen wie Probleme in anderen Bereichen. Durch Beziehungsaspekte kann es zur Überlagerung und Blockade von Sachthemen kommen. Zur professionellen Unterstützung bei der Konfliktbearbeitung bieten wir Wirtschaftsmediation an. Mediation bedeutet Vermittlung und ist ein strukturiertes Verfahren zur Konfliktlösung. Die Mediatorin unterstützt die Konfliktparteien bei ihrer Kommunikation und trägt die Verantwortung für den Prozess. Die Lösung erarbeiten die Konfliktparteien eigenverantwortlich miteinander.

- Mediation bietet die Chance für eine nachhaltige Auflösung des Konflikts, weil bei der Konfliktbearbeitung auch so genannte ‚Nebenthemen‘ mit einbezogen werden.
- Mediation strebt die Wiederherstellung der Gestaltungs- und Entscheidungsmacht (Empowerment) an und gibt somit den Konfliktparteien ihre Handlungsfähigkeit zurück.
- Mediation stellt die Möglichkeit der zukünftigen Zusammenarbeit der Parteien wieder her und spart im Vergleich zu anderen Möglichkeiten Zeit, Energie und Kosten (z.B. durch gerichtliche Auseinandersetzungen).
- Mediation kann bei allen zwischenmenschlichen Konflikten im Arbeitsleben angewandt werden.

*Kontakt: Sigrun Richter (IMU-Institut Stuttgart)*

## Neue Steuerungsinstrumente – Herausforderung für Personalräte

Immer mehr öffentliche Einrichtungen führen neue Instrumente zur Steuerung der Finanzmittel ein. Die herkömmliche kameralistische Methode, einzelne Haushaltsposten zu beschließen und über Haushaltsüberwachungslisten (HÜL) deren Einhaltung zu kontrollieren, werden vermehrt ersetzt durch betriebswirtschaftliche Methoden der Kosten-Leistungs-Rechnung. Diese Veränderung der Steuerung öffentlicher Einrichtungen stellt Personalräte vor neue Herausforderungen:

- Einzelne Leistungen in der Einrichtung kommen unter betriebswirtschaftlichen Legitimationsdruck.
- Benchmarks zwischen den Einrichtungen und zu externen Dienstleistern werden betriebswirtschaftlich begründbar.
- Die Zuordnung von Gemeinkosten auf die einzelnen Kostenträger (Produkte) kann über deren Effizienzbewertung entscheiden.

Personalräte sind auf solche Diskussionen nur unzureichend vorbereitet. Zum einen fehlen in den Personalvertretungsgesetzen die im BetrVG vorgesehenen Instrumente, die eine Beteiligung an betriebswirtschaftlichen Diskussionen ermöglichen (z. B. Wirtschaftsausschuss). Andererseits bedarf es neuer, zusätzlicher Qualifikationen der Personalräte, um einer Auseinandersetzung über die Effizienzbewertungen einzelner Leistungen auf der betriebswirtschaftlichen Ebene standhalten zu können.

Am Beispiel einer Schulung für den Personalrat der Universität Stuttgart zeigte sich, welche Themenbereiche bei der Einführung der Kosten-Leistungs-Rechnung für die Arbeit der Personalvertretung bedeutsam und aufgearbeitet werden müssten:

- betriebswirtschaftliche Grundbegriffe wie Kosten, Kostenstellen, Kostenarten, Kostenträger, Abschreibungen, kalkulatorische Kosten...;
- die Unterschiede zu kameralistischen Kennzahlen wie Ausgaben, Haushaltsposten...;
- die Nutzung der bestehenden, betriebswirtschaftlichen Bewertungsspielräume (auch im Sinne der Personalvertretung);
- Produktdefinition und deren „virtueller“ Markt;
- Handlungsstrategien und Argumentationslinien bei konkreten betrieblichen Problemen.

Kontakt: *Martin Schwarz-Kocher (IMU-Institut Stuttgart)*

## Veranstaltungen

### Besser statt billiger, aber mit weniger Beschäftigten?

Im Rahmen des Stuttgarter IMU-Hofffestes fand am 13. Juli 2006 der Workshop „*Besser statt billiger, aber mit weniger Beschäftigten? Die Rolle betrieblicher Interessenvertretung im Innovationsprozess*“ statt. Im Rahmen von Beschäftigungssicherung und zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit werden Betriebsräte zunehmend aufgefordert, Innovationen zu initiieren. Bisher gehörte die Beteiligung am Innovationsprozess in der Regel nicht zum Kerngeschäft eines Betriebsrates. Auch die IG Metall stellt sich mit ihrer Kampagne „besser statt billiger“ Entlassungen, längeren Arbeitszeiten und Geldverzicht entgegen. Ausgehend von diesen Erfahrungen wurde der Frage nachgegangen, wie die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung im Innovationsprozess aussehen kann und welche betriebs- und arbeitspolitischen Ansatzpunkte sie nutzen kann. Als Auftakt zur Diskussion gab es von zwei Seiten Beiträge: ein Vortrag von Martin Schwarz-Kocher (IMU Stuttgart) zu betrieblicher Innovation als politischem Prozess und ein Erfahrungsbericht von Elmar Dannecker (Betriebsratsvorsitzender Trumpf, Ditzingen) zur Interessenvertretung im Innovationsprozess.

Kontakt: *Bettina Seibold (IMU-Institut Stuttgart)*

## Neue Veröffentlichungen

Berka, Michael; Hennersdorf, Jörg; Holst, Gregor; Krippendorf, Walter; Richter, Ursula (2006): *Die Struktur der Bahnindustrie in Ostdeutschland – Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Branchenstrategie* (= Arbeitsheft der Otto-Brenner-Stiftung Nr.45).

Caspar, Sigfried; Dispan, Jürgen; Krumm, Raimund; Seibold, Bettina (2005): *Strukturbericht Region Stuttgart 2005. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Innovation.* Stuttgart.

Dispan, Jürgen; Stieler, Sylvia (2005): *Perspektiven der Technologiepolitik und Innovationsförderung in Baden-Württemberg.* In: Krumbein, Wolfgang; Ziegler, Astrid (Hrsg.): *Perspektiven der Technologie- und Innovationsförderung in Deutschland.* Marburg, S. 51-77.

Dispan, Jürgen; Stieler, Sylvia (2006): *Automotive-Clusterreport 2006. Fahrzeugbau in der Region Karlsruhe.* Stuttgart (= IMU-Informationdienst Nr. 1/2006).

Dispan, Jürgen; Pfeifer, Stefan et al. (2006): *Werkzeugmaschinenbau. Strukturwandel und strategische Herausforderungen.* Branchenreport der IG Metall. Frankfurt.

Hahn, Elke; Stöger, Ursula (2005): *Genderpolitischer Datenwegweiser.* ver.di Berlin.

Höbel, Olivier; Richter, Gerhard (2006): *Grundsätze und Vorschläge für ein Zukunftsprogramm Brandenburg,* Berlin.

Richter, Gerhard (2006): *Kompetenzentwicklung in Unternehmensclustern – Chancen und Hemmnisse.* In MASGF/BBJ: *Kompetenzentwicklung und Beschäftigung fördern. Partnerschaftlicher Abstimmungsprozess zum ESF in der EU-Förderperiode 2007-2013,* Potsdam.

Seibold, Bettina (2006): *Perspektiven nur mit Bildung. Beschäftigungschancen von Menschen mit Migrationshintergrund im Rems-Murr-Kreis.* Stuttgart (= IMU-Informationdienst Nr. 2/2006).

Seibold, Bettina; Richter, Sigrun (2006): *Edelstahl statt altem Eisen. Herausforderung demographischer Wandel.* Stuttgart.

## Ankündigungen

### IMU-Institut wird 25 Jahre alt!

2006 jährt sich die Gründung des IMU-Instituts zum 25sten Mal.

Dies wollen wir unter dem Motto „**IMU-Institut – Ü25**“ zusammen mit Freunden, Freundinnen und vielen Wegbegleitern am 2.März 2007 gebührend feiern.

In einem Workshop werden wir am Nachmittag ein fachliches Thema aus unserer aktuellen Arbeit diskutieren. Abends ist ein großes Fest geplant. Einzelheiten zum Programm sind demnächst auf unserer Homepage zu finden.

#### Impressum

IMU-Akzente Dezember 2006 ISSN 1430-7693 (Redaktionsschluss 6. Dezember 2006)  
Redaktion: Dr. Jürgen Dispan, 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](mailto: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](mailto:imu-berlin@imu-berlin.de)

IMU-Dresden, Kaitzer Straße 18, 01069 Dresden, Telefon 0351/4 17 48-0,  
Telefax 0351/4 17 48-11, E-Mail: [imu-dresden@imu-dresden.de](mailto: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](mailto: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](mailto:imu-stuttgart@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.