

diese Frauen an Qualifizierung haben. Neben einzelnen „punktuellen“ fachlichen Erfordernissen werden besonders überfachliche Kompetenzen nachgefragt: Persönliche und soziale Kompetenzen wie zum Beispiel Organisations- oder Selbstmanagement werden wichtiger, und auch Überblickswissen und Verständnis für betriebliche Zusammenhänge und Abläufe sind zunehmend erforderlich. Darüber hinaus zeigte sich der kontinuierliche Umgang mit Veränderung als übergreifende Anforderung an die Beschäftigten und damit Change Management als gefragte Kompetenz.

In betrieblichen Projektteams wurde unter Beteiligung von Beschäftigten und Vorgesetzten nach Schritten zur Verbesserung und Ergänzung der betrieblichen Qualifizierungsprozesse gesucht. In den jährlichen Mitarbeiterinnen-Gesprächen zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs werden systematische und (unternehmens-) strategische Qualifizierungsbedarfe vernachlässigt. Mit deren Ermittlung wurden deshalb betriebliche Weiterbildungsangebote gezielt auf die Bedarfe der Zielgruppen zugeschnitten und zu einem Weiterbildungspaket geschnürt.

Häufig erwiesen sich schon die Zugänge zur betrieblichen Weiterbildung als verbesserungsbedürftig. Von den Frauen selbst wurden Barrieren im Zugang zu den Weiterbildungsangeboten, aber auch nicht passende Angebote thematisiert. Trotz eines breiten internen Weiterbildungsangebotes gab es für diese Berufsgruppen keine oder wenige spezifische Angebote bzw. entsprechende Informationen. Direkte Ansprache, Information und Beteiligung bei der Bedarfsermittlung bildeten erste Schritte einer Verbesserung.

Interesse bestand an möglichst flexiblen Weiterbildungen in Modulen, die eine Ergänzung des internen Angebots und eine Kombination von internen und externen Angeboten ermöglichen. Als zentral erwiesen sich auch die Erweiterung von Lernformen und die Bildung von Lerngruppen bzw. Netzwerken zum Austausch unter Beschäftigten mit vergleichbaren Tätigkeiten.

Anhand dieser Maßnahmen, die sich weitgehend in die vorhandenen betrieblichen Qualifizierungsprozesse einfügten, konnten solche Frauen verstärkt und gezielt in Weiterbildung einbezogen werden, die zuvor nicht im Blick waren. Die Beteiligung der Beschäftigten bei der Klärung des Qualifizierungsbedarfs, die dadurch verbesserte Nutzung der Mitarbeiterinnen-Gespräche, die Entwicklung gezielter und flexibler Angebote, die Öffnung von Zugängen zur Weiterbildung für alle Beschäftigten –

dies alles sind Schritte zu einer Verstärkung des Lernens im Unternehmen. Mit der Öffnung für neue Lernformen werden auch neue Möglichkeiten für ein Lernen in der Arbeit erschlossen.

Das Projekt wurde im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ (www.bundesinitiative-gleichstellen.de) gefördert. Dieses Programm wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) entwickelt. Das Programm wurde aus Mitteln des BMAS sowie des Europäischen Sozialfonds finanziert.

Kontakt: Dagmar Bürkardt, IMU Stuttgart



Ganzheitliche Produktionssysteme in Forschung und Praxis

Im Forschungsprojekt „Balanced GPS“ haben wir über drei Jahre mit den KollegInnen von GITTA mbH aus Berlin und Fraunhofer ISI aus Karlsruhe die arbeitspolitischen Auswirkungen ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) untersucht. Die gewonnenen umfassenden Kenntnisse der neuen Produktionslogik in GPS sind die Grundlage für neue Beratungskonzepte, mit denen wir Betriebsräte unterstützen, die sich für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in GPS einsetzen.

Wichtige Projektergebnisse werden hier kurz vorgestellt. Anhand zweier Beratungsbeispiele zeigen wir anschließend, wie GPS-Prinzipien für die Durchsetzung arbeitspolitischer Gestaltungsziele genutzt werden können.

Was ist neu an GPS?

GPS ist kein Produktionsverfahren, oder die Blaupause für ein anwendbares Produktionskonzept. GPS ist vielmehr eine neue Rationalisierungsstrategie, die sich in der z.T. ideologischen Begründungslogik, der Art des Einführungs- und Veränderungsprozesses und den angewandten Methoden von anderen Rationalisierungsstrategien unterscheidet.

Kern dieser neuen Rationalisierungsstrategie ist eine neue Produktionslogik: **Ziel ist eine kontinuierliche, nivellierte und fehlerfreie Produktion im Kundentakt, die sich kontinuierlich an veränderte Umwelteinflüsse anpasst.**

Dies führt zu spezifischen GPS-Rationalisierungsstrategien:

- Fokussierung auf Durchlaufzeit und Liefertreue – Termin geht vor Auslastung!
- Abkehr von den Skaleneffekten – Mit kleinen Losgrößen zur nivellierten Produktion.
- Rationalisierungsfokus auf Prozesse und Eliminierung unproduktiver Zeiten, statt technische Effizienzsteigerung der produktiven Zeiten.
- Fehlerintolerantes System als Zwang zur Fehlerbeseitigung!
- Erfahrungswissen der Beschäftigten für ökonomische Ziele nutzen – Geführte Teamarbeit, Visualisierung von Kennzahlen, Shopfloor Management.
- Umfassendes Verständnis von Rationalität, das neben Kosten auch Qualität, Lieferzeit, Flexibilität und Innovationsfähigkeit berücksichtigt.

Wichtige Erkenntnis unserer Forschung war, dass sich die Ganzheitlichkeit des GPS-Rationalisierungsansatzes nicht automatisch durch die Widerspruchsfreiheit der Methoden im GPS-Haus, oder durch die „richtige Anwendung“ der Methoden einstellt. Vielmehr ergibt sich der ganzheitliche Rationalisierungsansatz nur dann, wenn sich jeder Veränderungsschritt und jede Umsetzungs-Maßnahme konsequent an der neuen Produktionslogik orientiert.

Was sind die arbeitspolitischen Wirkungen von GPS?

GPS zeigt vielschichtige **ambivalente Wirkungen** auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. So konnten wir zeigen, dass die gleichen GPS-Methoden in unterschiedlichen Betrieben und an unterschiedlichen Arbeitsplätzen im selben Betrieb zu sehr unterschiedlichen arbeitspolitischen Wirkungen führen können. Manche Methoden führten gleichzeitig zu positiven und negativen arbeitspolitischen Wirkungen.

Da der GPS-Veränderungsprozess allein ökonomischen Zielen (Durchlaufzeit, Produktivität, Bestände) verpflichtet ist, wird das Versprechen „nicht härter, sondern intelligenter zu arbeiten“ oft nicht eingehalten. Bei aller Ambivalenz der möglichen arbeitspolitischen Wirkungen der GPS-Methoden verschlechtern sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten kontinuierlich, wenn es dem Betriebsrat nicht gelingt durch eine aktive arbeitspolitische Gestaltung dem entgegenzuwirken.

Die arbeitspolitischen Wirkungen von GPS ergeben sich, wie bei anderen Rationalisierungskonzepten auch, als

Ergebnis betrieblicher Aushandlungsprozesse, da jede Arbeitsanweisung komplexe kommunikative Interpretations- und Vermittlungsprozesse bedingt. Arbeitspolitische Balance kann deshalb nur dann hergestellt werden, wenn es gelingt, die tendenziellen Machtasymmetrien in betrieblichen Aushandlungsprozessen auszugleichen.

Dazu müssen Praktiken einer betriebspolitischen Vermittlung der Beschäftigteninteressen entwickelt werden. Voraussetzung dazu ist die Sensibilisierung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen für die Kriterien der Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) und eine systematische Integration der QAB-Bewertungen im GPS. Der Betriebsrat muss hier als umfassender Sachwalter der QAB agieren.

7. Anlage – QAB-Checkliste

Untersuchter Kaizen-Titel:

		Verstärkung	unverändert	Verbesserung
	Selbständigkeit • Aufgabenschwindigkeit • Vorgehensweise • Aufgabeneinteilung • persönliche Arbeitsunterbrechungen • Zugang zu Informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Ursache:		
	Beteiligung • Einfluss im Kaizen-event • Gestaltung von Arbeit und Arbeitsort • Anschaffung von Arbeitsmitteln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Ursache:		
	Ergonomie • Ausrichtung • Geräuschpegel • Raumtemperatur, Zugluft • Gefahrstoffe • Schwere Lasten • Körperhaltung (sitzen, gehen, stehen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Ursache:		
	Komplexität/Variabilität • Pläne, Anzahlen, Kontrolle • Umstände • Regeln, werden, Zustandhalten • Qualitätsprüfungen • Störungsbeseitigung • Flexibilität, Aufgabenwechsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Ursache:		
	Kooperation/Kommunikation, Rückmeldungen und Informationen • Abstimmung mit Kollegen • Kommunikation mit Kollegen möglich • Kenntnis der Gesamtprozesse • Rückmeldung zu Arbeitsergebnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Ursache:		
	Leistungsanforderung und Stress • Realistischer der Aufgaben • Störungen abseits beheben • fluchtigen Vorgesetzte • Häufigkeit von Störungen • Zeitdruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Ursache:		
	Sonstige Veränderungen der Arbeitsbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Ursache:		
Wie hat sich die Veränderung insgesamt auf Ihre Arbeitsbedingungen ausgewirkt?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Ursache:		

Datum: Bearbeiter: Unterschrift:

Praxisbeispiele: GPS braucht aktive Betriebsräte

In GPS kommt den KVP-/Kaizen-Workshops größte Bedeutung zu. In ihnen werden kontinuierlich die Produktivität einzelner Arbeitsschritte verbessert und die Prozesse an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst. Die im KVP-Workshop geplanten und umgesetzten Veränderungen von Arbeitsabläufen und Arbeitsorganisation haben Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Obwohl die Beschäftigten beteiligt werden, verschlechtern sich dadurch

die Arbeits- und Leistungsbedingungen zumeist kontinuierlich. Eine Ursache liegt darin, dass die angewandten Verbesserungsmethoden und die Visualisierung der Zielerreichung alleine auf ökonomische Zieldimensionen ausgerichtet sind.

Gute Arbeit durch Visualisierung von Kennzahlen fördern

Visualisierung von Kennzahlen ist eine wichtige Führungsmethode in GPS. Betriebsräte versuchen, durch entsprechende Regelungen Leistungs- und Verhaltenskontrollen zu verhindern. In einem Beratungsfall beliebt es der Betriebsrat nicht dabei, sondern forderte zusätzlich die Darstellung einer eigenen Kennzahl, mit der die Belastungen der Beschäftigten visualisiert werden können.

Das Hauptproblem in der Fließmontage mit langen Taktzeiten (> 60 Min.) waren die täglich und wöchentlich stark schwankenden Arbeitszeiten der Beschäftigten. Der Arbeitgeber nutzte die Gleitzeitvereinbarung, um Bandstillstände und Kapazitätsschwankungen durch „freiwillige“ Verkürzungen und Verlängerungen der Arbeitszeit der Beschäftigten auszugleichen. Der Betriebsrat forderte eine Verbesserung der Produktionsnivellierung, um diese Arbeitszeitflexibilisierung auf ein Mindestmaß zu reduzieren. Dabei stützte er sich auf das Toyota-Prinzip der Reduktion von Mura (= Unausgeglichenheit), das bei Toyota gleichrangig mit dem Ziel Reduktion von Muda (= Verschwendung) verfolgt wird.



In diesem Zusammenhang entwickelten wir mit dem Betriebsrat die Kennzahl Regularbeitszeit-Quotient (RAQ), der den Nivellierungsgrad einer Montagelinie anzeigt. Wenn das Produktionsprogramm in fünf Tagen á sieben Stunden pro Woche abgearbeitet werden kann, ergibt sich ein RAQ von 100%. Werden Beschäftigte weniger oder mehr als die Regularbeitszeit beschäftigt, sinkt der RAQ unter 100%. Diese Kennzahl wird nun am Andon-Board der Montagelinie dargestellt. Damit ergibt sich

eine objektive Bewertung der Nivellierungskonzepte. Für die Beschäftigten wird sichtbar, in welchem Umfang sie Defizite der Produktionsplanung ausgleichen müssen. Geplant ist nun eine Arbeitszeitregelung, die eine Arbeitsflexibilisierung unterhalb einer RAQ < X% untersagt.

Verbesserung der Arbeitsbedingungen im KVP möglich

In einem Fallbetrieb des Forschungsprojekts Balanced GPS haben wir zusammen mit den KollegInnen von GITTA mbH aus Berlin ein Konzept entwickelt, das die Auswirkungen jedes Veränderungsschrittes auf die Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) bewertet. In einer Betriebsvereinbarung wurde geregelt, dass KVP-Workshops nicht zur Verschlechterung von QAB führen dürfen, sondern die Verbesserung der QAB erreicht werden soll. Mit einer QAB-Checkliste (siehe S.6) werden im KVP-Workshop die Auswirkungen unterschiedlicher QAB-Dimensionen durch die Beschäftigten bewertet. In Zweifelsfällen wird zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung eine Einigung hergestellt.

Wichtiges Ergebnis dieses Verfahrens ist die umfassende Sensibilisierung von Beschäftigten und Vorgesetzten zu den QAB-Auswirkungen. Im KVP-Workshop führte dies dazu, dass in der Entwicklung von Veränderungskonzepten die Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen deutlich besser berücksichtigt werden.¹

„Balanced GPS“ steht für „Ganzheitliche Produktionssysteme mit stabil-flexiblen Standards und konsequenter Mitarbeiterorientierung“. Das Projekt 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.

Laufzeit: Juli 2010 bis Juli 2013

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



¹ Eine genauere Beschreibung des Verfahrens enthält die Broschüre „Gute Arbeit durch KVP“ (Download IMU-Institut.de; auch telefonisch bestellbar).

Standortgefährdungen abwehren – Alternativkonzepte durchsetzen!

Was tun, wenn die Restrukturierungspläne der Geschäftsführung den Standort gefährden? Nur wenn sich die Beschäftigten wehren, haben Betriebsrat und Gewerkschaft Chancen, Einfluss auf Unternehmensentscheidungen zu nehmen. Diese Chancen verbessern sich, wenn es der Interessenvertretung gelingt, betriebswirtschaftlich darstellbare Alternativkonzepte zu entwickeln. Das IMU Institut hat sich auf die Entwicklung solcher Alternativkonzepte spezialisiert. Mehr als zwei Drittel unserer wirtschaftlichen Beratungen führen zu betriebswirtschaftlich abgesicherten Gegenvorschlägen im Restrukturierungsprozess. Zwei Beispiele aus der Beratungspraxis sollen dies erläutern.

Neuinvestition statt Personalabbau

Am Standort eines Finanzinvestor-geführten, international agierenden Großkonzerns arbeiten ca. 1.800 Beschäftigte. Die Konzernführung forderte die Schließung einer bestehenden Produktionslinie, den Abbau von ca. 170 Beschäftigten und die unbezahlte Verlängerung der wöchentlichen Arbeitszeit um zwei bis drei Stunden. Im Ergebnis sollte also ca. 10 % Personalabbau durch 10 % unbezahlte Mehrarbeit ausgeglichen werden. Begründet wurde diese Forderung damit, dass der Standort „nur“ eine Umsatzrendite von 8 % erwirtschaftet, der Konzern aber ein allgemeines Renditeziel von 10 % vorgegeben hat. Sollte keine entsprechende Lösung am Standort realisiert werden, würden Teile der Produktion an ausländische Standorte verlagert.

Wir waren beauftragt, die wirtschaftliche Begründung der Maßnahmen zu bewerten und Alternativen aufzuzeigen. Dabei zeigte sich, dass die Verlagerungsdrohung wenig Substanz hatte. Alle vergleichbaren Auslandsstandorte erwirtschafteten Verluste, so dass eine Produktionsverlagerung betriebswirtschaftlich nicht begründet war. Begleitet von betrieblichen Protesten und großer Resonanz in der örtlichen Presse erklärten Betriebsrat und IG Metall, dass sie die Verlagerungsdrohung als Drohung mit „betriebswirtschaftlichem Selbstmord“ interpretieren und deshalb nicht ernst nehmen. Trotzdem wurde ein Gegenkonzept vorgeschlagen. Wenn die Forderung

nach Tarifabweichung fallen gelassen würde, könnte der Betriebsrat mit den Beschäftigten einen eigenständigen Verbesserungsprozess anstoßen, um Prozessprobleme zu beseitigen. Anstelle der Schließung der bestehenden Produktionslinie wurde eine Erweiterungsinvestition in eine neue Produktionslinie gefordert. Nach langen Verhandlungen setzten sich die Konzepte von Betriebsrat und IG Metall durch. Der Konzern investierte einen zweistelligen Millionenbetrag in eine neue Halle und eine neue Produktionsstraße. Der Verbesserungsprozess wurde umgesetzt. Es wurde kein Personal abgebaut. Einzige Tarifabweichung war die Verschiebung eines Anteils von 2 % der Tarifierhöhung um sechs Monate.

Verlagerung nach China verhindert

Im zweiten Beratungsbeispiel handelt es sich um ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen. Ein stark rückläufiges Marktvolumen verursacht in der Unternehmenssparte große Verluste. Das Restrukturierungskonzept sah vor, einen von drei Produktionsstandorten in Deutschland komplett zu schließen und nach China zu verlagern. Betroffen waren ca. 300 Beschäftigte. Die Unternehmensführung machte zu Beginn der Verhandlungen deutlich, dass die Verlagerung auf einer unternehmerischen Entscheidung der Konzernführung beruhe und deshalb nicht verhandelbar sei.

Wir bewerteten die betriebswirtschaftlichen Risiken dieser Unternehmensstrategie so hoch, dass eine Verlagerung betriebswirtschaftlich nicht angezeigt erschien. Unsere Analyse stützte sich auf die hohe Sachkompetenz des Betriebsrats und auf seine exzellenten Zugänge zum mittleren Management. Betriebliche Proteste und eine gute Öffentlichkeitsarbeit von Betriebsrat und IG Metall zwangen dazu, unsere Argumente ernsthaft zu prüfen. Obwohl die dargestellten Risiken von der Unternehmensleitung großteils bestätigt werden mussten, hielt die Geschäftsführung an der Verlagerungsentscheidung fest. Der Protest der Beschäftigten nahm zu.

In dieser Situation entwickelten wir mit Betriebsrat und IG Metall ein Alternativkonzept zur Fortführung des Produktionsstandorts. Aufgabenzuschnitt und Produktionsvolumen wurden auf die Standortstärken ausgerichtet. Nach langen Verhandlungen und vielen Protestaktionen setzte sich dieses Konzept durch. Die Hälfte

der Produktionsarbeitsplätze wurde nachhaltig gesichert. Der notwendige Personalabbau konnte ohne betriebsbedingte Kündigungen realisiert werden.

Kontakt: Ralf Heinle, Dr. Martin Schwarz-Kocher, IMU Stuttgart

Mitarbeiter-Sicherheitsüberprüfungen im Außenhandel und bei Luftfracht

Derzeit werden viele Betriebsräte mit dem Thema „Sicherheitsüberprüfungen von Mitarbeitern“ konfrontiert, weil am 25.3.2013 eine Übergangsfrist der EU ausgelaufen ist und bestehende Zertifizierungen erneuert werden müssen. Die Zuverlässigkeitsüberprüfung von Mitarbeitern ist sowohl beim Prozess der zollrechtlichen Vereinfachungen (AEO/zugelassener Wirtschaftsbeteiligter) als auch für die Luftfracht-Abwicklung (bekannter Versender) vorgeschrieben und unterliegt der Mitbestimmung. Wir beraten dazu Betriebsräte.

Das AEO-Verfahren („zugelassener Wirtschaftsbeteiligter“) ist ein zollrechtliches Zertifizierungsverfahren, das zu deutlichen Vereinfachungen von Zoll-Formalitäten führt. Dazu muss sich die Firma einem Audit-Verfahren durch die Zollbehörden unterziehen. Dabei wird auch eine Sicherheitsüberprüfung der im Versand beschäftigten Mitarbeiter verlangt.

Das „bekannte Versender“-Programm betrifft ausschließlich die Abwicklung von Luftfracht. Normalerweise muss jedes Frachtstück, das an Bord eines Luftfahrzeugs gebracht wird, vorher von einem unabhängigen Dritten untersucht werden (z.B. Gepäckkontrollen am Flughafen). Wenn nun aber die Ware von einem „bekannten Versender“ (zertifiziert) durch einen „reglementierten Beauftragten“ (zertifizierter Spediteur) zum Flugzeug gebracht wird, dann ist eine erneute Überprüfung nicht mehr notwendig, weil ja dann die gesamte Transport-Kette vom Einpacken der Ware bis zur Verladung ins Flugzeug zertifiziert und nachvollziehbar abgesichert ist. Auch bei der notwendigen Zertifizierung des Produzenten/Verpackers ist eine Sicherheitsüberprüfung derjenigen Mitarbeiter notwendig, die Zugang zum Luftfrachtbereich haben.

Müssen sich alle Mitarbeiter einer Zuverlässigkeitsüberprüfung unterwerfen?

Nein, es ist gerade die Aufgabe von Betriebsräten, diesen doch erheblichen Eingriff in die Privatsphäre der Mitarbeiter auf das absolut notwendige Minimum zu reduzieren.

Zunächst ist zu klären, ob die Zertifizierung überhaupt erforderlich und sinnvoll ist. Unternehmen, die Luftfracht nur über sog. „KEP-Dienste“ (Kurier-, Express- und Paket-Dienste) versenden, müssen ihre Luftfracht nicht gesondert behandeln, denn die Überprüfung wird durch die KEP-Dienste vorgenommen. Und wenn die Luftfracht leicht überprüfbar ist (z.B. einfaches Öffnen der Verpackung, Röntgen), ist der Zertifizierungsaufwand evtl. höher ist als der sonst notwendige Kontrollaufwand. Außerdem gibt es die Möglichkeit, nur eine Zulassung als „geschäftlicher Versender“ zu beantragen. Dazu sind keine Sicherheitsüberprüfungen notwendig. Ein „geschäftlicher Versender“ darf allerdings Luftfracht ausschließlich in Frachtflugzeugen transportieren.

Ferner ist zu unterscheiden zwischen einer „Zuverlässigkeitsüberprüfung“ durch das Luftfahrt-Bundesamt bzw. durch die von ihm beauftragten Landesbehörden einerseits und einer „beschäftigungsbezogenen Überprüfung“, die die Firma selbst durchführt. Die Zuverlässigkeitsüberprüfung ist nur für den Sicherheitsbeauftragten erforderlich, der für die Durchführung und Überwachung des Sicherheitsprogramms verantwortlich ist. Der Sicherheitsbeauftragte muss eine entsprechende Schulung von mindestens 35 Stunden bei einem behördlich zugelassenen Ausbilder durchlaufen haben.

Mitarbeiter, die Zugang zu „identifizierbarer Luftfracht“ erhalten (das sind z.B. Produkte, die als Luftfracht-Pakete verpackt worden sind und entsprechende Versandpapiere haben), müssen vor der Aufnahme ihrer Tätigkeit eine „beschäftigungsbezogene Überprüfung“ durchlaufen. Dazu schreibt eine EU-Verordnung einige Mindestanforderungen vor. Weil die zugrunde liegende Rechtsvorschrift erst 2010 in Kraft trat, müssen Mitarbeiter, die vor dem 28.4.2010 eingestellt wurden, eine solche Sicherheitsüberprüfung nicht über sich ergehen lassen. – Für das AEO-Verfahren wird keine spezielle Sicherheitsüberprüfung vorgeschrieben; das Unternehmen muss nur angeben, ob es solche durchführt und welcher Art diese sind.

Was muss der Betriebsrat also tun?

Je nach Erforderlichkeit der Überprüfungen sind die Durchführung und der Geltungsbereich in einer Betriebsvereinbarung zu regeln. Diese sollte folgende Elemente umfassen:

- die von der Sicherheitsüberprüfung betroffenen Mitarbeiter,
- das Überprüfungsverfahren (ggf. entsprechendes Abfrageformular),

- die Durchführung (Beteiligung des Sicherheitsbeauftragten, des Betriebsrats),
- Informationsrechte der Betroffenen,
- Informationsrechte des Betriebsrats,
- spezielle Vertraulichkeitserklärung der Beteiligten; Datenschutzverfahren
- und Umgang mit bereits eingestellten Mitarbeitern, die die Sicherheitskriterien nicht erfüllen.

Kontakt: Willi Ruppert, IMU Nürnberg

Bausteine für eine nachhaltige Wertschöpfungsstrategie

Die Erarbeitung einer nachhaltigen Wertschöpfungsstrategie für den Heimatmarkt von Siemens schlägt die 2012 vom IMU Institut erarbeitete Studie „Industriepolitik und Unternehmensstrategie“ vor. Globale Megatrends wie Klimawandel, Globalisierung, Urbanisierung, demografischer Wandel, Ressourcenknappheit werden als Treiber für einen sozial-ökologischen Umbau der Industriegesellschaft identifiziert. Spezifische Stärken in den Feldern Innovation, Qualifikation, Qualität, Produktivität und Mitbestimmung sorgen nach wie vor dafür, dass Deutschland ein attraktiver Industriestandort ist. V.a. Zukunftsfelder rund um Greentech und um systemische Lösungen für Produktion, Mobilität, Infrastruktur, Energie bieten Potenziale für künftige Wertschöpfung.

Für einen Technologiekonzern wie Siemens gilt es, entsprechende Chancen am Heimatmarkt mit seinen Referenzmarktpotenzialen zu nutzen. Ein Konzept zur nachhaltigen Standort- und Beschäftigungssicherung, eine „Wertschöpfungsstrategie Deutschland“, könnte hierfür ein geeignetes Instrument darstellen. Globale Qualitätsproduktion setzt dabei den Rahmen. In den komplexen Vorreitermärkten rund um Energiewende, nachhaltige Mobilität und Industrie 4.0 ist neben starker Forschung und Entwicklung ein relevanter Produktionsanteil im Heimatmarkt notwendig. In einer ganzheitlichen Sicht sollte eine nachhaltige Wertschöpfungsstrategie also alle Funktionen adressieren, die für den Technologiestandort und den Produktionsstandort, für Service, Marketing und Vertrieb sowie für die weltweite Steuerung im Rahmen globaler Qualitätsproduktion wichtig sind. Gerade das Lösungs- bzw. Life-Cycle-Geschäft ist die Eintrittskarte für den Verkauf von Komponenten und Steuerungen wie auch der Wegbereiter für den Service.

Für eine „nachhaltige Wertschöpfungsstrategie Deutschland“ werden in der IMU-Studie zum einen verschiedene Bausteine erarbeitet, zum anderen wird auf die strategischen Handlungsfelder des Gesamtbetriebsrats von Siemens für weitere Bausteine zurückgegriffen (insbesondere „Investitionen und Innovationen“ und „strategische Personalplanung“).

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

Standort- und Beschäftigungssicherung durch Investition und Innovation – Seminare für Siemens-Betriebsräte

Auf Initiative des Siemens-Teams der IG Metall entwickelte das IMU Institut 2012 ein modulares Seminar-konzept für Betriebsräte der Siemens AG. Der Themenkomplex „Investition und Innovation“ ist einer der vier Schwerpunkte des Gesamtbetriebsrates; die Seminare sollen vor allem der Umsetzung vor Ort dienen.

Zielgruppe waren und sind daher örtliche Betriebsräte, vor allem Betriebsratsvorsitzende sowie deren Stellvertreter und andere in diesem Bereich engagierte KollegInnen (z.B. WA- und GBR-Mitglieder). Das Konzept sieht zwei Module à drei Tage im Abstand von rund 4-6 Monaten mit zwischenzeitlicher Praxiserprobung vor. Lernziele waren:

- aktive Innovationspolitik des Betriebsrates als konkrete Interessenpolitik zur Sicherung der Standorte und der Beschäftigung vor Ort,
- Befähigung der Betriebsräte zum sicheren und kompetenten Umgang mit der Thematik „Innovation und Investition am Standort“,
- zeitnahe Kommunikation und Abstimmung zwischen den verschiedenen Ebenen der Interessensvertretung (Standort / Verbindungskreis / GBR bzw. WA).

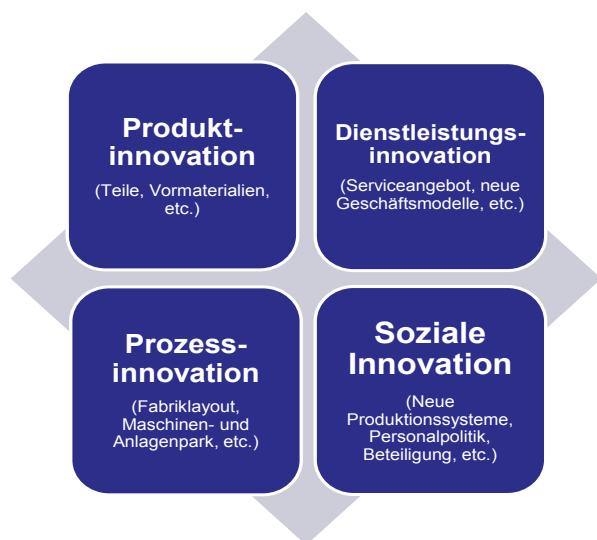
Im Kern ging es um die Fragen „Warum sind Innovation und Investition ein strategisches Handlungsfeld für die Betriebsräte bei Siemens?“ „Welche konkreten Handlungsschritte sind möglich?“ Ein umfassender Innovationsbegriff ist nötig und ebenso die Erkenntnis, dass es sich bei Investition und Innovation um ein interessenbesetztes Handlungsfeld handelt, das Chancen, aber auch Risiken aus arbeitsorientierter Sicht bietet. In den Seminaren wurde ein Informations-/Kennzahlenbogen als Arbeitshilfe für die örtliche Arbeit entwickelt.

Seit April 2012 wurden bislang fünf A-Module (mit rund 80 Beteiligten) und drei B-Module als jeweils 3-Tagesseminare durchgeführt. Abgeschlossen wird die Seminarreihe bis Juli 2013. Voraussichtlich finden weitere Seminare nach den Betriebsratswahlen 2014 statt.

Kontakt: Heinz Pfäfflin, IMU Nürnberg

Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren: Aribera-Projekt

Betriebsräte gestalten die Arbeitswelt vor dem Hintergrund **+>ARIBERA** vielschichtiger industrieller Wandlungsprozesse. Sie sind gefordert, diese Veränderungen im Interesse der Beschäftigten und gemeinsam mit ihnen offensiv anzupacken. Es geht darum, Unternehmen zukunftsfähig zu machen, Arbeitsplätze zu sichern und gute Arbeitsbedingungen zu erhalten und zu fördern. Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor. Betriebliche Innovationsprozesse betreffen nicht nur neue Produkte, Technologien oder optimierte Abläufe. Auch soziale Innovationen im Sinne verbesserter Arbeitsbedingungen, orientiert am Leitbild guter Arbeit, sind ein wesentliches Gestaltungsfeld und Ziel gewerkschaftlicher Betriebspolitik (s. Grafik).



Das IMU Institut hat dazu in den letzten Jahren die Methodik für arbeitsorientierte Innovationsprojekte (AIP) entwickelt. Nun führt die IG Metall ein Innovationsprojekt Aribera¹ mit Teilprojekten in den Bezirken Baden-

¹ Arbeit und Innovation – arbeitsorientierte Innovationen fördern, Beratungsstrukturen stärken, Innovationspromotoren ausbilden

Württemberg, Bayern und NRW durch. Das mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Vorhaben hat eine Laufzeit bis Ende 2014. Für die IMU-Akteure erläutern es nachfolgend Walter Mugler, Projektssekretär Aribera für Baden-Württemberg und Heinz Pfäfflin, IMU-Berater, für Bayern.

Welche Rolle können Betriebsräte im Innovationsprozess spielen?

Damit Innovationen entstehen, müssen aus den unterschiedlichen Betriebsabteilungen und Hierarchieebenen Informationen über Probleme, veränderte Rahmenbedingungen sowie neue Chancen und Möglichkeiten zusammenfließen. Innovative Veränderungen können nur dann in die Praxis umgesetzt werden, wenn sie von den Beschäftigten mitgetragen werden. In diesem Prozess wirken Vorbehalte, Ängste und Interessenkonflikte als Innovationsbarrieren. Betriebsräte können aufgrund ihrer Vertrauensbeziehung zu den Beschäftigten, in allen Phasen des Innovationsprozesses (Problemanalyse, Ideenfindung, Umsetzung) eigenständige Beiträge leisten. Beteiligen sich Betriebsräte gestaltend an betrieblichen Innovationsprozessen, können die betroffenen Beschäftigten erkennen, dass ihre Interessen berücksichtigt sind. Sowohl die bessere Information als auch die bessere Berücksichtigung ihrer Interessen sorgen bei Beschäftigten für eine größere Transparenz und Legitimation und steigern die Motivation, sich positiv auf die innovativen Veränderungen einzulassen.

Werden aus Betriebsräten jetzt also Innovationspromotoren?

Bei aller Unterstützung für die innovative Erneuerung des Unternehmens, kommen nicht alle betrieblichen Innovationen allen Beschäftigten zu Gute. Sie können auch zu Lasten einzelner Beschäftigtengruppen oder ganzer Standorte gehen. Deshalb müssen Betriebsräte in innovative Veränderungsprozesse eingreifen. Erfolgreich sind Betriebsräte, denen dies gelingt. Betriebsräte, die diese Gefahren ignorieren und sich nur als Innovationsmotor des Unternehmens verstehen, laufen Gefahr, letztlich nichts mehr zum Innovationsprozess beitragen zu können, weil sie den Rückhalt in der Belegschaft verlieren. Dagegen führt Betriebsratshandeln, das sich allein auf die Interessenvertretung konzentriert und die Gefahren einer aktiven Innovationsrolle vermeiden will, paradoxerweise dazu, dass Beschäftigteninteressen gerade in kritischen Veränderungsprozessen nicht gut vertreten werden können.

Welche Fähigkeiten brauchen Betriebsräte, wenn es um Innovationen geht?

Wichtige Stichworte in diesem Zusammenhang sind Qualifikation, Bereitschaft zur Veränderung, Motivation und natürlich Interesse. Die Begleitung von Innovationsprozessen durch „überbetriebliche Innovationspromotoren“ erfordert von Betriebsräten eigene Impulse zur Gestaltung betrieblicher Abläufe und eine längere Beschäftigung mit den Themen.

Welche Auswirkungen hat das für die Beschäftigten?

Innovationen müssen die Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern fördern, die berufliche Weiterbildung voranbringen sowie „Gute Arbeit“ in den Betrieben verankern. Letztlich geht es darum, Arbeitsplätze und gute Arbeit in den Betrieben zu sichern.

Wie sieht das Projekt in Baden-Württemberg konkret aus?

Wir gehen sehr situationsabhängig vor. Das Konzept setzt sich aus der Vermittlung von Kenntnissen und begleitendem Coaching bei konkreten betrieblichen Projekten zusammen. Die gewonnenen Erfahrungen werden gemeinsam ausgewertet. Trotz hoher Akzeptanz des Themas Innovation haben es Betriebsratsmitglieder bei der praktischen Umsetzung im Betrieb schwer. Sie sehen sich konfrontiert mit knappen Ressourcen, anderen kurzfristig dringlichen Themen und betrieblichen Widerständen. Die Betriebsräte werden deshalb bei ihren betrieblichen Aktivitäten durch Projektbetreuer unterstützt.

Es gibt zwei Betriebsrätenetzwerke und weitere Qualifizierungsmaßnahmen (Workshops, Fachveranstaltungen) mit Erfahrungsaustausch. Das *erste Netzwerk* „Förderung betrieblicher Innovationsfähigkeit“ behandelt Themen wie die Bewertung der arbeitspolitischen Auswirkungen einzelner Investitions- und Innovationsprojekte, die Erschließung des Beschäftigtenwissens durch aktive Beteiligungskonzepte, die Qualität der Arbeitsbedingungen (QAB) als eigenständiges Innovationsziel und eigenständig organisierte „arbeitsorientierte Innovationsprojekte“ von Betriebsräten. Das *zweite Netzwerk* „Innovationförderliche Arbeitsbedingungen von InnovationsarbeiterInnen“ richtet sich an Betriebsräte von Entwicklungs- und Forschungsstandorten, bzw. von Standorten mit einem hohen Entwicklungs- und Forschungsanteil. In diesem Themenstrang geht es darum, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in den Innovationszentren der Unternehmen so zu gestalten, dass ihre Innovationsfähigkeit

nachhaltig gestärkt wird. Themenbereiche können hier sein: strukturierte Methoden zur Einbeziehung der Beschäftigten in die Betriebsratsstrategieentwicklung, Analyse der Forschungs- und Entwicklungsbudgets und der Innovationsstrategie, spezifische Arbeitsbedingungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich, „Lean Development“ und „High Innovation“ aus dem Blickwinkel der „Betroffenen“, Produktdiversifikation zur ökologischen Modernisierung (GreenTech), Projektsteuerungskonzepte und -instrumente als Hilfe oder Belastung für den Innovationsprozess sowie „Besser arbeiten im Büro“: welche Arbeitszeitregime brauchen InnovationsarbeiterInnen?

Im Betrieb treffen bei Innovationsprozessen unterschiedliche Interessen von Beschäftigten und Management aufeinander. Es gilt, den Innovationsprozess in seiner Zielsetzung und in seinem Vorgehen im Interesse der Beschäftigten zu beeinflussen. Aus Sicht der Betriebsräte ist betriebliche Innovationspolitik daher vor allem Interessenpolitik zur Sicherung von Beschäftigung und zum Ausbau guter Arbeitsbedingungen.

Das Projekt Aribera bildet Betriebsräte zu Innovationspromotoren aus und versetzt sie in die Lage, Innovationsvorhaben eines Unternehmens zu beurteilen und arbeitsorientierte „besser statt billiger“-Projekte beteiligungsorientiert auf den Weg zu bringen.

Die Ausbildung zum Innovationspromotor wird in Bayern in Zusammenarbeit zwischen dem IMU Institut (Nürnberg), der ffw GmbH Nürnberg und dem IG Metall Bildungszentrum Lohr-Bad Orb durchgeführt. Der Lehrgang umfasst 12 Seminartage, aufgeteilt in 4 dreitägige Module. Es wird zwei Ausbildungsstränge geben. Die Termine können im IMU Nürnberg erfragt werden.

Die Ausbildung zum Innovationspromotor bietet:

- fachliche Inputs und Kompetenzentwicklung,
- Erfahrungsaustausch unter Betriebsräten,
- Beratung und Coaching bei der Entwicklung und Umsetzung betrieblicher Innovationsprojekte.

Kontakt: Heinz Pfäfflin, IMU Nürnberg, für Bayern; Bettina Seibold und Sigrun Richter, IMU Stuttgart, Walter Mugler, IGM Bezirk Stuttgart, für Baden-Württemberg

weiter bilden
Initiative für berufsbegleitende Bildung



Bezirk
Baden-Württemberg



Neue Schwerpunkte im IMU Dresden

Ersteingruppierung

Immer wieder erkämpfen sich Belegschaften zusammen mit ihren Gewerkschaften in zäher Auseinandersetzung einen Tarifvertrag. Mit der gewonnenen Tarifbindung stellt sich neben vielen anderen v.a. die Aufgabe, die alte, oftmals untaugliche Entgeltstruktur durch eine tarifgemäße Struktur abzulösen und sämtliche Kolleginnen und Kollegen neu einzugruppieren. Das IMU Institut Dresden hat seine Kompetenzen im Feld der Eingruppierungsberatung erweitert und im letzten Jahr zunehmend Beratungen zur Einführung neuer Entgeltsysteme und Ersteingruppierung, insbesondere in Automobilzulieferbetrieben in Thüringen und Sachsen, durchgeführt. Betriebsräte werden gezielt im komplexen Prozess der Ersteingruppierung unterstützt, betriebsspezifische Prozessberatung sowie Seminare angeboten und das erforderliche Know-how für selbständiges Arbeiten vermittelt.

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

Ganzheitliche Leistungs politik

Die engagierte, verantwortliche Regulierung von Leistung, Entgelt und Belastung bei gesundheitsförderlichen Arbeitszeiten auf Basis tarifvertraglicher und gesetzlicher Regelungen stellt hohe Anforderungen an jeden Betriebsrat und erfordert eine systemische Ausrichtung gewerkschaftlicher Betriebs politik.

Um die Kompetenz der Betriebsräte hier zu stärken und einer stetigen Nachfrage aus Betrieben und Verwaltungsstellen gerecht zu werden, wurde 2011/2012 in enger Zusammenarbeit mit Thüringer IG Metall-Verwaltungsstellen und Fachexperten ein mehrstufiges Seminar konzept entwickelt, in der Praxis erprobt und Fall-Beratungen zu zentralen Aspekten ganzheitlicher Leistungs politik durchgeführt.

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

Spezifische Arbeitsbedingungen in „Hochleistungsorganisationen“

In diesem Jahr wollen wir ein neues Forschungsfeld erschließen und am Beispiel der Berufsfeuerwehren in Sachsen spezifische Arbeitsbedingungen in sog. Hochleistungsorganisationen analysieren. Basis sind erste Untersuchungen eines Projekts, das unter dem Titel „Feuerwehralltag – eine soziologische Untersuchung zur Lebensführung von Feuerwehrmännern im 24-Stunden-Wachalltag“ veröffentlicht wurde. Aktuell ist ein For-

schungsvorhaben in Vorbereitung, das die Erwerbs- und Arbeitsbedingungen von Feuerwehrleuten unter beschäftigungs- und gesellschaftspolitischen Fragestellungen untersuchen soll.

Kontakt: Sissy Morgenroth, IMU Dresden

Strukturbericht Region Stuttgart 2013



In der Region Stuttgart wurden in der Vergangenheit neben dem Auto auch die Leitzordner, Bürokopierer, Perlonstrümpfe, die Zündkerze, die

elektrische Handbohrmaschine, Büstenhalter, Unimog, VW Käfer, Stechuhr und Kofferradio erfunden und in die Schaffung von Arbeitsplätzen umgesetzt. Doch wie entwickeln sich Wirtschaft und Beschäftigung im Jahr 2013? Vor welchen Herausforderungen steht die Region Stuttgart vor dem Hintergrund des demografischen Wandels? Wie kann der zukünftige Fachkräftebedarf in den Jahren bis 2030 gedeckt werden? Diesen Fragen wird im Strukturbericht Region Stuttgart 2013 nachgegangen.

Seit Mitte der 1980er Jahre analysiert und bewertet das IMU Institut, wie sich Wirtschaft und Beschäftigung entwickeln. Im Mittelpunkt der Analysen steht das Produzierende Gewerbe mit den beiden weltweit bedeutenden Automotive- und Produktionstechnik-Clustern, weiteren Industriebranchen sowie Handwerk und Bauwirtschaft. Das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung in Tübingen untersucht die Entwicklungen im Dienstleistungssektor.

Gemeinsam mit den Auftraggebern Verband Region Stuttgart, IG Metall Region Stuttgart, IHK Region Stuttgart und Handwerkskammer Region Stuttgart werden auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen für die Regionalpolitik, die Arbeitsmarktpolitik und die Wirtschaftsförderung formuliert. Häufig entstanden aus den Diskussionen mit dem Herausgeberkreis konkrete betriebliche Projekte. Beispiele dafür sind die IMU-Projekte „Betriebliche Strategien zur Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen“, „Zwischen Generationen lernen“, „Perspektiven nur mit Bildung“ und „ELAB – Wirkungen der Elektrifizierung des Antriebsstrangs auf Beschäftigung und Standortumgebung“.

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan, Bettina Seibold, IMU Stuttgart

Integriertes seniorenpolitisches Handlungskonzept

Das IMU Institut ist von der Gemeinde Taufkirchen b. München mit der Erarbeitung eines „integrierten seniorenpolitischen Handlungskonzepts“ einschließlich der Skizzierung von Umsetzungsschritten (Beratung und Prozessbegleitung) beauftragt worden. Damit reagiert die Gemeinde auf die sich verändernden demografischen Strukturen, v.a. auf die Alterung der Bevölkerung und ihre verschiedenen Folgen. Und sie kommt damit einer Anregung des Landkreises München nach, der in Ausführung der Sozialgesetze ein „Seniorenpolitisches Gesamtkonzept für den Landkreis München“ erstellt hat. Dieses steckt den Rahmen für die Altenhilfe im Landkreis München ab und gilt als weitere Richtschnur für alle seniorenpolitisch tätigen kommunalen Akteure.

Mit dem integrierten seniorenpolitischen Handlungskonzept für Taufkirchen sollen die kommunalpolitischen Entscheidungsträger und die Träger von Maßnahmen, die zugunsten alter Menschen tätig sind und mit ihnen arbeiten, eine Grundlage und einen Rahmen erhalten, um ihre Aktivitäten zu optimieren, aufeinander abzustimmen (zu „integrieren“) und Anregungen für weitere mögliche Angebote und Maßnahmen zu bekommen. Zugleich kann dieses Handlungskonzept den älteren Mitbürgerinnen und Mitbürgern zeigen, welche Unterstützungen und Hilfen sie in der Gemeinde bereits erhalten können und welche weiteren Einrichtungen und Hilfen für sie zukünftig bereitgestellt werden sollen.

Kontakt: Dr. Detlev Sträter, IMU München

Kfz-Zulieferer in der Region Nürnberg und Strukturwandel zur Elektromobilität

Der Weg hin zur Elektromobilität ist politisch gewollt, die zeitliche Dimension und die praktische Ausgestaltung sind jedoch von vielen Einflussfaktoren abhängig. Über die zeitliche wie über die technische Dimension des Strukturwandels liegen verschiedenste Annahmen vor. Weitgehend Übereinstimmung besteht darin, dass es über Jahre hinweg eine Parallelstruktur von Fahrzeugen mit konventionellem, mit Hybrid- und Elektroantrieben geben wird. Dies erschwert ein Umsteuern vor allem für die Zulieferer der 2. und 3. Linie, weil sie keinen direkten Kontakt zu den OEM und wenig Einblick in deren Planungen haben.

Das Projekt soll deshalb vor allem arbeitsorientierte Akteure/Träger der Mitbestimmung in der Metropolregion Nürnberg sensibilisieren und aktivieren und Anstöße für betriebliches Handeln durch Vernetzung geben. Ziel ist auch, eine Initiative für begleitende industriepolitische Aktivitäten in der Metropolregion Nürnberg zu entwickeln. Folgende Teilvorhaben stehen an:

- eine Bestandsaufnahme in der Metropolregion Nürnberg im Bereich Automotiv und die Zusammenführung zu einer regionalen Chancen-Risiken-Bewertung (Experteninterviews)
- eine *betriebliche* Chancen-Risiko-Analyse als Ausgangspunkt für Aktivitäten der Interessenvertretung für betrieblichen Strukturwandel hin zur Elektromobilität, bearbeitet anhand exemplarischer Fälle
- eine Veranstaltungsreihe für Träger der betrieblichen Mitbestimmung und andere Interessierte zur Aktivierung der Potenziale für den betrieblichen Strukturwandel
- Folgerungen für industriepolitische Interventionen zur Begleitung des Strukturwandels auf den unterschiedlichen Ebenen.

Die Laufzeit des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes beträgt 21 Monate bis zum 30. September 2014.

Kontakt: Heinz Pfäfflin und Willi Ruppert, IMU Nürnberg

Branchenanalysen für die IG Bergbau, Chemie, Energie

Glasindustrie, Kunststoffverarbeitung, Papierindustrie – Strukturveränderungen und Entwicklungstrends in diesen drei Branchen untersucht das IMU Institut, gefördert durch Hans-Böckler-Stiftung und IG BCE. Für Industriebranchen in Deutschland zeichnen sich vielfältige strukturelle Veränderungen ab. Megatrends wie Klimawandel, Globalisierung, demografischer Wandel, Urbanisierung, Ressourcenknappheit, Nachhaltigkeit und Digitalisierung stellen die Branchen und die Unternehmen vor große Herausforderungen. Gleichzeitig beeinflussen im Kontext einer Renaissance der Industriepolitik EU-weite und nationale Rahmenbedingungen die Branchenentwicklung. Aus den strukturellen Veränderungen und den branchenspezifischen Entwicklungstrends ergeben sich neue Herausforderungen für die strategische Arbeit der Träger der Mitbestimmung, für die Sicherung und Gestaltung der Arbeitsplätze sowie für Standortsiche-

rung und Standortverankerung der Unternehmen. Branchenstudien sollen dazu beitragen, Grundlagen für die soziale und politische Gestaltung der Arbeitswelt (Arbeitsplätze in den untersuchten Branchen) zu erarbeiten.

Einen wichtigen empirischen Projektbaustein stellen Gespräche mit betrieblichen Experten (Betriebsräte, Managementvertreter) und mit weiteren branchenbezogenen Experten aus Gewerkschaften und Verbänden dar. Diese leitfadengestützten Expertengespräche dienen der Erhebung von Branchentrends, Unternehmensstrategien, Beschäftigungstrends, Innovationstrends und Branchenperspektiven mit damit verbundenen Chancen und Risiken für Beschäftigung und Betriebe. Darüber hinaus werden Wirtschafts- und Beschäftigungsdaten analysiert sowie Unternehmensveröffentlichungen und weitere branchenspezifische Informationen ausgewertet. Parallel und in Kooperation mit dem IMU Institut befasst sich ein Forschungsprojekt des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung (NIW) mit den drei Branchen Chemische, Pharma- und Kautschukindustrie.

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan, IMU Stuttgart

Tagungen und Kongresse

KollegInnen des IMU Instituts sind immer wieder bei Tagungen als Referenten gefragt. Hier einige Hinweise auf solche „Einsätze“ außerhalb Deutschlands:

C-Plus „Implementing World-Class Clusters in Central Europe“

Die Ergebnisse des europäischen C-Plus Projekts zur Entwicklung innovativer Clustermanagementmethoden und -instrumente wurden am 23. April 2013 auf einer internationalen Konferenz in Bologna vorgestellt. Mit der Zielstellung, die Innovationsfähigkeit von KMU sowie deren internationale Wettbewerbsfähigkeit in Netzwerken zu stärken, beteiligten sich 12 Cluster aus 6 Ländern an dem Projekt. Die für die Brandenburger Metallindustrie erreichten Projektergebnisse wurden auf der Abschlusskonferenz von Gunda Fischer und Gregor Holst explizit als best-practice Beispiele für gelungene internationale Kooperation mit hoher regionaler Wirkungskraft vorgestellt.



Die Brandenburger Metallindustrie war während der vergangenen drei Jahre durch das IMU-Institut in das Projekt C-Plus einbezogen war. Neben der Stärkung von Forschung und Entwicklung lag der Fokus auf Initiativen zur Förderung organisatorischer und sozialer Innovationen. Hierzu wurden unter anderem Ansätze entwickelt, die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung in Unternehmen unterstützen und nachhaltige Beschäftigungsverhältnisse ausbauen sollen.

Weitere Informationen unter: www.project-cplus.eu

C-Plus wird im Rahmen des Programms Central Europe/ Interreg IV B umgesetzt und aus Mitteln des EFRE und des Ministeriums für Wirtschaft und Europaangelegenheiten des Landes Brandenburg kofinanziert.

Kontakt: Gunda Fischer, IMU Berlin

IndustriALL Fiat/Chrysler Network Meeting

Auf der internationalen Fiat-Chrysler-Netzwerkkonferenz von IndustriALL trafen sich Vertreter von Gewerkschaften aller weltweiten Standorte des Konzerns vom 8. bis 12. April in Turin. Inhaltliches Schwerpunktthema waren die Auswirkungen des konzernweiten Produktionssystems WCM. Martin Schwarz-Kocher war als GPS-Experte eingeladen, über die arbeitspolitischen Auswirkungen und Gestaltungsansätze von GPS zu berichten. Die Konferenz beschloss schließlich eine Resolution, in der die umfassende Beteiligung und Information der Beschäftigten und Gewerkschaften bei der Einführung von WCM, sowie arbeitspolitische Mindeststandards gefordert werden.



<http://www.industrialunion.org/events/industrial-fiat-chrysler-network-meeting>

Im Sept. 2012 referierte Dr. Jürgen Dispan bei der Konferenz der IndustriALL/Automotive Working Group vor rund 80 Delegierten aus 15 Ländern in St. Petersburg zu „Elektromobilität und Beschäftigung: Forschungsergebnisse ELAB“.

Im Oktober 2012 stellte er die Ergebnisse auch beim Workshop E-Mobilität der deutsch-französischen AG Industriepolitik von IG Metall und FGMM-CFDT/ FO Métaux/ FTM-CGT in Paris vor.

Das IMU Institut Stuttgart veranstaltet am 4. Juli wieder sein beliebtes **Sommerfest**: Leberkäs und Sonstiges gibts ab 17 Uhr in der Hasenbergstr. 49, Hinterhof!

neue Veröffentlichungen

- Bauer, Wilhelm; Dispan, Jürgen; Friedrich, Horst E.; Spath, Dieter; et al. (2012): Elektromobilität und Beschäftigung. Wirkungen der Elektrifizierung des Antriebsstrangs auf Beschäftigung und Standortumgebung (ELAB). Studienergebnisse. Düsseldorf (Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung).
- Dispan, Jürgen (2013): Elektromobilität: Schlüsselfaktor Qualifikation. Ergebnisse der ELAB-Studie zu Kompetenzanforderungen und Qualifikationsbedarfen. Stuttgart (IMU-Informationdienst, Heft 1-2013) (überarbeiteter Auszug aus dem ELAB-Abschlussbericht). Gratis-Download: www.imu-institut.de/papers
- Dispan, Jürgen (2013): ELAB-Studie: Elektromobilität und Qualifikationsbedarfe in der Autoindustrie. In: Gute Arbeit, H. 3/2013, S. 16-18.
- Dispan, Jürgen; Pfäfflin, Heinz (2012): Industriepolitik und Unternehmensstrategie. Strategische Unternehmenspolitik im Kontext der Debatte um Industriepolitik in Deutschland am Beispiel des globalen Technologiekonzerns Siemens. Frankfurt (Hrsg.: IG Metall).
- Fachkräftewegweiser für mittelständische Unternehmen und Handwerk in Bayern (2013). Langfassung und Kurzfassung unter: <http://www.stmwivt.bayern.de/mittelstand-handwerk/fachkraeftestrategie/>
- Fraunhofer IAO, IMU Institut, DLR (2012): Elektromobilität und Beschäftigung. Wirkungen der Elektrifizierung des Antriebsstrangs auf Beschäftigung und Standortumgebung (ELAB). Abschlussbericht. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- Fraunhofer IAO, IMU Institut, DLR (2012): Elektromobilität und Beschäftigung. Wirkungen der Elektrifizierung des Antriebsstrangs auf Beschäftigung und Standortumgebung. ELAB-Broschüre. Düsseldorf (Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung).
- Frey, Rudi; Schuldt, Dr. Karsten; Holst, Gregor; Fladung, Jill; Höhne, Markus (2012): LASA-Studie Nr. 51. Innovationsträger im Land Brandenburg. Analysen zu ausgewählten berufsspezifischen Teilarbeitsmärkten und Empfehlungen für die Fachkräftesicherung, ISBN 978-3-929756-66-1
- Kötter, Wolfgang; Helfer, Martin; Schwarz-Kocher, Martin; Zanker, Christof (Hrsg.) (2013): Effizient, innovativ, mitarbeiterorientiert – mit stabil-flexiblen Standards und arbeitspolitischer Balance – Strategische Ergänzungsbausteine für Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)“. u.a. mit Beiträgen von Martin Schwarz-Kocher, Heinz Pfäfflin, Rainer Salm, Bettina Seibold; erscheint im Sommer bei Gabler
- IGM Vorstand, Siemens-Team: Arbeitshilfe für Aktive (März 2013): „Siemens 2020“ gegen Margenwahn – Die IMU-Studie liefert wichtige Bausteine für den Diskussionsprozess.
- Ruppert, Willi (2012): Mitarbeiterüberprüfungen bei Zertifizierungen. In: Computer und Arbeit, Heft 11 (Bund-Verlag)
- Schwarz-Kocher, Martin; Seibold, Bettina; Pfäfflin, Heinz; Salm, Rainer (2012): „Gute Arbeit“ durch KVP? KVP-Workshops zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen. Handlungshilfe im Rahmen des Projektes „Balanced GPS“. ISBN: 978-3-934859-39-5
- Seibold, Bettina; Bürkardt, Dagmar; Stieler, Sylvia; Lersmacher, Monika (2013): Frauen, Betriebsräte und Kompetenzen – Perspektiven durch Weiterbildung. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Gute Arbeit – Ausgabe 2013. Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft, Frankfurt am Main, S. 234-240.
- Stieler, Sylvia; Biehler, Hermann; Hondroulidou, Athina (2013): Fahrplan Qualifizierung. Handlungsempfehlungen für Unternehmen der baden-württembergischen Textil- und Bekleidungsindustrie. Stuttgart
- Sträter, Detlev, Biehler, Hermann (2012): Nachhaltig Arbeiten und Produzieren in Bayern. Bausteine einer aktiven und integrierten Industriepolitik. Industriepolitisches Gutachten für die Landtagsfraktion der Bayern SPD, München. Gratis-Download: http://www.imu-institut.de/muenchen/tidings/news_article.2012-11-19.3553178185/Industriepolitisches%20Gutachten_SPD-By-Landtagsfraktion_Gesamt.pdf

Impressum

IMU-Akzente Juni 2013 ISSN 1430-7693 (Redaktionsschluss 13. Juni 2013)

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, Email: imu-muenchen@imu-institut.de

IMU Berlin, Alte Jakobstraße 76, 10179 Berlin, Telefon 030/29 36 97-0,
Telefax 030/29 36 97-11, Email: imu-institut@imu-berlin.de

IMU Dresden, Schützengasse 16, 01607 Dresden, Telefon 0351/41 748-0,
Telefax 0351/41 748-11, Email: imu-institut@imu-dresden.de

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

IMU Stuttgart, Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart, Telefon 0711/23 70 5-0,
Telefax 0711/ 23 70 5-11, Email: 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.