

# IMU-Akzente

Projekte · Beratungen · Kooperationen · Veröffentlichungen · Veranstaltungen

Nr. 15 · November 2007

## Standortsicherungsvereinbarungen im Maschinenbau

Sonderdruck aus der IG Metall-Broschüre  
*Boom als Chance – für offensive Zukunftssicherung*

Wie sieht die Praxis von Standortvereinbarungen im Maschinenbau aus? Für die IG Metall Baden-Württemberg untersuchte das IMU-Institut bestehende Standortsicherungsvereinbarungen im Maschinenbau Baden-Württembergs und fragte Betriebsräte nach ihren Einschätzungen dazu. Die Antworten zeigen, in welchen Punkten diese Vereinbarungen wirksam waren und wo es Defizite gab. Die Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit tariflicher Regelungen und geben Hinweise für künftiges Handeln im Betrieb.

Eine Kurzfassung der Ergebnisse dieses Projekts wird als Sonderdruck aus der IG Metall-Broschüre *Boom als Chance – für offensive Zukunftssicherung* (Oktober 2007) innerhalb dieser IMU-Akzente veröffentlicht.

### Berichte aus Projekten

#### Mitbestimmung im betrieblichen Innovationsprozess (InnoMit)

„Die aktive Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen im betrieblichen Innovationsprozess“ ist ein im Herbst 2007 begonnenes Kooperationsprojekt von IMU-Institut und Fraunhofer ISI (Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe), das von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegeben wurde.

Innovationen und technischer Fortschritt sind grundlegend für die globale Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und damit für die Zukunft der Arbeitsplätze in Deutschland. Ausgehend von einem breiten Innovationsverständnis stehen verschiedene Innovationsdimensionen im Blickfeld: Produkt- und Prozessinnovationen ebenso wie physische und immaterielle Innovationen, sowie deren wechselseitige Beeinflussung.

Um Rolle und Funktion der Träger der Mitbestimmung in diesem ganzheitlichen Innovationsverständnis zu verstehen, werden betriebliche Innovationsprozesse analysiert. Ein spezifischer Problemzugang unseres Ansatzes basiert auf der empirischen Beobachtung, dass der Beitrag der Träger der Mitbestimmung zu Innovationen in Krisensituationen besonders gut funktioniert und sich ein charakteristischer „mitbestimmter“ Innovationstypus herauszubilden scheint, der aber nur selten verstetigt werden kann. Folgende Fragestellungen werden im Forschungsprojekt bearbeitet:

- Welche Verfahren formeller und informeller Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen an Innovationsprozessen werden in Unternehmen praktiziert?
- Welche originären Beiträge können die Träger der Mitbestimmung in den Innovationsprozess einbringen?
- Wie können die Mitbestimmungsinstitutionen die Interessen der Beschäftigten in betriebliche Innovationsprozesse einbringen und mit welchen Handlungskonzepten können sie dabei auftretenden Rollenkonflikte bewältigen?
- Welchen Einfluss haben dabei die Variablen Betriebsgröße, Fertigungstiefe, funktionale Ausdifferenzierung, Führungs- und Controllingkulturen, Personalentwicklung, Kunden/Lieferantenverhältnis und Außenbeziehungen?

Aufgrund der wissenschaftlichen und praxisorientierten Fragestellungen wurde ein Untersuchungsdesign gewählt, das verschiedene Forschungsmethoden verbindet. Quantitative Auswertungen z. B. der Innovationsperformance erfolgen auf Basis der Erhebung „Innovation in der Produktion“. Gleichrangig werden sowohl qualitative Fallstudien in Unternehmen der Branchen Maschinenbau, Automobilzulieferer, Chemische Industrie, Textilgewerbe und Ingenieurdienstleistungen als auch Expertenbefragungen und -Workshops durchgeführt.

Kontakt: Martin Schwarz-Kocher, Bettina Seibold, Dr. Jürgen Dispan (IMU-Institut Stuttgart)

## zukunft.metall

Mit der Neuausrichtung der Förderpolitik des Landes Brandenburg auf potenzialträchtige Branchen auch im peripheren ländlichen Raum ergeben sich neue Chancen und Perspektiven gerade für junge Menschen. Wesentliche Voraussetzung dafür ist eine frühzeitige und verstärkte Orientierung von Schülern auf diese Branchen mit ihren vielfältigen Berufen und eine mobilisierende und motivierende Vermittlung dieser möglichen Zukunft – sprich der konkreten Arbeitsbedingungen und -kulturen. Eine dieser Wachstumsbranchen in Brandenburg ist die Stahl- und Metallverarbeitung.

Mit dem Projekt „zukunft.metall – Praxisnahe Arbeitswelt- und Berufsorientierung im Branchenkompetenzfeld Metall der Region Eisenhüttenstadt“ werden Schülerinnen und Schüler in Eisenhüttenstadt frühzeitig auf die Möglichkeiten und Perspektiven in den dort ansässigen Unternehmen der Metallindustrie aufmerksam gemacht. zukunft.metall ist für diese Unternehmen ein wichtiger Beitrag zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses in einem verstärkten Wettbewerb um Fachkräfte in Produktion und Verwaltung sowie in Forschung und Entwicklung.

Gemeinsam mit Partnern hat sich seit Beginn des Projekts im Februar 2007 ein neues kooperatives Modell zur Steuerung des regionalen Berufsorientierungsprozesses herausgebildet. Über die sechs Projektmodule Praxisnahe Berufsorientierung, Berufswahlkompetenz, Arbeitsweltorientierung, Genderorientierung, Studiennachwuchs und Berufsorientierungstournee werden nicht nur Schülerinnen und Schüler angesprochen. Auch Eltern, Lehrer, Schulleitungen, Hochschulen sowie regionale Unternehmen – hier sowohl Geschäftsführungen als auch Betriebsräte – werden informiert und in den Prozess der Berufsorientierung integriert.

Im Sinne einer praxisnahen Arbeitsweltorientierung kann hierbei das Engagement des Betriebsrats ArcelorMittal Eisenhüttenstadt als besonders positiv bewertet werden. Die Betriebsräte beteiligen sich an der Strategiediskussion sowie an der aktiven Umsetzung des Moduls, um Schülerinnen und Schülern einen motivierenden Einblick in die reale Arbeitswelt der Region zu geben. „zukunft.metall“ wird verantwortlich vom IMU-Institut in Zusammenarbeit mit dem Qualifizierungszentrum der Wirtschaft, QCW durchgeführt und wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Brandenburg.

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

## Montage braucht Erfahrung statt Re-Taylorisierung

Zunehmende Leiharbeit in der Produktion bringt es ans Licht: ohne das Erfahrungswissen langjährig Beschäftigter ist eine effiziente Montage kaum aufrecht zu erhalten. Konzepte Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) dro-

hen zu scheitern, wenn die Beschäftigten nicht ihr Erfahrungswissen einbringen, neues erwerben und weitergeben können. Dies sind die ersten Ergebnisse des BMBF geförderten Projekts „Erfahrungsbasierte WissensArbeit in flexiblen Montageprozessen (WAMo)“, an dem unter der Federführung des IMU Instituts zwei weitere Forschungsinstitute und vier Unternehmen aus dem Bereich der Automobilzulieferer und des Maschinenbaus beteiligt sind. So bedarf es bspw. langer Erfahrung um erste Anzeichen einer Maschinenstörung auszumachen und zu entscheiden, ob Stillstände selbst behoben werden können oder die Instandhaltung einzuschalten ist. Wo alles, wie im GPS auf einen kontinuierlichen, aber dennoch flexiblen Produktionsablauf ausgerichtet ist, wird das Erfahrungswissen der Beschäftigten zu einer entscheidenden Komponente. Dies gilt nicht nur für den „Normalbetrieb“ sondern gerade auch für den Neuanlauf oder den Störfall.

Wer die Sicherung des Produktionsstandortes Deutschland in einem „Zurück zum Taylorismus“ mit kurzen Taktzeiten und extremer Arbeitsteilung erreichen will, blendet nicht nur die Erkenntnisse der Wissenschaft, sondern auch die Erfahrungen der Praktiker aus. Wer annimmt, eine Montage käme ohne Facharbeit, gar ohne Erfahrungswissen aus und ließe sich allein mit einer aufgabenbezogenen (Anlern-) Ausbildung und genauen Arbeitsanweisungen bzw. -beschreibungen betreiben, unterschätzt die Komplexität und Unplanbarkeit des Montagealltags. Es gilt vielmehr den Erwerb, die Anwendung und Weitergabe von Erfahrungswissen der Beschäftigten zu unterstützen. Im Hinblick auf die Anforderungen von GPS und qualifizierter Gruppenarbeit muss dem Erfahrungswissen als wesentlicher Komponente des Arbeitshandelns dann aber auch in der Entlohnung der gebührende Stellenwert zukommen. Weitere Informationen zum Projekt und zu aktuellen Veröffentlichungen finden sich unter [www.wamo-projekt.de](http://www.wamo-projekt.de)

*Kontakt: Christa Lang (IMU-Institut Stuttgart, Koordination des Verbundprojekts), Frank Rehberg (IMU-Institut München), Heinz Pfäfflin (IMU-Institut Nürnberg)*

## 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. Mit dem Fahrzeugbau, dem Maschinenbau und der Elektrotechnik/IuK-Technologie stehen die Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes im Zentrum dieser regionalen Strukturberichterstattung, aber auch das Handwerk und Dienstleistungsbranchen werden ausführlich behandelt. Einem regionalpolitisch relevanten Thema ist jeweils ein Schwerpunkt-kapitel 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 Strukturberichts 2007 sind „Unternehmensgründungen 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)*

## Regionale Wertschöpfungssysteme von Flachs und Hanf

Ihre besonderen Eigenschaften machen die Jahrtausende alten Nutzpflanzen Flachs und Hanf zu einen Hoffnungsträger: Sie können ökologisch verträglich und ökonomisch rentabel Werkstoffe der Zukunft liefern. Doch der Anlauf ist schwierig. Es gibt große Probleme beim Aufbau industrieller Wertschöpfungsketten mit innovativen Faserprodukten und -verfahren. Obwohl technische Kurzfasern bereits in ersten neuen Produktfeldern verwendet werden, ist der Einstieg in die Fasergewinnung und -verarbeitung für die handelnden Akteure immer wieder von Rückschlägen begleitet.

Gemeinsam mit Klein- und Mittelbetrieben aus Sachsen untersuchten Ökonomen, Sozialwissenschaftler, Naturwissenschaftler und Ingenieure in dem BMBF-Verbundforschungsprojekt „Regionalisierungspotenziale von Naturfasern“ diese Probleme im Einzelnen.

Heutige Voraussetzungen des Anbaus, des Aufschlusses, der Verwertung, der Technologie, der globalen Märkte und der Handlungsorientierungen der regionalen Akteure sowie die entsprechenden Wertschöpfungsketten werden unter theoretischen und praktischen Aspekten einer ökonomisch-nachhaltigen Bewertung unterzogen.

Der vor kurzem veröffentlichte Aufsatzband erhält eine Darstellung der regionalen Wertschöpfungssysteme von Flachs und Hanf. Er will der umfangreichen Literatur nicht noch eine Veröffentlichung zu Flachs und Hanf hinzufügen, sondern Einblick geben in die ökonomisch-nachhaltige Bewertung der spannenden Wechselwirkungen, denen Akteure bei der Umsetzung innovativer Ideen in konkrete Produktlinien ausgesetzt sind, und Erkenntnisse über die verfügbaren und zu erwartenden Gestaltungsoptionen geben. Dann könnte aus den Hoffnungsträgern Flachs und Hanf tatsächlich eine Erfolgsgeschichte werden.

*Kontakt: Dr. Hermann Biehler (IMU-Institut München), Ursula Richter (IMU-Institut Berlin)*

## Perspektiven für Herzberg – „Es geht voran...“

„Es geht voran in Herzberg: Die Firma Siedle Warmpressenteile hat das südliche Areal des ehemaligen Grohe-Standortes in Herzberg übernommen. Das Unternehmen wird dort die große Galvanisierungsanlage nutzen. Mit der Ansiedlung von Siedle wird jetzt ein wichtiger Schritt zur Revitalisierung erreicht. Ein schöner Erfolg für den Standort und alle Beteiligten.“ Das erklärte Brandenburgs Wirtschaftsminister Ulrich Junghanns in einer Pressemitteilung des Wirtschaftsministeriums vom 10.09.2007. Nach dem Aus für Grohe Herzberg in 2005 und dem Verlust von über 300 Arbeitsplätzen wurde auf Initiative der IG Metall Bezirksleitung, der IGM Verwaltungsstelle Südbrandenburg und des Grohe-Betriebsrates das Aktionsprogramm „Perspektiven für Herzberg“ ins Leben gerufen mit dem Ziel, Beschäftigung an den Standort zu holen. Nun kann die gemeinsame Initiative in Kooperation von IMU-Institut und Kollegen des ehemaligen Betriebsrates im Zusammenwirken mit der IG Metall und der EEpL - Entwicklungsgesellschaft Energiepark Lausitz GmbH Erfolge vorweisen.

„Unser Kampf um neue Arbeitsplätze und Perspektiven für die Jugend hat sich gelohnt“ erklärt Ralf Köhler, 1. Bevollmächtigter der IG Metall Südbrandenburg in einer Pressemitteilung. Fast 140 Arbeitsplätze konnten geschaffen werden und annähernd 95 % der Gewerbeparksfläche des ehemaligen Grohe-Standortes konnten mittlerweile verkauft oder vermietet werden. Unterstützt wird das vom IMU-Institut begleitete Aktionsprogramm durch wichtige regionale Akteure, die Stadt Herzberg und das Arbeits- sowie Wirtschaftsministerium der Landesregierung Brandenburg.

*Kontakt: Alrun Fischer (IMU-Institut Dresden), Volker Raenke  
(IMU-Institut Berlin)*

## Weiterbildung im Öffentlichen Dienst

Tarifliche Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung im Öffentlichen Dienst und deren Implementierung, Anwendungspraxis und Wirkungen untersucht ein Kooperationsprojekt des FATK und des IMU-Instituts. Im Öffentlichen Dienst wurden 2005 und 2006 weiterbildungsrelevante Abkommen geschlossen, in deren Zentrum ein jährliches Qualifizierungsgespräch steht. Außerdem ist nach Regelungen zur Aus- und Weiterbildungszeit in den Kommunen Niedersachsens erstmals auch für betrieblich notwendige Weiterbildung ein Eigenanteil Zeit von den Beschäftigten einzubringen. Die Einführung dieser Regelungen wird in einem Projekt des Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (FATK Tübingen) begleitet und gemeinsam mit dem IMU-Institut bearbeitet. Auftraggeber ist das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Das IMU-Institut Stuttgart übernimmt dabei eine moderierte Workshopreihe, die z. T. getrennt, zum Teil gemeinsam mit Betriebs-/Personalräten und den Personalverantwortlichen durchgeführt wird. Neben fachlichen Beiträgen die

nen die Seminare auch einem strukturierten Erfahrungsaustausch, der Förderung von Kooperationen und der Einbindung in die Begleitforschung. Gute Erfahrungen mit dieser Form wurden bei der Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg gemacht. Das dreijährige Projekt beginnt im November 2007.

*Kontakt: Sylvia Stieler, Bettina Seibold (IMU-Institut Stuttgart)*

## Zeitarbeit in der Region Mittlerer Oberrhein

Seit Jahren steigt in der Bundesrepublik die Zahl der Menschen in Zeitarbeitsverhältnissen. Die Arbeitnehmerüberlassung ist einer der wenigen Bereiche am Arbeitsmarkt, der mit zweistelligen Wachstumsraten bei der Zahl der Beschäftigten aufwarten kann. Inzwischen finden sich in allen Branchen und auf allen Qualifikationsstufen, sowohl im kaufmännischen als auch im gewerblichen Bereich, Arbeitskräfte von Zeitarbeitsfirmen. Etwa ein Viertel aller Betriebe, die Kunden von Zeitarbeitsfirmen sind, ersetzen bestehende Stellen durch Zeitarbeit. In der Breite ist Zeitarbeit unterprivilegierte Arbeit, d. h. sie ist schlechter bezahlt (jeder achte Mensch in Vollzeit-Zeitarbeit braucht Unterstützung durch Hartz IV), weniger stetig, schlechter qualifiziert und seltener mitbestimmt.

Die Wirtschaft in der Region Mittlerer Oberrhein ist unter anderem durch das Automotive-Cluster geprägt. In der Automobilindustrie spielt Zeitarbeit eine besondere Rolle, zwei von fünf Unternehmen setzen bereits über 10 % flexible Personalressourcen ein. Auch im Automotive-Cluster Region Karlsruhe gibt es Betriebe, bei denen mehr als jeder fünfte Beschäftigte Zeitarbeitnehmer ist. Die IG Metall Verwaltungsstellen Bruchsal, Gaggenau, Karlsruhe und Pforzheim sehen einen hohen Handlungsbedarf und wollen Strategien zum Schutz der Stammebelegschaften und der Fremdarbeitskräfte entwickeln. Im Zentrum der Untersuchung steht daher die Herausarbeitung von Umfang, Verbreitung und Entwicklung von Zeitarbeit in der Region Mittlerer Oberrhein. Zur Informationsgewinnung und -auswertung kommt ein Methodenmix zum Zuge, im wesentlichen bestehend aus einer Fragebogenaktion an Betriebsräte, Interviews mit betrieblichen und arbeitsmarktpolitischen Akteuren sowie flankierend einer Sekundäranalyse von statistischen Daten.

*Kontakt: Bettina Seibold, Dirk Becker (IMU-Institut Stuttgart)*

## Brennstoffzellenapplikationen in Kleinmobilen

Das aus der 8. NEMO Wettbewerbsrunde des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWT) als Sieger hervorgegangene Projekt „Brennstoffzellenapplikationen in Kleinmobilen“ startete Ende August unter Lei-

tung des IMU-Instituts. In dem Vorhaben sollen aussichtsreiche technologische Ansätze zur Integration der Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologien in die Produktpalette der Netzwerkpartner identifiziert, deren Marktfähigkeit geprüft und Projekte zu ihrer Realisierung in Gang gesetzt werden. Die im Netzwerk vertretenen Partner aus Entwicklern, Produzenten und Anwendern aus Sachsen, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern haben sich zum Ziel gesetzt, verschiedene Applikationen von Brennstoffzellensystemen in Kleinmobilen zu Lande und auf Wasser zu entwickeln und zu realisieren. Gemeinsam soll mit der Erschließung einer zukunftssträchtigen Technologie in einem expandierenden Markt die Stabilisierung und Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen erreicht und neue Partner im Prozess gewonnen werden. Aufgebaut werden kann hierbei auf der langen sächsischen Tradition und Kompetenz im Fahrzeug- und Motorenbau. Mit der Herstellung der ersten Prototypen (z. B. Zweiräder, Wasserfahrzeuge etc.) ist im Zeitraum bis Ende 2009 zu rechnen.

Tourismusunternehmen und -verbände unterstützen als Netzwerkpartner ebenfalls den auf umweltfreundliche Technologien ausgerichteten Prozess und werden als Anwender eine erste Flotte an Prototypen unter Alltagsbedingungen testen. „In Deutschlands größter Ferien- und Freizeitanlage soll die neue Technologie in der intakten Natur des 500 ha großen Areals beispielsweise für umweltfreundliche Shuttle-Services eingesetzt werden.“ erklärt die Land Fleesensee Tourismus Marketing GmbH. Das Projekt hat eine Laufzeit von 3 Jahren und wird in Kooperation mit den Forschungseinrichtung und Beratungsunternehmen Fraunhofer-Institut für Verkehrs- und Infrastruktursysteme, Ludwig-Bölkow-Systemtechnik GmbH und der Panta Rhei gGmbH durchgeführt. Ideengeber für das Projekt ist das Betriebsrätenetzwerk Kfz der IG Metall Verwaltungsstelle Zwickau und Chemnitz (mit Betriebsräten aus über 30 Unternehmen), das sich mit den (Technologie)Folgen des verstärkten Einsatzes der Brennstoffzellentechnologie im Automobilbau der Region Zwickau/Chemnitz auseinandergesetzt hat.

*Kontakt: Ursula Richter (IMU-Institut Berlin), Lutz Reichelt (IMU-Institut Dresden)*

## Video-Aufnahmen zur Optimierung der Arbeitsorganisation

In vielen Betrieben werden detaillierte Analysen von Arbeitsplätzen durchgeführt, um z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen abzuleiten, Arbeitsabläufe zu messen (z. B. Refa-Verfahren), geeignete Arbeitsabläufe und Arbeitsmittel zu finden sowie um Rationalisierungspotential zu entdecken (z. B. Rüstzeiten-Optimierung). Dabei werden klassische Instrumente (Beobachten, Interviews, Auswerten von Unterlagen mit Hilfe von Checklisten,

*Fortsetzung S. 9*

Martin Schwarz-Kocher, IMU-Institut Stuttgart: Betriebsräte und IG Metall gestärkt

## Keine weiteren Beschäftigtenbeiträge!

Wegen der derzeit guten wirtschaftlichen Lage halten Betriebsräte weitere Kostensenkungsbeiträge der Beschäftigten für nicht erforderlich. Das ist eines der Ergebnisse aus der Umfrage, die das Stuttgarter IMU-Institut unter Betriebsräten im Maschinenbau durchgeführt hat. Ein weiteres: Transparente Verhandlungen über Standortsicherung mit Einbeziehung der Belegschaften stärken die Stellung von Betriebsräten und IG Metall im Betrieb. Das IMU-Institut hat 76 Regelungen im Zeitraum 2004 bis 2007 in der Branche Maschinen- und Anlagenbau Baden-Württemberg ausgewertet. Martin Schwarz-Kocher berichtete der Konferenz über diese Analyse und die Ergebnisse einer Umfrage unter Betriebsräten.

Welche Regelungen wurden in den Vereinbarungen zu Standort- und Beschäftigungssicherung festgelegt? Welche Schwerpunkte und Tendenzen gibt es dabei? Antworten aus der IMU-Untersuchung:

### ARBEITSZEITVERLÄNGERUNG: TREND ZUR RÜCKHOLBARKEIT

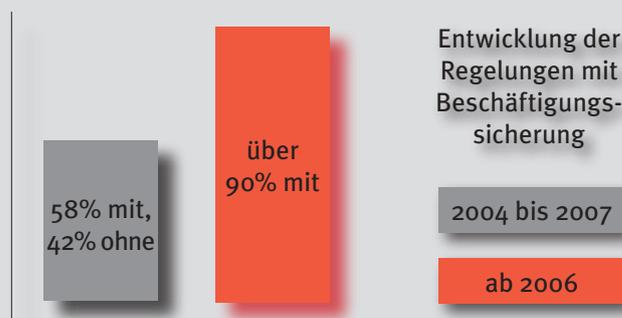
Seit 2006 geht bei der Arbeitszeit der *Trend* eindeutig zu *Regelungen mit besserer Rückholbarkeit* und weniger negativen betrieblichen Auswirkungen. In etwa der Hälfte der ausgewerteten Vereinbarungen gibt es Regelungen zur Arbeitszeitverlängerung. Die Mehrheit bucht die Stunden aus Jahres-Zeitkonten aus. Eine verlängerte Wochenarbeitszeit spielt eine geringere Rolle. Mehr und mehr Vereinbarungen verknüpfen längere Arbeitszeiten mit dem Nachweis eines wirklichen Bedarfs im Betrieb. Allerdings legen bisher nur wenige Vereinbarungen die stufenweise Rückführung der Arbeitszeit auf die 35-Stunden-Woche fest.

### ENTGELT: EIN DRITTEL MIT »BESSERUNGSSCHEIN«

Drei Viertel der Vereinbarungen enthalten Regelungen zum Entgelt. Häufige Regelungen sind Kürzungen und/oder Streichungen bei Sonderzahlungen und Urlaubsgeld. In der Hälfte der Fälle nach 2006 wurden Tariferhöhungen verschoben. Maßnahmen von geringerer Bedeutung sind der Verzicht auf Mehrarbeitszulagen, Anrechnung oder Streichung von über-tariflichen Zulagen sowie abgesenkte Leistungszulagen. *Ein Drittel enthält »Besserungsscheine«*, also Rückführungen bei besserer wirtschaftlicher Lage.

Im Zusammenhang mit Standortsicherungen wurden in der Hälfte der Fälle auch Eckpunkte der ERA-Einführung mit geregelt. In solchen Paketlösungen wurden teilweise verbesserte ERA-Eingruppierungs- und Absicherungsregelungen vereinbart, um unkalkulierbare weitere Verschlechterungen für Beschäftigte zu verhindern. Teilweise war auch der (Teil-)Ver-

### NUR NOCH MIT BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG!



Enthalten Standortsicherungsvereinbarungen verbindliche Regelungen zur Beschäftigungssicherung (z.B. Kündigungsschutz)?

zicht auf Strukturkomponenten und/oder den Anpassungsfonds Regelungsbestandteil.

### OHNE BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG GEHT (FAST) NICHTS MEHR

Konnten noch vor drei Jahren nur in etwa der Hälfte der Vereinbarungen wirksame *Beschäftigungssicherungen* vereinbart werden, ist dies *heute zu über 90 Prozent* der Fall. *Ohne wirk-same Beschäftigungssicherung geht also heute nichts mehr!* Die Beschäftigungssicherung wird zumeist durch den gene-rellen Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen geregelt. In einem Teil der Fälle sind mit Zustimmung des Betriebsrats Ausnahmen möglich. Konkrete Beschäftigtenzahlen konnten nur selten festgeschrieben werden.

### MEHR ZUSAGEN FÜR STANDORTENTWICKLUNG

Zu *Standortentwicklung und Investitionen* wurden in 30 Prozent der Fälle Regelungen getroffen. Seit dem letzten Jahr stieg aber auch hier der Anteil auf etwa 40 Prozent. Es handelt sich dabei um Investitionszusagen, allgemeine Standortzusa-gen, Produktzusagen und Verzicht auf Outsourcing. Die *Zusa-gen zur Sicherung und Entwicklung von Standorten nehmen zu*. Ihre Substanz ist aber noch verbesserungswürdig.

### OHNE DRUCK NOCH GRÖßERER FACHKRÄFTEMANGEL

In mehr als 30 Prozent der Vereinbarungen konnten *Erstaus-bildung und Qualifizierung* abgesichert und ausgebaut werden.

Ohne den Druck von IG Metall und Betriebsräten wäre das

vom VDMA beklagte Facharbeiterproblem noch deutlich größer!

#### TARIFBINDUNG UND MITBESTIMMUNG

In fünf Fällen war der Abschluss einer Standortvereinbarung mit einer *Zusage zur Tarifbindung* gekoppelt. In etwa zehn Prozent der Vereinbarungen gibt es eine Ausweitung oder Klärung der Mitbestimmungs- und Informationsrechte des Betriebsrat. In keinem Fall wurden dem Betriebsrat die Mittel zu einer eigenständigen Ermittlung von Verbesserungspotenzialen eingeräumt. So ist die Beteiligung der Betriebsräte bei der Weiterentwicklung des Standorts unter dem Schutz der Standortvereinbarung nur wenig verankert.

**Wie bewerten Betriebsräte die abgeschlossenen Vereinbarungen? Es wurden etwa 95 Branchenbetriebsräte angeschrieben. Neben den Mitgliedern im BR-Netzwerk wurden auch alle Betriebsräte mit aktuell gültigen Vereinbarungen einbezogen. Knapp 40 Prozent (37) haben sich an der Umfrage beteiligt.**

#### TROTZ BOOM ZWEIFEL AN NACHHALTIGER BESCHÄFTIGUNG

Vorneweg stand die Frage, wie sich der *aktuelle Boom in den Betrieben* auswirkt. 85 Prozent gaben steigende Umsätze in ihrem Betrieb an. Nur 20 Prozent aber gehen von steigender Beschäftigung aus. 55 Prozent erwarten gleichbleibende Beschäftigtenzahlen und weitere 20 Prozent eher einen Rückgang. *Die Betriebsräte schätzen die Beschäftigungswirkung dieses Booms deshalb als zweifelhaft ein!* Wachsende Beschäftigtenzahlen werden auf stabile Kundenbeziehungen, innovative Produkte, Beschäftigtenbeiträge und Beschäftigungssicherung zurückgeführt. Betriebe mit negativer Beschäftigungserwartung nennen als Gründe: starken Preisdruck und schlechte Arbeitsorganisation.

#### ANTEIL TARIFABWEICHENDER REGELUNGEN SEIT »PFORZHEIM« NICHT GESTIEGEN

Die Mehrheit der Betriebsräte gibt an, dass schon immer in Standortvereinbarungen sowohl betriebliche Elemente (z. B. Qualifizierung, Arbeitszeitflexibilität, betriebliche Zulagen) als auch tarifliche Elemente (z. B. Entgelt und Arbeitszeitvolumen) eine Rolle spielen. Dabei ist der *Anteil der Standortsicherungen mit tariflichen Elementen nach den Pforzheimer Regelungen 2004 nicht angestiegen.*

Die Regelungsform der Standortsicherungen ist zumeist eine Kombination aus Betriebsvereinbarung und Ergänzungstarifvertrag. Vor dem Pforzheimer Tarifabschluss 2004 wurde aber nur bei 64 Prozent der Standortsicherungsvereinbarungen ein Ergänzungstarifvertrag abgeschlossen, obwohl diese zu über 90 Prozent auch tarifliche Elemente geregelt hatten. Nach 2004 wurden hingegen bei 93 Prozent der Standortsicherungen ein Ergänzungstarifvertrag abgeschlossen. Damit wird deutlich, dass erst

## Interview

**Martin Schwarz-Kocher vom IMU-Institut in Stuttgart wertete die Standortsicherungsvereinbarungen der Branche und die Umfrage unter den Betriebsräten aus.**



*Welche generellen Tendenzen zeigen sich in den Auswertungen?*

**Martin Schwarz-Kocher:** In den letzten Jahren hat sich die *Qualität der abgeschlossenen Standortsicherungsvereinbarungen deutlich verbessert.* Dies lässt sich zum Beispiel an den wesentlich besseren Regelungen zur Beschäftigungssicherung zeigen. Ebenfalls positiv ist zu bewerten, dass dort, wo Arbeitszeitverlängerung nicht verhindert werden konnten, diese zunehmend so geregelt wurden, dass eine Rückführung auf die 35-Stunden-Woche erleichtert wird.

*Wurden in den Standortsicherungsvereinbarungen nach »Pforzheim« erkennbar mehr Tarifabweichungen geregelt?*

Eindeutig nein. Nach unseren Daten ist *kein steigender Anteil tarifabweichender Regelungen erkennbar.* Allerdings ist deutlich geworden, dass erst nach »Pforzheim« alle Tarifabweichungen auch *sauber als Tarifvertrag* mit der IG Metall geregelt wurden.

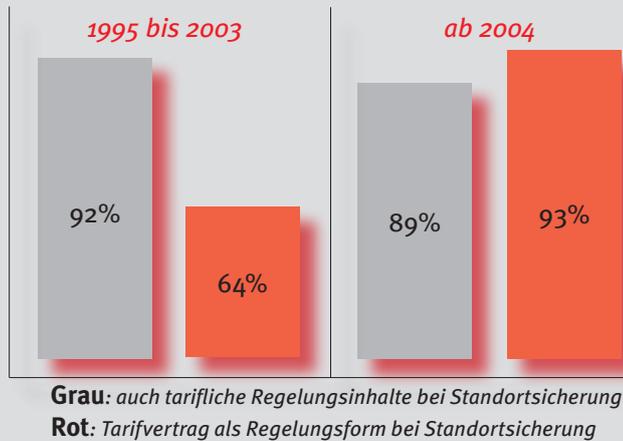
*Ihr habt die Betriebsräte auch nach ihren Erfahrungen im Verhandlungsprozess befragt. Was waren da die wichtigsten Ergebnisse?*

Es hat sich gezeigt, dass die meisten Arbeitgeber ihre Forderungen inzwischen ausführlich *betriebswirtschaftlich begründen.* Interessant ist aber, dass in der Mehrzahl der Fälle diese Begründungen einer sachverständigen *Prüfung nicht standhielt.* Und noch etwas ist deutlich geworden. Die offensive Debatte um Standortsicherung hat die *betriebspolitische Rolle des Betriebsrats* und der *IG Metall deutlich gestärkt.* Dies kann nicht als selbstverständlich betrachtet werden, da die Beschäftigten ja zum Teil erhebliche Sanierungsbeiträge leisten mussten.

*Würdest du die Standortsicherungsvereinbarungen also insgesamt als erfolgreich einstufen?*

Die Betriebsräte schätzen jedenfalls die *Wirksamkeit* der Vereinbarungen als sehr hoch ein. Entscheidend scheint mir allerdings, dass die durch die Standortsicherung gewonnene Zeit auch für *operative Verbesserungen* im Betrieb *genutzt wird.* Da könnte es hilfreich sein, wenn in den Vereinbarungen mehr Gestaltungs- und Kontrollmöglichkeiten für den Betriebsrat geregelt würden. Denn nur so kann verhindert werden, dass das Auslaufen einer Vereinbarung automatisch die Verhandlung über die Folgevereinbarung nach sich zieht.

## ENTWICKLUNG DER REGELUNGSFORMEN TARIF-INHALTE AUCH TARIFLICH GEREGLT



nach »Pforzheim« alle Abweichungen vom Flächentarifvertrag tatsächlich auch in Form befristeter betrieblicher Ergänzungstarifverträge geregelt werden. Früher wurden auch tarifliche Elemente häufig in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Die Analyse zeigt also für den Zeitraum ab 2004 (im Vergleich zu den Zeiträumen 1990 – 1994 und 1995 – 2003) einen Trend zur Reregulierung und nicht zur Deregulierung.

### ACHTUNG BEI ARBEITSZEITVERLÄNGERUNG!

Bekanntlich argumentieren viele Arbeitgeber, dass die Beschäftigten Arbeitszeitverlängerungen akzeptieren würden, weil ihnen dadurch »nicht in die Taschen gegriffen würde«. Die betroffenen Betriebsräte haben da andere Erfahrungen gemacht, zumindest in den Diskussionen nach Abschluss von Vereinbarungen. Auf die Frage, welche Zugeständnisse nachträglich in der Belegschaft am umstrittensten waren, liegt die Arbeitszeitverlängerung (24 Nennungen) weit vor den Regelungen zum Entgelt (13 Nennungen).

### VEREINBARUNGEN WERDEN ALS WIRKSAM BEURTEILT

Die **Wirksamkeit** der Arbeitgeber-Zusagen wird unterschiedlich hoch, aber durchgängig wirksam beurteilt. Am höchsten wird die Wirksamkeit von Kündigungsschutz und Beschäftigungssicherung bewertet (80 bis 85 Prozent Zustimmung). Auch bei Innovation, Produktzusagen und Sicherung der Ausbildung wurde die Wirksamkeit mit 70 bis 75 Prozent Zustimmung sehr wirksam beurteilt. Die Wirksamkeit der Zusagen bei Weiterbildung (50 Prozent) und Ausweitung der Betriebsräte-Mitbestimmung (40 Prozent) wurde schwächer bewertet.

### EINFLUSS AUF OPERATIVE VERBESSERUNGEN

**Insgesamt werden die Vereinbarungen als sehr wirksam beurteilt.** Offen bleibt die Frage, wie wirksam die Betriebsräte die

Einhaltung der Zusagen kontrollieren können. Wie wurde die Zeit der Standort- und Beschäftigungssicherung zur operativen Verbesserung im Betrieb genutzt? Eine große Mehrheit von 75 Prozent sagt, dass die **Zeit teilweise oder mit großem Erfolg für die Entwicklung neuer Produkte genutzt wurde.** Bei 50 bis 60 Prozent der Betriebe konnten bessere Produktionsverfahren oder eine Optimierung der Arbeitsorganisation erreicht werden. Qualifizierungsthemen wurden aus Sicht der Betriebsräte nur in rund 35 Prozent der Betriebe angepackt.

### WIRTSCHAFTLICHE BEGRÜNDUNG OFT NICHT STICHHALTIG

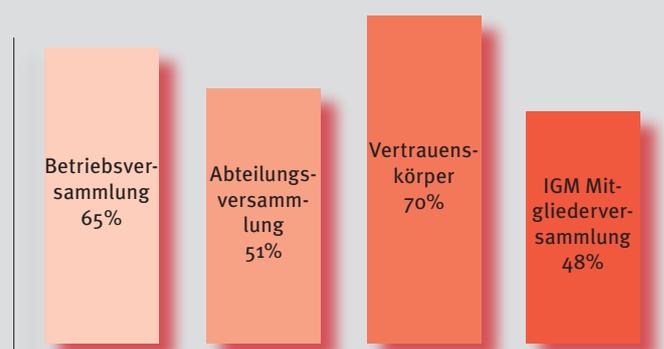
Die Arbeitgeber begründen die Notwendigkeit von Beschäftigtenbeiträgen vorrangig mit drohender Insolvenz, hohen Verlusten, zu geringen Erträgen oder allgemein mit Wettbewerbsdruck. Nach Erfahrung der meisten Betriebsräte werden zu diesen Begründungen auch Daten vorgelegt, die auf den ersten Blick ausreichen.

In drei Viertel der Fälle unterziehen die Betriebsräte diese Daten einer eigenen betriebswirtschaftlichen Prüfung. Das überraschende Ergebnis: In **55 Prozent der Fälle konnte die Arbeitgeber-Begründung teilweise oder komplett entkräftet** werden! Es lohnt sich, das betriebswirtschaftliche Feld nicht allein dem Arbeitgeber zu überlassen!

### BESSERE VERHANDLUNGSPROZESSE

Nach dem Pforzheimer Abschluss wurde in der IG Metall ein neues, deutlich verbindlicheres Verfahren bei den Verhandlungen zu Tarifabweichungen eingeführt. Nach Einschätzung der Betriebsräte hat sich dieses Verfahren **durchweg positiv auf den Verhandlungsprozess ausgewirkt.** Insbesondere wurde die verbesserte **Betreuung** durch die **IG Metall** und durch **externe Sachverständige** erwähnt. Besonders deutlich bewerteten die Befragten die **bessere Beteiligung der Belegschaft** im Verhandlungsprozess. So wurden z.B. in nahezu der Hälfte der Fälle vor dem endgültigen Abschluss der Vereinbarungen **Mitgliederversammlungen** durchgeführt.

## BESCHÄFTIGTE BESSER BETEILIGT



Die Beschäftigten wurden vor Abschluss der Vereinbarung beteiligt durch...

Darüber hinaus gaben 75 Prozent der Betriebsräte an, dass sie vor Abschluss der Vereinbarungen über ähnliche Regelungen oder Verhandlungen aus anderen Betrieben informiert waren. 65 Prozent hielten den *überbetrieblichen Informationsaustausch* für ausreichend. Offensichtlich wirken die *Koordinationsbemühungen der IG Metall und des Betriebsräte-Netzwerks sehr positiv aus!*

#### BETRIEBSRÄTE UND IG METALL EINDEUTIG GESTÄRKT

Und: Die *Pforzheimer Tarifregelungen* haben bei Verhandlungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung *eine deutliche Steigerung von Verbindlichkeit und Transparenz* nach innen und außen bewirkt.

Diese höhere Transparenz hat Auswirkungen auf die Stellung der Betriebsräte und der IG Metall innerhalb der Betriebe. Das Umfrageergebnis erweist eine *eindeutige Stärkung der Interessenvertretung im Betrieb.*

#### KEIN BEDARF AN WEITEREN BESCHÄFTIGTENBEITRÄGEN!

*Beschäftigung gesichert! Beiträge werden akzeptiert  
Keine weitere Öffnung für »betriebliche Bündnisse«*

In einer Gesamtbewertung urteilen die Betriebsräte: Über 90 Prozent glauben, dass durch die Vereinbarungen *Beschäftigung gesichert* wurde.

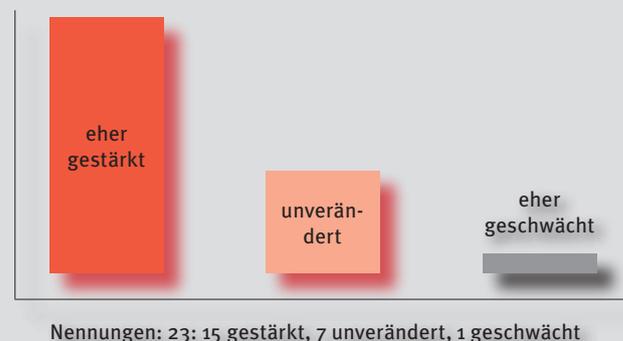
## Diskussion

In der Diskussion wurde betont: Die Standortvereinbarungen haben sich durchweg bewährt. Beschäftigung, Standort und Ausbildung konnten damit in vielen Fällen gesichert werden. Verbessert werden müssten die Möglichkeiten der Betriebsräte zum »Controlling« solcher Prozesse und die Durchsetzbarkeit von Vereinbarungen und Arbeitgeber-Zusagen.

Ein ganz wichtiger Punkt: Bewährt haben sich die Arbeitszeitkontenregelungen als Kriseninstrument. Mit dem Pforzheimer Tarifabschluss 2004 wurde eine höhere Rechtssicherheit der Vereinbarungen erreicht, weil sie nun Tarifvertragsform haben. Zu geringe Möglichkeiten der Vereinbarungskontrolle durch die Betriebsräte wurden bemängelt. Außerdem müssen die Ausstiegsmöglichkeiten aus den Vereinbarungen bei Aufschwung verbessert werden.

Bestätigt wird die gestärkte Interessenvertretung durch Betriebsrat und IG Metall. Bessere Beteiligung der Beschäftigten und Kommunikation erhöht die Transparenz und damit die Akzeptanz. Und diese gute Stellung muss unbedingt stärker für die Mitgliederwerbung genutzt werden.

### GESTÄRKT: BETRIEBSRÄTE



Haben Verhandlungen und Ergebnis den Rückhalt des Betriebsrats bei den Beschäftigten eher gestärkt / eher geschwächt / nicht verändert?

Über 95 Prozent sagen, dass die *Beschäftigtenbeiträge* im Zusammenhang der Standortsicherung von den Beschäftigten *akzeptiert* werden.

Über 96 Prozent halten die *vereinbarten Regelungen* angesichts der Gesamtsituation für *vertretbar*.

Für über 96 Prozent der Betriebsräte hat sich die *Aufgabenteilung zwischen Betriebsrat und IG Metall bewährt*. Eine gesetzliche Öffnung für »betriebliche Bündnisse« halten sie für nicht sinnvoll!

Entsprechend der verbesserten wirtschaftlichen Lage sehen *87 Prozent keinen Bedarf an einer Fortsetzung abweichender Tarifregelungen*. Trotzdem erwarten nur 5 von 23 Betriebsräten ein konfliktfreies Auslaufen der Vereinbarungen. 8 Betriebsräte erwarten eher einen Konflikt, während 10 dies zur Zeit nicht einschätzen können.

An erster Stelle der erwarteten Gründe für einen Konflikt stehen *anhaltende Forderungen* der Geschäftsführungen. Nur ein Drittel vermutet *anhaltende wirtschaftliche Probleme* als Gründe für solche Forderungen. Zwei Drittel denken, dass hinter diesen Forderungen aus den Geschäftsleitungen *steigende Renditeerwartungen* von Eignern und Aktionären stehen.

Keine Zustimmung gab es für die Frage, ob sich die Beschäftigten mit dem Verzicht abgefunden hätten. Im Gegenteil: *Die Beschäftigten haben sich nicht an die Abweichungen »gewöhnt«!*

Ansprechpartner:

IMU Institut Stuttgart  
Martin Schwarz-Kocher  
Hasenbergstr. 49  
70176 Stuttgart  
Tel.: 0711/23 70 5-0  
mschwarz-kocher@imu-institut.de

Internet-Adresse Betriebsräte-  
Netzwerk Maschinen- und  
Anlagenbau Baden-Württemberg:  
<http://BRNetz.bw.igm.de>

Stoppuhr etc.) zunehmend ergänzt durch den Einsatz von Video-Aufnahmen. Dies hat verschiedene Gründe:

- Video-Technik ist unkompliziert und preiswert geworden
- Es besteht der Wunsch nach „Absicherung/Rechtfertigung“ („Beweise“)
- Man kann einen Vorgang beliebig oft beobachten und ggf. Dinge herausfinden, die man zunächst nicht beobachtet hat (v. a. bei schlechter Vorbereitung)

Nun ist aber die Beobachtung, Aufzeichnung und das Bewerten des Verhaltens von Mitarbeitern ein schwerwiegender Eingriff in deren grundgesetzlich geschütztes Persönlichkeitsrecht und sollte nur nach vorher festgelegten Regeln (Betriebsvereinbarung!) erfolgen:

- Es darf niemals „heimliche“ Aufnahmen, also ohne Wissen und Einwilligung der Betroffenen geben!

- Die Betroffenen sind in den gesamten Prozess von der Erarbeitung der Zielstellung über die Festlegung der Durchführung bis hin zur Auswertung und Ableitung von Maßnahmen einzubeziehen!
- Die Aufzeichnungen dürfen ausschließlich für den vereinbarten Zweck genutzt werden!

Der Betriebsrat sollte sich dabei nicht in die Rolle des „Stellvertreters“ drängen lassen und über die Köpfe der Mitarbeiter hinweg die Aufzeichnung „absegnen“, sondern den Mitarbeitern den Rücken freihalten und dafür sorgen, dass sie wirklich freiwillig in den Prozess eingebunden werden und die „Kontrolle über ihr Bild“ nicht verlieren.

Das IMU-Institut unterstützt die Betriebsräte bei der Ausarbeitung von Betriebsvereinbarungen nach §80/3 BetrVG.

*Kontakt: Willi Ruppert (IMU-Institut Nürnberg)*

## Branchenprojekte

Ein Arbeitsschwerpunkt des IMU-Instituts sind Branchenanalysen und umsetzungsorientierte Branchenprojekte. In der Vergangenheit wurde eine Vielfalt an Branchen aus Industrie-, Handwerks- und Dienstleistungsbereichen bearbeitet, u. a. wurden Branchenstudien zum Fahrzeugbau, zur Holzwirtschaft, zum Maschinenbau, zur Medienwirtschaft, zur Möbelindustrie und zur Textilwirtschaft veröffentlicht.

Die im Jahr 2007 veröffentlichten Branchenreports des IMU-Instituts beschäftigen sich mit den Branchen „Aufzüge und Fahrtreppen“, „Automobilindustrie“, „Bahnindustrie“, „Elektrowerkzeuge“, „Maschinenbau“ und „Textilindustrie“. Im Zentrum steht dabei die Entwicklung dieser Branchen, Probleme und Herausforderungen sowie Handlungsfelder für Betriebsräte, Unternehmen und Industriepolitik.

Darüber hinaus werden vom IMU-Institut Branchendialoge und Branchen-Netzwerke initiiert und begleitet, wie z. B. der „Branchendialog ostdeutsche Stahlindustrie“ und das „BranchenNetz Maschinenbau Region Stuttgart“.

### Elektrowerkzeuge: Branchentrends und gewerkschaftlicher Handlungsbedarf

Die im Auftrag der IG Metall vom IMU-Institut erstellte Branchenstudie Elektrowerkzeuge zeigt – auf der Grundlage systematisierter Branchentrends – gewerkschaftliche und betriebliche Handlungsfelder arbeitspolitischer Gestaltung und nachhaltiger Beschäftigungssicherung auf. So zeichnet sich ein Handlungsbedarf etwa bei der Begrenzung zunehmender Belastung, bei der Abwehr von Leiharbeit und Befristung sowie bei der Einführung neuer Produktionssysteme ab.

40 % des Weltmarktanteils werden von baden-württembergischen Herstellern von Elektrowerkzeugen zum Bohren, Schrauben, Sägen, Schleifen etc. realisiert. Im Zentrum dieser bundesweit einmaligen Konzentration stehen Hersteller wie AEG, Baier, Bosch, Fein, Flex, Kress, Mafell, Metabo und TTS (Festool, Protocol).

Der Markt für Elektrowerkzeuge war bis Anfang 2006 durch zwei Trends gekennzeichnet: einem schrumpfenden

Inlandsmarkt standen weltweit steigende Absatzmengen bei gleichzeitig sinkenden Absatzwerten gegenüber. Umfangreiche Restrukturierungen, Stellenabbau und Produktionsverlagerung waren die Folge. Eine Trendwende zeichnet sich jedoch seit Mitte 2006 ab. Die schwierige Branchenentwicklung zu Beginn des neuen Jahrtausends, ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeit sowie die Suche nach Ansatzpunkten für betriebliche Interessensvertretung bildeten den Boden für eine regional ausgerichtete, gewerkschaftliche Branchenarbeit.

Die Arbeitsgemeinschaft der IG Metall Region Stuttgart organisiert vor diesem Hintergrund nun bereits den elften Branchen-Workshop für Ehren- und Hauptamtliche. Ziel ist es, neben der Qualifizierung und Vernetzung von InteressenvertreterInnen ein Frühwarnsystem zur Branchenentwicklung zu unterhalten. Die Studie und weitere Informationen zur Branchenarbeit der IG Metall Region Stuttgart finden sich unter [www.region-stuttgart.igm.de](http://www.region-stuttgart.igm.de)

*Kontakt: Dr. Jürgen Dispan (Branchenanalyse), Christa Lang (BranchenNetz) (IMU-Institut Stuttgart)*

## Aufzüge und Fahrtreppen – Branche im Wandel

Die Branche Aufzüge und Fahrtreppen mit ihren rund 18.000 Beschäftigten und 800 Unternehmen ist ein Teilbereich des Maschinenbaus. Trotz eines hohen Internationalisierungsdrucks und der Schließung von Produktionsstätten hierzulande infolge globalisierter Fertigungskonzepte in den letzten Jahrzehnten ist die Branche weiterhin ein bedeutender Wirtschaftszweig. Nicht zuletzt aufgrund ihres traditionell hohen Serviceanteils kann sie als Pionier im Maschinenbau gelten, wenn der Wandel von der Produktion zu verstärkter Dienstleistungsorientierung betrachtet wird. Darüber hinaus ist die Branche Aufzüge und Fahrtreppen von starken Konzentrationsprozessen gekennzeichnet, die in erster Linie von vier großen Konzernunternehmen ausgehen.

Ein starker Wandel zeigt sich bei den Arbeitsplätzen in der Branche: Reguläre Beschäftigung in den Stammelegenschaften wird zunehmend bedroht durch prekäre Beschäftigungsformen wie Leiharbeit, aber auch durch den Einsatz von Subunternehmen in der Montage und Wartung. Gleichzeitig spielen bei den Konzernen Beteiligungsgesellschaften und andere „interne Wettbewerber“ eine immer größere Rolle. Weitere Faktoren, die im Branchenreport analysiert werden, sind Innovations-, Markt- und Servicetrends in der Branche. Gerade auch für den Servicebereich werden arbeitspolitische Konzepte immer wichtiger, weil bei Wartung und Montage ein hoher Veränderungsdruck auf Arbeitsinhalte, Wartungszeiten, Arbeitsmittel und das Selbstverständnis der Monteure zu erwarten ist. Diesen und vielen weiteren Entwicklungen und Trends im strukturellen Wandel geht der Branchenreport *Aufzüge und Fahrtreppen* nach, der vom IMU-Institut Stuttgart für die IG Metall und das RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.) erarbeitet wurde.

*Kontakt: Dr. Jürgen Dispan, Charly Trautwein  
(IMU-Institut Stuttgart)*

## Ostdeutschland: Branchendialog Stahlindustrie und Branchenanalyse Solar

Dem Projekt „Branchendialog ostdeutsche Stahlindustrie: Herausforderung Demographie“, initiiert durch die IG Metall und das IMU-Institut, wurde grünes Licht erteilt. Das Projekt leistet einen branchenorientierten Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels in der ostdeutschen Eisen- und Stahlindustrie und trägt zur Standortentwicklung und Arbeitsplatzsicherung bei. Eine Fachkonferenz zum Thema findet am 22.11.2007 in Berlin statt. Das Projekt wird von der Otto-Brenner-Stiftung gefördert.

Ebenfalls von der Otto Brenner Stiftung wird die noch im Oktober 2007 beginnende Branchenanalyse Solarindustrie gefördert. Neue Ansiedlungen machen diese Branche für

Ostdeutschland unter Arbeitsplatz- und Technologiegesichtspunkten besonders interessant. Problematisiert wird aber auch die deutlich sicht- und spürbare Niedriglohnstrategie in dieser Branche.

*Kontakt: Walter Krippendorf, Ursula Richter  
(IMU-Institut Berlin)*

## Veröffentlichung der Jahresabschlüsse: *Bilanz elektronisch veröffentlichen oder es droht Ordnungsgeld von Amts wegen*

Seit 2000 sind die Kapitalgesellschaften & Co. in die Rechnungslegungsvorschriften für Kapitalgesellschaften einbezogen, gleichzeitig wurden die Sanktionen bei Verstößen verschärft. Was hat es genutzt? Schätzungen gehen davon aus, dass in Deutschland nicht einmal 5 % aller Unternehmen ihrer Offenlegungspflicht nachkommen. Mit dem Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister (EHUG) besteht seit 01.01.2007 eine neue Rechtsgrundlage:

Offenlegungspflichtig sind wie bisher alle Kapitalgesellschaften und alle Personenhandelsgesellschaften ohne eine natürliche Person als persönlich haftender Gesellschafter (v. a. GmbH & Co KGs) sowie alle anderen nach dem Publizitätsgesetz zur Offenlegung verpflichteten Unternehmen. Alle müssen die Abschlüsse ab dem Geschäftsjahr 2006 jedoch in elektronischer Form beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers einreichen und bekannt machen. Die Daten sind von nun an von jeder/m Interessierten (z. T. gegen Gebühr) im Internet ([www.unternehmensregister.de](http://www.unternehmensregister.de)) abrufbar. Verstöße werden durch ein Ordnungsgeld von bis zu 25.000.- Euro bestraft. Das Verfahren ist jetzt von Amts wegen durch das Bundesamt für Justiz in Bonn einzuleiten.

Wie sagt der Chef des Bundesanzeiger-Verlags so schön: Angesichts dieser Regelungen „ist davon auszugehen, dass – anders als bisher – Verstöße gegen die Offenlegungs- und Bekanntmachungspflicht grundsätzlich geahndet werden. Für die Unternehmen ist es deshalb empfehlenswert, die bestehende Offenlegungspflicht bereits vor Einleitung derartiger Verfahren zu befolgen“ (Diesem 2007).

Wollen wir hoffen, dass die Geheimniskrämerei und Gesetzesverstöße der Unternehmen ab 2008 der Vergangenheit angehören – auch und vor allem im Interesse der Belegschaften und deren Interessenvertretung (vgl. auch Artikel in AIB 2007, Heft 5).

## Veranstaltungen

### Produktionsforschung schafft Chancen für Montagearbeitsplätze

Abschlusspräsentation des Projekts „Erfahrungsbasierte WissensArbeit in flexiblen Montageprozessen (WAMo)“ am 4. Dezember 2008 in München. Deutschland als Montagestandort sichern, eine neue Sicht auf Montageprozesse sowie Alternativen zu einer Verlagerung von Montageaktivitäten ins Ausland aufzeigen – darum drehen sich die zentralen Fragestellungen der sieben Verbundprojekte im Rahmen von „Kompetenz Montage“. 45 Unternehmen und 15 Forschungsinstitute entwickeln drei Jahre lang praxisnahe Lösungen zur Stärkung der Kernkompetenz des Montagestandorts Deutschland. Ergebnisse dieser vom BMBF geförderten Projekte werden auf dem Forum + Marktplatz „Kompetenz Montage“ vorgestellt.

*Kontakt: Christa Lang (IMU Institut Stuttgart)*

### Ist Teamarbeit noch zeitgemäß?

Ganzheitliche Produktionssysteme, standardisierte Arbeitsvollzüge und -abläufe sind aktuelle Schlagworte in der Debatte um die Produktionsorganisation in Deutschland. Passt da teilautonome Gruppen- bzw. Teamarbeit noch dazu? Diese Frage stand im Mittelpunkt einer Tagung Ende September in Schwäbisch Gmünd mit Vertretern von Unternehmen und Betriebsräten vor allem aus der Metall- und Elektroindustrie.

Am Beispiel der ZF Lenksysteme wurde beleuchtet, ob ganzheitliche Produktionssysteme und Teamarbeit sich gegenseitig ergänzen oder eventuell widersprechen. Vor dem Hintergrund von 15 Jahren Praxis und Erfahrung mit Gruppenarbeit kann festgehalten werden: Gelebte Team-/Gruppenarbeit kann die Ziele von Ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) unterstützen, wenn beide gut aufeinander abgestimmt sind. Insbesondere Elemente wie Eigenverantwortung (Verantwortung der Teams für Qualität, Quantität, Organisation im Team und gegenseitiges Anlernen) und Flexibilität, durch flexiblen Mitarbeiterereinsatz und entsprechende Arbeitszeitgestaltung spielen bei Teamarbeit eine wesentliche Rolle. Ähnliches gilt für Aspekte wie Transparenz (Layout, Visualisierung), Fehlervermeidung, Ziehprinzip (z. B. durch Kanban-Steuerung) und ständige Verbesserung (auch als Teamaufgabe). Selbst das Prinzip der „Standardisierung“ muss nicht im Gegensatz zur Teilautonomie stehen, wenn klar ist, dass Standardisierung auf stabile Prozesse und Abläufe sowie deren Weiterentwicklung setzt.

Allerdings wäre es ein Denkfehler zu meinen, dies alles ginge mit gering qualifizierten Arbeitskräften, setzt die heutige Montagewirklichkeit doch umfangreiche technische, organisatorische und soziale Kompetenzen bei den

Mitarbeitern voraus. Dies wiederum ist die Basis für ihre Beteiligung an der Umsetzung der Ziele des GPS auf der anderen Seite. Der veranstaltende Industriearbeitskreis „Arbeitsorganisation-Qualifizierung-Erfahrungswissen“ wird künftig zweimal jährlich ähnliche Themenstellungen rund um die Arbeitsorganisation beleuchten.

Nähere Infos dazu finden sich unter [http://www.wamo-projekt.de/iak\\_aqe.html](http://www.wamo-projekt.de/iak_aqe.html)

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

## Beratung

### Arbeitsorientierte Beschäftigten-Projekte

Arbeitnehmer sind oftmals mit der Forderung des Arbeitgebers nach zusätzlichen Beschäftigtenbeiträgen, wie z.B. Reduzierung der Sonderzahlungen, Verlängerung der Arbeitszeit und Samstagsarbeit etc. konfrontiert. In diesem Zusammenhang richtet sich unser Blick als Sachverständige des Betriebsrates (nach § 80.3 BetrVG) zunächst auf die betriebswirtschaftlichen Kennziffern. Es werden die Hintergründe der betriebswirtschaftlichen Entwicklung analysiert und das Zukunftskonzept sowie dessen Auswirkungen auf die Arbeitsplätze (quantitativ und qualitativ) bewertet. Unabhängig davon, ob es sich um sanierungsbedürftige oder gewinnbringende Unternehmen handelt, richten wir unseren Blick auf die operative Umsetzung. In der Regel stößt man bei Unternehmen, die von ihren Beschäftigten zusätzliche Beiträge fordern, auf Probleme z. B. in Bezug auf Prozesse, Abläufe, Organisation, Qualifikation, Qualität. In diesem Kontext ist auf die Gefahr hinzuweisen, dass jeglicher zusätzliche Beschäftigtenbeitrag verpufft, falls die operativen Probleme im Unternehmen nicht gelöst werden.

Um dem entgegenzuwirken, haben Verantwortliche der IG Metall Verwaltungsstelle Ludwigsburg die Durchführung von arbeitsorientierten Beschäftigten-Projekten mit Unterstützung von BeraterInnen des IMU-Instituts als zusätzlichen Beschäftigtenbeitrag in Betrieben ausgehandelt. Mit der Durchführung eines arbeitsorientierten Beschäftigten-Projektes werden von den Beschäftigten bestehende Probleme (= Potentiale) systematisch erfasst und entsprechender Handlungsbedarf aufgezeigt. Ziele dieser Projekte sind der Erhalt der Standorte, die Sicherung der Arbeitsplätze und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Ob ein solches Projekt erfolgreich durchgeführt werden kann, ist abhängig von der rechtlichen Festschreibung (Interessenausgleich, Tarifvertrag), der Projektorganisation und der Akzeptanz aller Beteiligten. Darüber hinaus ist es notwendig, einen verbindlichen Maßnahmenplan mit dem Arbeitgeber auszuhandeln und sich auf geeignete Controlling-Instrumente für die Umsetzungsphase zu einigen. Die Aufgabe der IMU BeraterInnen beinhaltet die Projektorganisation (Durchführung und Moderation), die Projektdokumentation, die Unterstützung bei der Bewertung von Projekter-

gebnissen, die Entwicklung entsprechender Handlungsempfehlungen und die Prozessbegleitung in der Umsetzungsphase.

*Kontakt: Carsten Czeppel (IMU-Institut Stuttgart)*

## Seminare

### Auswerten wirtschaftlicher Informationen in Konzern-Unternehmen

Das neu konzipierte Seminar „Auswerten wirtschaftlicher Informationen in Konzern-Unternehmen – Unternehmensanalyse anhand von Jahresabschlüssen und Kennzahlen“ richtet sich speziell an Wirtschaftsausschussmitglieder aus Konzernunternehmen. Mitglieder von Wirtschaftsausschüssen und Aufsichtsräten aus Konzernunternehmen sollen in die Lage versetzt werden, ihre Informationsrechte sachkundig und umfassend wahrzunehmen. Den Schwerpunkt des Seminars bildet die eingehende Behandlung der Konzernjahresabschluss- und Kennzahlenanalyse aus Arbeitnehmersicht anhand des Konzernjahresabschlusses (nach internationalen Standards) des eigenen Unternehmens. Dazu werden aus der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung grundlegende Kennzahlen errechnet und Schlussfolgerungen auf die Situation des Konzerns/Unternehmens gezogen. Das Seminar dauert von Montag bis Freitag und ‚lebt‘ von den eigenen Zahlen der TeilnehmerInnen – keine Sorge, § 79 BetrVG wird eingehalten!

Vermittelt werden:

- IFRS und US-GAAP: Rechtsgrundlagen und Anwendung;
- Aufbau und Analyse des Jahresabschlusses im Konzernunternehmen;
- Kenntnisse über Bilanzpolitik und die Bedeutung der Bilanzanalyse für Beschäftigte;
- wichtige Kennzahlen und deren Berechnung sowie die Beurteilung des Unternehmens anhand von Kennzahlen;
- die Nutzung der Jahresabschlussanalyse in der Arbeit des Wirtschaftsausschusses und des Betriebsrats;
- Handlungsstrategien für WA und BR.

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

## Neue Veröffentlichungen

Berka, Michael; Hennersdorf, Jörg; Holst, Gregor; Krippendorf, Walter; Richter, Ursula (2007): Die Struktur des Maschinenbaus in Ostdeutschland – Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Branchenstrategie (= Arbeitsheft der Otto-Brenner-Stiftung Nr. 47).

Biehler, Hermann; Hampicke, Ulrich; Richter, Ursula; Weise, Peter (2007): Regionale Wertschöpfungssysteme von Flachs und Hanf. Metropolis-Verlag.

Dispan, Jürgen (2007): Aufzüge und Fahrtreppen – Branche im Wandel. Untersuchung zur Situation und Entwicklung der Branche Aufzüge und Fahrtreppen. Branchenreport IG Metall / RKW. Frankfurt, Eschborn.

Dispan, Jürgen; Knauß, Dieter; Lang, Christa (2007): Zur Lage der Elektrowerkzeugbranche in der Region Stuttgart. Branchenanalyse 2007. Stuttgart (=IMU-Informationsdienst Nr. 1/2007).

Dispan, Jürgen; Koch, Andreas; Krumm, Raimund; Seibold, Bettina (2007): Strukturbericht Region Stuttgart 2007. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Unternehmensgründungen. Stuttgart.

Meyer-Fries, Thomas (2007): Sachverstand von außen. In: AiBplus, H. 2/2007, S. 13.

Pfäfflin, Heinz; Hardenberg, Conny (2007): Quo vadis Schreib- und Zeichengeräteindustrie? Zwischen Exportboom und Importdruck. Branchentrend der IG Metall. Frankfurt.

Richter, Gerhard (2007): Berufsorientierung in Zukunftsbranchen mit INNOPUNKT-Förderung: zukunfft.metall – praxisnahe Berufsorientierung im Branchenkompetenzfeld Metall. In BRANDaktuell 5/2007, Arbeitsmarktpolitische Service der Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH. Potsdam.

Richter, Ursula et al. (2007): Perspektiven der ostdeutschen Textilindustrie – Grundrisse einer arbeitsorientierten Branchenstrategie (= Arbeitsheft der Otto-Brenner-Stiftung Nr. 50).

Salm, Rainer; Stieler, Sylvia (2007): Umsetzungsprobleme qualitativer Tarifverträge. In: WSI-Mitteilungen, H. 7/2007, S. 403-405.

Scheuplein, Christoph; Jürgens, Ulrich et al. (2007): Im Windschatten beschleunigt: Die Automobilindustrie in Ostdeutschland 1995-2006 – Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Branchenstrategie (= Arbeitsheft der Otto-Brenner-Stiftung Nr. 49).

Scheuplein, Christoph; Schuldt, Karsten (2007): Blickrichtung Wirtschaft: Entwicklungstendenzen und Entwicklungspotenziale von Qualifizierungsnetzwerken in Brandenburg (= LASA-Studie Nr. 44).

Seibold, Bettina (2007): Edelstahl statt altem Eisen? Herausforderung demografischer Wandel. In: AiB, H. 7/2007, S. 382-385.

### Impressum

IMU-Akzente November 2007 ISSN 1430-7693 (Redaktionsschluss 26. Oktober 2007)  
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

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

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

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

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

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.