

IMU-Akzente

Projekte · Beratungen · Kooperationen · Veröffentlichungen · Veranstaltungen

Nr. 16 · Dezember 2008

Arbeitsorientierte Innovationsprojekte – operative Sanierungsbeiträge der Beschäftigten als Weg aus der Krise

Martin Schwarz-Kocher, Sylvia Stieler, Carsten Czeppel

In betrieblichen Krisen reagieren Unternehmensleitungen meist mit Konzepten zu Kostensenkungen und Personalabbau. Bei besonders gravierenden Krisensituationen werden oftmals zeitlich befristete Tarifabweichungen vereinbart, um schlimmere Folgen wie beispielsweise die Insolvenz zu verhindern. Diese Maßnahmen haben das Ziel, eine wirtschaftliche Basis für die operative Sanierung des Unternehmens zu schaffen. Doch leider stellen die Beschäftigten immer wieder fest, dass die alten Prozessprobleme bestehen bleiben und sich zum Teil sogar noch verstärkt haben. Die nächste wirtschaftliche Krise ist damit vorprogrammiert; das Auslaufen der Tarifabweichung wird so häufig zum Start neuer Abweichungsverhandlungen.

IMU-Erfahrungen aus vielen Betriebsratsberatungen zeigen, dass dieser Ablauf keine Ausnahme darstellt, sondern eher die Regel ist. Nachdem die wirtschaftliche Brisanz der Krise durch Personalabbaumaßnahmen und die Sanierungsbeiträge der Beschäftigten beseitigt wird, lässt das Interesse an einer operativen Sanierung oftmals deutlich nach.

Aus dieser Problemlage heraus haben wir ein Beratungskonzept entwickelt und in vielen Fällen erfolgreich umgesetzt, das die operative Sanierung anstößt und damit gleichzeitig einen Beitrag der Beschäftigten zur Krisenbewältigung leistet. Das spezifische Betriebswissen der Beschäftigten wird zur Hebung der Innovationspotenziale im Unternehmen genutzt, das Umsetzungscontrolling durch den Betriebsrat sichert die Mitbestimmung und die Interessen der Beschäftigten. Im Folgenden wird dieses Konzept am Beispiel eines konkreten Beratungsfalls erläutert.

Rechtsgrundlagen für die Initiative des Betriebsrats

Der § 92a BetrVG ermöglicht es dem Betriebsrat zwar, „Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung“ zu machen, nur fehlt diesem Paragraphen bekanntlich die rechtliche Durchsetzungskraft, um ein vom Betriebsrat autonom durchgeführtes arbeitsorientiertes Innovationsprojekt zur vereinbaren. In unseren Beratungsfällen

konnte jedoch die besondere Situation von Standortverhandlungen genutzt werden. Im Interessenausgleich nach § 112 BetrVG bzw. in Vereinbarungen von Ergänzungstarifverträgen konnte der Rahmen der Projektdurchführung bis hin zum Umsetzungscontrolling verbindlich geregelt werden. Und erst eine verbindliche Regelung sichert die Umsetzung und wahrt die Interessen von Beschäftigten und Betriebsrat.

Zielsetzung und unterschiedliche Interessenlage

Beschäftigte, Betriebsräte und Geschäftsführungen haben Interesse an betrieblichen Innovationen, gehen dabei allerdings von unterschiedlichen Prämissen aus: Geht es der Geschäftsführung bei den Verbesserungen um betriebswirtschaftlich nachweisbare Effekte zur Erhöhung der Kapitalrentabilität, erhoffen sich Betriebsräte und Beschäftigte von den Verbesserungen in erster Linie Beschäftigungssicherung und eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Qualifizierung im Sinne „guter Arbeit“. Diese unterschiedliche Interessenlage muss bei der Projektplanung und Durchführung berücksichtigt werden, wenn die auf Vertrauen basierten spezifischen Informationszugänge des Betriebsrats genutzt werden sollen. Alle Beteiligten im Unternehmen müssen den direkten Nutzen des Projekts für sich erkennen können. Bei der Umsetzung müssen die Beschäftigten daher möglichst rasch Ergebnisse sehen, um ihre Akzeptanz und Mitwirkung auf Dauer zu erhalten.

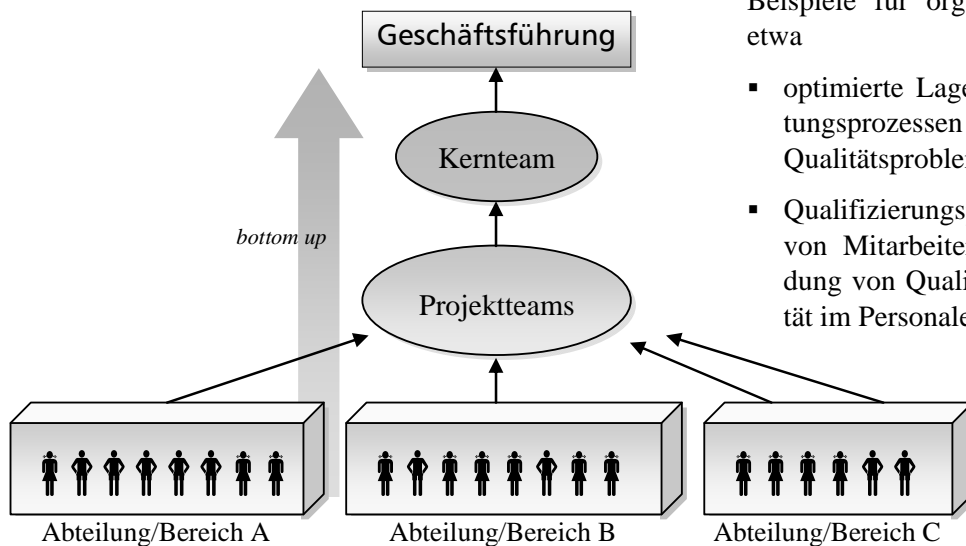
Angesprochen wird dabei ein breites Feld von Innovationen – von Produkt- und Prozessorganisationen bis hin zu Verbesserungen der Arbeitsbedingungen.

Projektorganisation

Die systematische Hebung von Verbesserungspotenzialen in Form eines Projekts – mit definierten Zuständigkeiten und einem vereinbarten Instrument zum Umsetzungscontrolling – unterstützt die aktive Begleitung und die effiziente Organisation des betrieblichen Verbesserungsprozesses.

Grundlage des Projekts bildet eine betriebswirtschaftliche Analyse des betreffenden Unternehmens, in der Krisenursachen und -ausmaß genauer ermittelt werden. Teil der Krisenbewältigung wird dann das arbeitsorientierte Verbesserungsprojekt. Etwa innerhalb eines Jahres werden Verbesserungspotenziale mit einem systematischen Vorgehen und ausgehend von den Beschäftigten erhoben, bewertet und umgesetzt. Etwa zwei bis drei Monate dauert die intensivste Phase – die Erhebung der Verbesserungspotenziale.

Ein kleines Kernteam (Mitglieder des Betriebsrats, Fachleute aus dem Betrieb, betreuende Gewerkschaftssekretäre) betreibt das Projekt mit seinen verschiedenen Arbeitsschritten. Eine wichtige Voraussetzung für die Mitglieder des Kernteams ist, dass sie über das Vertrauen der Beschäftigten verfügen. Die Beteiligung eines externen Beraters als Sachverständigen des Betriebsrats nach § 80 Abs. 3 BetrVG fördert die Durchführung des gesamten Projekts.



Wichtige Arbeitsschritte des Projekts sind

- die (standardisierte) Erhebung der Verbesserungspotenziale,
- Projektworkshops zur Bewertung der Vorschläge mit einer systematischen Dokumentation,
- die Erstellung einer Übersicht über die betrieblichen Verbesserungspotenziale,
- Verhandlungen und Abstimmung eines verbindlichen Umsetzungsplans mit der Geschäftsleitung,
- die Umsetzung der Maßnahmen sowie
- das Umsetzungscontrolling.
- Gemäß des von den Beschäftigten ausgehenden Innovationsprojekts muss jeder Arbeitsschritt durch die Information der Beschäftigten begleitet werden.

Bei der Bewertung der Vorschläge und der Umsetzung von Maßnahmen sollte der Fokus nicht allein auf rasch monetär wirksamen Maßnahmen liegen. Vielmehr müssen auch die

Arbeitsbedingungen der Kolleginnen und Kollegen verbessert werden, damit ihre Beiträge spürbar honoriert werden und sie auch bei zukünftigen Projekten zur Mitwirkung bereit sind. Das kann die Beseitigung offensichtlicher Gesundheits- und Unfallgefahren sein, aber auch die Sanierung von Umkleide- und Waschräumen und die Klärung von Entscheidungskompetenzen und Informationswegen.

Ergebnisse der Beratungsprojekte

Es zeigte sich, dass die von den Beschäftigten eingebrachten Verbesserungspotenziale sehr konkret formuliert sind und vielfach Anstoß zu deutlichen Verbesserungen geben. Nach einer genaueren Begleituntersuchung zu einem Beratungsfall beziehen sich

- rund 70 % der Vorschläge auf organisatorische Prozessinnovationen,
- knapp 30 % auf technische Prozessverbesserungen.

Beispiele für organisatorische Prozessinnovationen sind etwa

- optimierte Lagerkonzepte, die stärker an den Bearbeitungsprozessen orientiert sind und große Altbestände, Qualitätsprobleme und zusätzliche Kosten vermeiden;
- Qualifizierungsprogramme zur besseren Einarbeitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, zur Vermeidung von Qualitätsproblemen und zu höherer Flexibilität im Personaleinsatz;
- bessere Koordination bei der Schichtübergabe, mit der Reibungsverluste und unnötige Doppelarbeiten vermieden wurden. Grundlage war eine neue Meisterzuordnung und Pflichtkommunikation.

Beispiele für technische Prozessinnovationen waren

- zusätzliche Gitterboxen zur Optimierung der Lagerverwaltung;
- Investitionen in eine zusätzliche Stanzmaschine, mit der Stand- und Rüstzeiten verringert und die Fertigungsqualität verbessert werden;
- eine verbesserte Schwingdämmung bei Pressen zur Stabilisierung der Prozesse und zum Gesundheitsschutz der Mitarbeiter.

Fast alle Vorschläge hatten positive Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis, waren auch kapitalorientierte Veränderungen bzw. Innovationen. Auch aus Sicht der Geschäftsführung haben die zu 80 % umgesetzten Vorschläge wesentlich zur nachhaltigen wirtschaftlichen Gesundung des Unternehmens beigetragen. Bereits nach einem Jahr konnte der Betrieb den Turn Around schaffen – deutlich früher als erwartet. Nach Aussagen der Geschäftsführung und der Unternehmenseigner eine unerwartet kurze Zeit.

Fazit

Unsere Erfahrung bei der Begleitung solcher arbeitsorientierten Projekte hat deutlich gezeigt, dass damit wichtige Beiträge zur nachhaltigen Unternehmenssanierung geliefert werden können. Dabei ist es unerlässlich, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen und die Chancen dieses Projektes nutzen. Wenn die Beschäftigten erfahren, dass ihre Ideen konkret geprüft und umgesetzt werden, dann hat das nicht nur ökonomische, sondern auch soziale Auswirkungen. In der wissenschaftlichen Begleituntersuchung wurde von den Beschäftigten immer wieder hervorgehoben, dass sie sich endlich „ernst genommen fühlen“. Dies führte in den Beispielbetrieben zu einer deutlich gesteigerten Arbeitsmotivation und -identifikation, was die Veränderungsbereitschaft auch für die vom Management getriebenen Prozesse deutlich erhöhte. Für den Betriebsrat ergaben sich aus seiner neuen, stärker gestaltenden Rolle Zu-

gänge zu neuen Beschäftigtengruppen und Abteilungen, die auch nach Ablauf des Projekts erhalten blieben.

Selbst bei einer schwierigen Unternehmenskultur kann ein solches Betriebsratsprojekt zu einem Neuanfang führen – neue Zuständigkeiten verdeutlichen auch von Seiten der Unternehmensleitung den Willen zu Verbesserungen. Voraussetzung hierfür ist jedoch das Vertrauen in die eigenen Betriebsräte und in ggf. vom Betriebsrat beauftragte externe Berater.

Arbeitsorientierte Innovationsprojekte als operative Sanierungsbeiträge haben sich schon mehrfach bewährt und zeigen modellhaft, dass eine aktive gestaltende Rolle des Betriebsrats gerade in Krisenzeiten gefordert und möglich ist.

Der vollständige Text erscheint in der Februarausgabe der Zeitschrift ‚Arbeitsrecht im Betrieb‘

Berichte aus Projekten

Metropolregionen – reale Handlungsebene oder Chimäre?

Ob Metropolregionen von arbeitsorientierten Akteuren in ihrem Sinne gestaltbar sind, das ist die zentrale Frage des laufenden Projekts „Metropolregion“, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird. Bis Mitte 2009 soll vom IMU Institut Nürnberg in Kooperation mit Godehard Neumann am Beispiel der Metropolregion Nürnberg erforscht werden, ob es in diesen Konstrukten reale Gestaltungsoptionen gibt. Bei der Tagung „Betrieb – Stadt – Region“ stellte Heinz Pfäfflin Thesen zu „Möglichkeiten und Grenzen arbeitsorientierter Intervention in Metropolregionen vor. Die anschließende Diskussion drehte sich vor allem um die Frage: Sind Metropolregionen ein Feld, in dem sich Gestaltungsspielräume auftun für arbeitsorientierte Akteure wie Gewerkschaften? Sind sie eine reale Handlungsebene, auf der Arbeitnehmerinteressen beeinflusst werden oder ein reines Trugbild (eine Chimäre eben), das Handlungsfähigkeit nur vortäuscht. Viele Tagungsbeiträge tendierten zur Einschätzung, dass das Konzept der Metropolregion nicht viel mehr ist als ein Marketinggag.

Die bisherigen Recherchen und Analysen – auch in anderen Regionen wie Wien, Stuttgart, Hannover – bringen uns zur These: Es ist nicht die Frage, ob es sich um eine Metropolregion handelt oder nicht, sondern ist abhängig von den Zielen und der konkreten Ausgestaltung des regionalen Projektes. In Nürnberg beispielsweise geht es bis Sommer 2009 um die Formulierung eines wirtschaftlichen Entwicklungsleitbildes, das wiederum Basis für konkrete Projekte und Aktionen werden soll. Dabei – so die Einschätzung –

müssen sich die arbeitsorientierten Akteure einmischen und Themen wie Beschäftigungssicherung, Qualifizierung und „gute Arbeit“ mit einbringen. Auch die Fragen der Daseinsvorsorge und der sozialen Gestaltung der Metropolregion werden als Ziele wohl kaum durch andere Akteure formuliert werden. Spannend bleibt aber letztlich, ob es tatsächlich gelingt eigene Akzente in der regionalen Strukturpolitik zu setzen – Metropolregion hin oder her.

Kontakt: Heinz Pfäfflin (IMU Institut Nürnberg)

Solarindustrie als neues Feld industrieller Qualitätsproduktion

Die Solartechnik stellt eine Schlüsseltechnologie dar, die für die zukünftige Energiebereitstellung von zentraler Bedeutung ist und sich seit einigen Jahren sehr dynamisch entwickelt. Für den Photovoltaik-Markt werden für die nächsten Jahre anhaltend hohe Wachstumsraten prognostiziert. In Europa hat sich Ostdeutschland zur wachstumsstärksten Region der PV-Industrie entwickelt. Bedingt durch Standortfaktoren wie „Investitionsförderung“ und „qualifizierte Arbeitskräfte“ haben sich in Ostdeutschland über die letzten Jahre günstige Verflechtungsbeziehungen zwischen Produzenten, Zulieferern und FuE-Einrichtungen der Solarindustrie herausgebildet. 2007 arbeiteten bereits rund 8.500 Beschäftigte in der ostdeutschen Photovoltaik-Industrie. In der von der Otto Brenner Stiftung in Auftrag gegebenen Studie „Solarindustrie als neues Feld industrieller Qualitätsproduktion – das Beispiel Photovoltaik“ hat das IMU Institut Berlin die unterschiedlichen technischen

Entwicklungspfade der ostdeutschen Solarindustrie sowie die branchentypischen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen untersucht. Die Studie zeichnet ein zwiespältiges Bild: Innovative Unternehmensstrategien und technisch ausgereifte Produkte gehen einher mit unterentwickelten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Bruttoeinstiegs-löhne von knapp über 7 Euro, Konti-Schichtmodelle mit zum Teil 12-stündigen Arbeitsschichten, monotone Arbeitsbedingungen sowie nicht vorhandene Interessenvertretungsstrukturen sind in den ostdeutschen Photovoltaik-Unternehmen noch die Regel.

Die Solarindustrie stellt einen viel versprechenden Wirtschaftsfaktor für Ostdeutschland dar, den es noch weiter auszubauen gilt. Allerdings darf der wirtschaftliche Erfolg dieser Zukunftsindustrie nicht länger auf Kosten deregulierter Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen realisiert werden. Spitzenprodukte für den Weltmarkt – so Prof. Dr. Gesine Schwan in ihrem Grußwort auf der von der Otto Brenner Stiftung veranstalteten Tagung „Solartechnik in Ostdeutschland“ – erfordern qualifizierte Fachkräfte, die angesichts der demographischen Entwicklung und dem zunehmenden Fachkräftemangel dauerhaft nur durch „gute Arbeit“ zu erreichen bzw. zu halten seien. Die Studie ist als OBS-Arbeitsheft 56 veröffentlicht und hat in der regionalen und überregionalen Presse sowie in Fachzeitschriften großes Echo ausgelöst.

Kontakt: Gregor Holst (IMU Institut Berlin)

Zwischen Generationen lernen

Chancen des demografischen Wandels in Unternehmen nutzen! Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zeichnet sich besonders in kleinen und mittleren Unternehmen eine Qualifizierungs-Lücke ab: Immer weniger junge Menschen tragen durch Ausbildung oder Studium aktuelles Wissen in den Betrieb und ein wachsender Anteil älterer Beschäftigter muss stärker als bisher in die betriebliche Qualifizierung eingebunden werden. Dabei können Unternehmen sehr von der gegenseitigen Wissensvermittlung und Erfahrungsweitergabe zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern profitieren. Neben der Förderung des lebenslangen Lernens und der fortlaufenden Aktualisierung des Wissens erweitern die Beschäftigten ihre sozialen Kompetenzen und bauen Vorbehalte gegen andere Altersgruppen ab. Hier setzt das im Oktober 2008 gestartete Projekt „Zwischen Generationen lernen“ an, das das IMU Institut Stuttgart in Zusammenarbeit mit der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule (PH) Ludwigsburg mit Unterstützung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds in den nächsten zwei Jahren durchführt.

Kleine und mittlere Unternehmen werden durch Train-the-Trainer, Lehrcoaching und Projektmanagement unterstützt,

das „Zwischen Generationen Lernen“ anhand beispielhafter Umsetzungsprojekte im Unternehmen zu planen und einzuführen und dabei eine systematische Wissensvermittlung und Erfahrungsweitergabe zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten zu etablieren. Dabei richtet sich das Projekt an betriebliche Multiplikatorinnen und Multiplikatoren – wie z. B. Personalverantwortliche, Betriebsräte oder Auszubildende. Interessierte Unternehmen in Baden-Württemberg können ein unverbindliches Informationsgespräch vereinbaren. Die Teilnahme am Projekt ist für Unternehmen und Beschäftigte kostenlos, es fallen lediglich Kosten für Reisen und Freistellungen an.

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

SWOT-Analyse der Holzwirtschaft

Für eine bundesweit angelegte Clusterstudie „Forst und Holz“ im Rahmen der „Charta für Holz“ führte das IMU Institut Stuttgart gemeinsam mit Unique forestry consultant GmbH (Freiburg) und FJL Consulting (Bad Wildbad) eine Teilstudie aus. Auftraggeber dieser „SWOT-Analyse Holzwirtschaft“ war das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Ziel der Clusterstudie ist es, die gesamte Wertschöpfungskette des Forst- und Holzsektors im Bundesgebiet zu analysieren und Potenziale zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung aus Holz aufzuzeigen. Im Zentrum der SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen-Chancen/Risiken-Analyse) standen die Branchen der 1. Verarbeitungsstufe einschließlich der energetischen Verwendung, also z. B. Sägewerke, Holzwerkstoffindustrie, Zellstoffhersteller, Pelleterzeuger und Biomassekraftwerke. Neben dem Ist-Stand wurden in den Szenarien „Expertentrend 2020“, „Bioenergieboom“ und „Rohholzoffensive“ auch die Perspektiven dieser Branchen untersucht.

Bei der Fachtagung „Holz – Rohstoff mit Zukunft“, die am 20./21. Oktober 2008 in München stattfand, wurden die Ergebnisse der Clusterstudie Forst und Holz präsentiert und im Expertenkreis diskutiert. Für diese Tagung wurden die einzelnen Ergebnisberichte der bundesweiten Clusterstudie des BMELV in einem Sonderdruck der Fachzeitschrift *Holz-Zentralblatt* zusammengefasst. Darin enthalten ist auch ein vierteiliger Bericht zur Unique-IMU-FJL-Studie „SWOT-Analyse und zukünftige Rahmenbedingungen der 1. Verarbeitungsstufe des bundesweiten Clusters Forst und Holz“. Die ersten beiden Teile befassen sich mit steigenden Holzbedarfen, künftiger Rohstoffversorgung sowie der Wettbewerbsfähigkeit der stofflichen und energetischen Nutzung von Holz. Teil 3 der Artikelserie befasst sich mit der „Zukunft der Holzwirtschaft – Szenarien 2020“, Teil 4 mit einer SWOT-Analyse der zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit und den abgeleiteten Handlungsempfehlungen.

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan (IMU-Institut Stuttgart)

Verfall von Arbeitszeit in indirekten Tätigkeiten

Mehrere Trends weisen auf Schwächen der Arbeitszeitregulierung hin: So hat die tatsächlich geleistete Arbeitszeit in den letzten Jahren zugenommen und beträgt mittlerweile etwa 42 Stunden pro Woche, deutlich davon abweichend liegt jedoch die von Beschäftigten gewünschte Wochenarbeitszeit bei etwa 34 Stunden. Und in erheblichem Umfang fällt Mehrarbeit an – für 2008 schätzt das IAB ein Volumen von 3 Milliarden Stunden. Etwa die Hälfte davon wird nicht vergütet bzw. nicht in Freizeit ausgeglichen – geleistete Arbeitszeit verfällt! Dieser Verfall steht – als Spitze des Eisbergs – symptomatisch für alle Problembereiche der Arbeitszeitregulierung.

In einem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt soll eine Befragung von 300 Betriebsräten in Baden-Württemberg weiteren Aufschluss darüber geben, in welchem Umfang und aufgrund welcher Mechanismen geleistete Arbeitszeit nach Einschätzung der Betriebsräte verfällt und welche Regulierungsformen dies wirksam verhindern könnten.

Mit den Ergebnissen wird aufgezeigt, wie der Verfall von Arbeitszeit betriebspolitisch thematisiert und reduziert werden kann. Der IG Metall-Bezirk Baden-Württemberg unterstützt das Projekt. Beispielhaft für den Bereich der indirekten Tätigkeiten (früher „Angestellte“) der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs soll geklärt werden:

- wie Arbeitszeit erfasst wird und in welchem Umfang betriebliche Interessenvertretungen Arbeitszeitdaten nutzen;
- aufgrund welcher Mechanismen und in etwa welchem Umfang Arbeitszeit verfällt;
- welche Einstellungen bei Betriebsräten und Beschäftigten zum Verfall geleisteter Arbeit und zur konsequenten Verhinderung des Arbeitszeitverfalls bestehen;
- welche Instrumente aus Sicht von Betriebsräten Arbeitszeiten wirksam regulieren können und
- welche Handlungsmöglichkeiten hier eine beteiligungsorientierte Betriebspolitik bietet.

Kontakt: Sylvia Stieler (IMU Institut Stuttgart)

Jobstarter

Aus dem wirtschaftlichen, demografischen, infrastrukturellen und gesellschaftlichen Strukturwandel ergeben sich neue Herausforderungen und Aufgabenstellungen für zukunftsorientierte Strategien der Fachkräftesicherung. Vor diesem Hintergrund hat das IMU Institut Berlin, beauftragt durch ArcelorMittal Eisenhüttenstadt, im Rahmen des Jobstarter-Projekts des BMBF eine „Analyse, Prognose und Bewertung der berufsspezifischen Ausbildungsplatz- und

Branchenentwicklungspotenziale in der Region Ostbrandenburg“ durchgeführt.

Der Fachkräftemarkt in Ostbrandenburg ist von zwei Grundtrends geprägt. Einerseits verringert sich durch Abwanderung und Alterung das Angebot potenzieller Fachkräfte. Andererseits entsteht auch in Zeiten wirtschaftlicher Krisen, ausgelöst durch steigenden Ersatzbedarf in den Unternehmen sowie durch Ansiedlungserfolge in der Industrie, neuer Fachkräftebedarf. In den kommenden Jahren wird insbesondere die Zahl der verfügbaren gut ausgebildeten Nachwuchskräfte abnehmen, so dass ein rasches Umschlagen des bisherigen Überangebots (in Form arbeitsloser junger Menschen) in ein Unterangebot (in Form verstärkt suchender Betriebe) auf dem Arbeitsmarkt erwartet wird.

Insbesondere die zahlreichen KMU der Region sind strukturell häufig nicht in der Lage, einen „Qualifikationsvorrat“ anzulegen. In wenigen Jahren werden sich aber die Handlungsspielräume so verengt haben, dass die Deckung des Auszubildenden- und Fachkräftebedarfs für die Unternehmen dann erheblich teurer, aufwendiger und risikoreicher ist als eine Präventionsstrategie, die möglichst bald einsetzt.

Als Gestaltungsansätze zeichnen sich, neben der Intensivierung der dualen Erst- und der betrieblichen Verbundausbildung, die Erhöhung der Ausbildungsbeteiligung der Betriebe, die Erschließung von Ausbildungs-„Reserven“ sowie die Nutzung einer qualitativ gesicherten, an den Fachkräftebedarfen orientierten und qualifizierten überbetrieblichen Ausbildung ab. Eine langfristige, kontinuierliche und qualifizierte Arbeitswelt- und Berufsorientierung, in der Lehrer, Schulen, Eltern und Wirtschaft gleichermaßen gefordert sind, ist ein weiterer wesentlicher Baustein einer nachhaltigen Strategie zur Fachkräftesicherung. Weiterhin gilt es zielgruppenorientiert Transparenz über Struktur und Entwicklung auf dem Ausbildungsstellenmarkt zu schaffen sowie den Jugendlichen regionale Entwicklungsperspektiven zu bieten.

Kontakt: Gregor Holst (IMU Institut Berlin)

Montage braucht Erfahrung

Unter dem Motto „Produktionsforschung schafft Chancen für Montagearbeitsplätze in Deutschland“ fand am 4. Dezember 2008 in München die Abschlusspräsentation des Projekts „Erfahrungsbasierte WissensArbeit in flexiblen Montagesystemen (WAMo)“ statt. Vor 250 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Unternehmen und Wissenschaft wurden die Ergebnisse aus sieben vom BMBF im Rahmen des Schwerpunkts „Kompetenz Montage“ geförderten Projekten vorgestellt.

Die Projektpartner von WAMo stellten dabei ihre praxistauglichen Gestaltungsansätze und Methoden zur Bedeutung von Erfahrungswissen in der Montage zur Diskussion.

ContiTech Vibration Control legt den Schwerpunkt auf die Erweiterung der Schulungsmethoden zur Förderung des aktiven Erfahrungsaustausches. Deckert Maschinenbau stellte Ansätze zur Selbststeuerung der Beschäftigten unter strategischer Ausnutzung des Erfahrungswissens in den Mittelpunkt. Die Abstimmung von Arbeitsorganisation und Qualifizierung unter Berücksichtigung von spezifischer Montageerfahrung stand im Mittelpunkt beim Kühlerhersteller Modine, während ZF Lenksysteme sein Modell zur Optimierung der Teamsteuerung vorstellte.

Ergänzt wurden die betrieblichen Ergebnisse durch die beteiligten wissenschaftlichen Einrichtungen. Die Begleitforschung für den Bereich Arbeitsforschung wurde vom IMU Institut durchgeführt, die wissenschaftliche Unterstützung der Bereiche Erfahrungswissen bzw. Qualifizierung erfolgte durch das ISF München und die Universität Lüneburg. Der Austausch betrieblicher Erfahrungen und neuer Ansätze wird über das Projekt WAMo hinaus im Rahmen des Industriearbeitskreises „Arbeitsorganisation-Qualifizierung-Erfahrung“ fortgesetzt werden. Die nächsten Termine sowie Veröffentlichungen zu den Projektergebnissen finden sich unter www.wamo-projekt.de

Kontakt: Christa Lang (IMU Institut Stuttgart), Heinz Pfäfflin (IMU Institut Nürnberg)

Interessenvertretung in der Europäischen Aktiengesellschaft

Im Oktober 2006 wurde aus der Verschmelzung der deutschen Allianz AG und der italienischen RAI die Allianz in der europäischen Rechtsform der SE (Societas Europaea, europäische Aktiengesellschaft) gegründet. Voraussetzung dafür war u.a. eine Vereinbarung über die Partizipation der Mitarbeiter in dieser neuen geschäftsführenden Holding. Das IMU Institut hat diesen Verhandlungsprozess wissenschaftlich begleitet.

Mit der SE haben sich nun Entscheidungsprozesse und Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung z. T. auf die europäische Ebene verlagert, wo die Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen aus 28 anderen Ländern erforderlich ist. Die Etablierung der europäischen Interessenvertretung ist eine notwendige Aufgabe und große Herausforderung. Gleichzeitig können die nationalen Gremien oftmals nicht mehr auf die Entscheidung, sondern nur noch auf die konkrete Umsetzung der Entscheidung Einfluss nehmen. Auswirkungen der Entscheidungen auf der EU-Ebene sind bis in die einzelnen Betriebe spürbar. Die Verknüpfung von nationaler und europäischer Ebene der Interessenvertretung ist auf mittlere Sicht unverzichtbar.

Vor diesem Hintergrund untersucht das IMU-Institut, wie sich seit Gründung der SE die Mitbestimmungsrechte und die Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretungen in den deutschen Unternehmen der Allianz-Gruppe verändern. Dabei zeigt sich, dass die Rechtsform der SE ein Baustein im Europa-weiten Umbau des Allianz-Konzerns

ist. Die Wirkungen der permanenten Konzernrestrukturierung und der SE-Gründung auf die Arbeitnehmer stehen in einem untrennbaren Zusammenhang. Durch die permanente Veränderung von Unternehmensstrukturen, durch dabei auftretende Schwierigkeiten, durch vorschnellen Arbeitsplatzabbau, durch zuletzt den Verkauf der Dresdener Bank an die Commerzbank werden die Arbeitsstrukturen der nationalen und europäischen Interessenvertretung immer wieder verändert und die Etablierung von neuen Kooperationsnetzwerken gestört.

Obwohl die Verbindung von europäischer, nationaler und lokaler Ebene der Interessenvertretung noch nicht ausgearbeitet ist, betonen die meisten Gesprächspartner die Notwendigkeit, die europäische Dimension stärker zu berücksichtigen und auch die Kooperation der nationalen Gewerkschaften voranzubringen, um alle sich bietenden Chancen für die Beschäftigten des Allianz-Konzerns wahrzunehmen.

Kontakt: Dr. Hermann Biehler (IMU Institut München)

Strukturbericht Region Stuttgart 2009

Seit 20 Jahren 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. Im zweijährig publizierten Strukturbericht Region Stuttgart ist zudem jeweils einem regionalpolitisch relevanten Thema ein Schwerpunktkapitel gewidmet. So wurden in den letzten Jahren die Themen „Demographischer Wandel“ (2001), „Internationalität der Region Stuttgart“ (2003), „Innovationsfähigkeit regionaler Cluster“ (2005) und „Unternehmensgründungen in der Region Stuttgart“ (2007) untersucht. Schwerpunkt des 2009 erscheinenden Strukturberichts Region Stuttgart ist die Thematik „Automotive-Cluster Region Stuttgart – Wirkungen von Klimaschutzziele, Energieeffizienzzielen und zur Umsetzung erforderlichen Innovationen“.

Auf Basis der aus dem Regionalmonitoring und der vertiefenden Analyse eines regional bedeutsamen Themas gewonnenen Erkenntnisse werden im Strukturberichtsbeitrag 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)

zukunft.metall als „good practice“

Im Rahmen von zukunft.metall – dem Projekt zur „Praxisnahen Arbeitswelt- und Berufsorientierung für Schülerinnen und Schüler im Branchenkompetenzfeld Metall der Region Eisenhüttenstadt“ – wurden während der mittlerweile fast zweijährigen Laufzeit verschiedenste Produkte zur Arbeitswelt- und Berufsorientierung für Schülerinnen und Schüler entwickelt und umgesetzt. Mit der Praxisnahen Berufsorientierung (PBO) erhielten über 250 Schüler aus vier Schulen Eisenhüttenstadts in einwöchigen Praxiseinheiten und ergänzenden Praktika in Unternehmen einen umfassenden Einblick in die Berufs- und Arbeitswelt. Gemeinsam mit dem Betriebsrat von ArcelorMittal konnten unter anderem Unterrichtseinheiten für die Sekundarstufen I und II zu den Themen „Mitbestimmung“ und „Wandel der Arbeitswelt am Beispiel der Stahlindustrie“ erarbeitet und durchgeführt werden. Zudem wurde in der AG zukunft.metall ein sog. Frauenratschlag institutionalisiert, um die jeweiligen Module und Maßnahmen der Berufs- und Arbeitsweltorientierung genderadäquat zu entwickeln.

zukunft.metall ist ein wichtiger Bestandteil der Branchenstrategie des Landes Brandenburg und ist dort als good practice verankert.

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

Hydro mobile

Nach erfolgreichem Abschluss der ersten NEMO-Phase wird das vom BMWT geförderte NEMO-Netzwerk Brennstoffzellenapplikationen in der zweiten Nemo-Phase bis Juni 2010 fortgesetzt. Zukunftsfähige Formen von Mobilität und Freizeit sind ein aktuelles Thema. Dabei geht es um die Reduktion von Emissionen und Begrenztheit fossiler Energien, um effiziente Fahrzeuge mit innovativen Antriebssystemen und Marktakzeptanz und um unaufwändige Infrastrukturen, anwenderfreundlich und sicher. Die Partner von Hydro mobile befassen sich in ihren Projekten auf der Basis von Wasserstoff-Brennstoffzellen mit elektrischen Antriebssystemen für Kleinmobile, Bordstromaggregaten für Boote und schwimmende Häuser, Betankungssystemen und Leichtbausystemen zur Unterstützung der Ressourcenbilanz.

Nicht die Brennstoffzelle selbst, sondern Anforderungen aus ihrem Einsatz in den Hydro mobile-Projekten sind Gegenstand. Bis 2010 sollen marktnahe Produkte in den beteiligten Tourismusunternehmen auf ihre Alltagstauglichkeit erprobt und ihre Umweltwirkungen geprüft werden.

Elektrische Antriebe und Bordstromsysteme auf Wasserstoff-Brennstoffzellen-Basis haben viele Vorteile. Hervorzuheben sind der weitgehend emissionsfreie lokale Betrieb und vielfältige Möglichkeiten, erneuerbare Energien einzusetzen. Dazu kommt die hohe Nutzerakzeptanz in einem

sensiblen Mobilitätsspektrum von Naturparks über Freizeiteinrichtungen, Kur- und Erholungsgebieten bis in vielfältigste andere Einsatzgebiete mit dem Anspruch der Emissionsminderung und Ressourcenschonung.

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

Branchentransferstelle Stahl Metall Elektro

Die Branchentransferstelle Stahl Metall Elektro (BTS SME) des Landes Brandenburg hat im März 2008 ihre Arbeit aufgenommen. Die Branchentransferstelle wird von den Netzwerken „profil.metall – Netzwerk Stahl- und Metallverarbeitung in Brandenburg und Berlin“ und „ME-Netzwerk der Metall- und Elektroindustrie in der Hauptstadtregion“ sowie vom Verband der Metall- und Elektroindustrie und der IG Metall unterstützt.

Sie arbeitet nachfrageorientiert, d. h. ausgehend vom Innovationsprozess im Unternehmen oder von Verbundprojekten der Unternehmen wird der Unterstützungsbedarf bestimmt und ein fachlich und zeitlich adäquater Technologietransfer der Wissenschaft organisiert. Träger der Branchentransferstelle Stahl Metall Elektro ist das IMU Institut Berlin in Zusammenarbeit mit der bbw-Gruppe.

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

Perspektiven für Herzberg

Die Fortschritte der Arbeit mit Hilfe des Aktionsprogramms „Perspektiven für Herzberg“, das als Antwort auf die Schließung eines größeren Unternehmensstandortes gestartet wurde, wurden in den vergangenen Monaten verschiedentlich öffentlich präsentiert und ausgewertet: So beteiligten sich die fünf neu angesiedelten Unternehmen des „Gewerbeparks Armaturenwerk Herzberg“ auf Initiative und mit tatkräftiger Unterstützung der Arbeitsgruppe „Perspektiven für Herzberg“ aktiv an der Gewerbegebietsmesse im September 2008.

In einem öffentlichen Standortgespräch – unter Beteiligung von Wirtschaftsminister Junghanns und Frau Köhler vom Arbeitsministerium, dem Bürgermeister der Stadt Herzberg, dem Leiter und weiteren Vertretern der ZAB, der regionalen und städtischen Wirtschaftsförderung, Vertretern von IG Metall, Agentur für Arbeit sowie dem IMU Institut – wurde eine positive Bilanz der gemeinsamen Anstrengungen gezogen und Anforderungen an die weitere Zusammenarbeit und Begleitung formuliert.

Ein weiteres Ergebnis – vor allem der vergangenen Monate – ist der erfolgreiche Abschluss einer Qualifizierungsmaßnahme für eine Auswahl ehemals bei Grohe beschäftigter Frauen, von denen inzwischen rd. 60 % in Arbeit sind.

Kontakt: Alrun Fischer (IMU Institut Dresden)

Coaching und systemische Beratung

An Führungskräfte und Betriebsräte sind besondere Anforderungen im Bereich der Projekt- und Prozesssteuerung, Sozialkompetenz sowie politischer Strategiefähigkeit, Mitarbeiterführung und nicht zuletzt im Bereich repräsentativer Aufgaben gestellt. Die Stärkung der Strategiefähigkeit und zielgerichteten Optimierung der eigenen Handlungsfähigkeit steht im Zentrum der Einzel- oder Gruppenberatung.

Angeboten werden ein aufgabenorientiertes, auf individuelle Bedarfe und Anforderungen angepasstes Coaching und die systemische Beratung zur fallbezogenen Prozess- und Projektbegleitung.

Seit vielen Jahren arbeitet Alrun Fischer als Sachverständige im Unternehmensumfeld, berät Betriebsräte und Führungskräfte. Als Sozialwissenschaftlerin und langjährige Mitarbeiterin des IMU Instituts verfügt sie über umfangreiche Erfahrungen in der Beratung und Erwachsenenbildung, derzeit bildet sie sich zur systemischen Beraterin/Unternehmensentwicklung (SG) fort.

Kontakt: Alrun Fischer (IMU Institut Dresden)

ERA-Einführung

In Abstimmung mit IG Metall, Betriebsräten und Unternehmen übernimmt das IMU Institut in Berlin-Brandenburg und Sachsen derzeit gezielt Aufgaben im Rahmen der Begleitung bei der Einführung des Entgelttarifvertrags (ERA).

In den aktuellen Beratungsfällen (§ 80.3 BetrVG) fokussiert sich der Bedarf insbesondere in den Bereichen Prozesssteuerung, Vorbereitung und Durchführung bzw. Beurteilung der Ersteingruppierung sowie Regelung zentraler Aspekte des Einführungsprozesses. Nach Bedarf werden Grundlagen-, Aufbau- sowie unternehmensspezifische In-house-Seminare angeboten, Einführungsprozess und Prozessorganisation fachlich betreut (z. B. Eingruppierung) und auf Wunsch der Dialog der Betriebsparteien moderiert.

Einen weitergehenden fachlichen Schwerpunkt bilden Beratungsaspekte der im ERA vorgesehenen Regelungen zu Leistungen und Belastungen.

*Kontakt: Alrun Fischer (IMU Institut Dresden),
Wolfgang Jungen-Kalisch (IMU Institut Berlin)*

Veranstaltungen

Betrieb – Stadt – Region

Perspektiven alternativer Regionalentwicklung aufzuzeigen war das Ziel der Tagung „Betrieb – Stadt – Region. Kritische Regionalforschung und Gewerkschaftspolitik“, die Ende Oktober 2008 in Göttingen unter Beteiligung des IMU Instituts stattfand.

Bei dieser gemeinsamen Veranstaltung des Arbeitskreises Kritische Regionalwissenschaft (AKR) mit dem WSI (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böckler-Stiftung) standen vielfältige Fragestellungen im Zentrum: Welche Konsequenzen entstehen aus der neuen, globalen Arbeitsteilung für eine wirksame Interessenpolitik, für Beschäftigungssicherung und die Qualität der Arbeit? Welche Rolle spielt das regionale Umfeld? Welche Chancen und Risiken entstehen für die Gewerkschaften in den neuen Konzepten zur Regionalsteuerung? Sind unsere Städte tatsächlich die Innovationsmotoren mit entsprechender Ausstrahlungskraft ins Umland?

Das IMU Institut engagiert sich seit seiner Gründung 1981 für die Erarbeitung von Alternativen zur herrschenden Raumentwicklungs- und Regionalpolitik. An dieser Thematik arbeitet auch der AKR, der sich im Jahre 2006 auf-

grund einer Initiative aus der Universität Göttingen erstmals zusammen gefunden hat. Er versteht sich als bundesweiter Arbeitszusammenhang von kritischen Wissenschaftler/innen, Planer/innen und Gewerkschafter/innen aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern, die an der Analyse regionaler Entwicklungen und ihrer kritischen Bewertung interessiert sind.

Bereits in den 1970er Jahren gab es einen Arbeitskreis arbeitsorientierte Regionalwissenschaft. Große Aufmerksamkeit in Fachöffentlichkeit und Politik fand damals dessen Erklärung „für eine arbeitnehmerorientierte Raumordnungs- und Regionalpolitik“, in der die Unzulänglichkeiten der herrschenden Raum- und Regionalentwicklung gerügt wurden und mit der er für eine ausgleichsorientierte Regionalpolitik zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen eintrat.

In dieser Tradition will der AKR mitwirken an einer Gegenoffensive gegen neoliberale Hegemonie in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Erste Ergebnisse der Arbeit des AKR sind in dem Sammelband „Kritische Regionalwissenschaft. Gesellschaft, Politik, Raum. Theorien und Konzepte im Überblick“ enthalten.

Kontakt: Dr. Detlev Sträter (IMU Institut München)

Interview mit Martin Schwarz-Kocher zu Mitbestimmung und Innovationen

Im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) führen das IMU Institut Stuttgart und das Fraunhofer ISI Karlsruhe ein Forschungsprojekt zum Zusammenhang von Partizipation von Betriebsräten und betrieblichen Innovationen durch.

Warum sollen Betriebsräte sich in Innovationsprozesse einschalten?

Innovationsprozesse sind für die Beschäftigung von großer Bedeutung. So gilt es, die tatsächlichen Wirkungen von Prozess- und Produktinnovationen betrieblich zu regeln. Bei diesem Alltagsgeschäft für Betriebsräte helfen die klassischen Mitbestimmungsrechte weiter. Die größten Wirkungen bekommen die Beschäftigten aber dann zu spüren, wenn notwendige Innovationen nicht umgesetzt wurden. Dann müssen sie in aller Regel die Krisenlasten durch Personalabbau und Einkommenseinbußen bezahlen. Dies zeigt, wie wichtig es ist, sich als Betriebsrat aktiv in die Gestaltung von Innovationsprozessen einzumischen.

Um welche Art von Innovationen geht es?

In unserem Projekt orientieren wir uns an einem umfassenden Innovationsbegriff. Wir gehen davon aus, dass im betrieblichen Geschehen sowohl Produkt- und Dienstleistungsinnovationen wie auch technische und organisatorische Prozessinnovationen eine bedeutende Rolle spielen und auch eng miteinander verbunden sind. Darüber hinaus untersuchen wir den gesamten Innovationsprozess, uns interessiert also nicht nur die innovative Ideenfindung, sondern im gleichen Maße auch die vorgelagerte Problemanalyse und die Umsetzung.

Wie können Betriebsräte Beiträge zum Innovationsgeschehen leisten?

Wir konzentrieren uns in unserem Projekt auf die direkte Beteiligung von Betriebsräten bei allen Schritten dieses Innovationsprozesses. Dabei geht es uns sowohl um deren formelle als auch um deren informelle Beteiligung. Das Gespräch „zwischen Tür und Angel“ mit dem Geschäftsführer wird also genauso betrachtet wie die Mitarbeit des Betriebsrats in einem Innovations-AK oder etwa dessen Forderungen in einer Interessenausgleichsverhandlung. Zentrale Forschungsfragen sind: Können Betriebsräte eigenständige Beiträge zum Innovationsprozess beisteuern? Welchen Nutzen haben die Beschäftigten von diesen Betriebsratsaktivitäten? Mit welchen Handlungskonzepten des Betriebsrats kann der Innovationsprozess aktiv gestaltet werden?

Wie ist das Vorgehen beim Forschungsprojekt?

Unsere Projektpartner vom Fraunhofer ISI in Karlsruhe analysieren auf der Grundlage einer standardisierten Unternehmensbefragung spezifische Erfolgsfaktoren des betrieblichen Innovationsgeschehens. Wir vom IMU Institut untersuchen in 13 Fallstudienbetrieben die Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen in konkreten Innovationsprozessen. Dazu werden unterschiedliche Akteure interviewt. In der Kombination der Sichtweisen der Beteiligten entsteht so ein Gesamtbild der tatsächlichen Rolle des Betriebsrats im konkreten Innovationsprozess. In Transferworkshops und Betriebsratsnetzwerken werden diese Ergebnisse diskutiert und weiterentwickelt.

Welches sind die bisherigen Eindrücke aus den Befragungen?

Erste Auswertungen zeigen, dass Betriebsräte sehr wohl eigene Beiträge zum Innovationsprozess leisten können. Sie können aufgrund ihrer besonderen Vertrauensposition Informationszugänge zum Erfahrungswissen der Beschäftigten erschließen, aber auch Transparenz und Legitimation für notwendige Veränderungsprozesse bei den Beschäftigten schaffen. Weiter konnte gezeigt werden, dass durch den Einsatz der Betriebsräte das Innovationsgeschehen im Betrieb in eine arbeitsorientierte Rich-

tung gelenkt werden kann und z.B. die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten damit verbessert werden können. Als interessantes Ergebnis zeichnet sich ab, dass zwischen diesen beiden Aussagen ein kausaler Zusammenhang zu bestehen scheint. Immer dann, wenn die Beschäftigten erkennen, dass die Betriebsratsaktivitäten zu konkreten Verbesserungen an ihrem Arbeitsplatz führen, scheinen die Betriebsräte eher in der Lage zu sein, auch ertragswirksame Innovationsbeiträge zu liefern.

Beziehen sich die Wirkungen der Partizipation von Betriebsräten also in erster Linie auf eine reibungsarme Umsetzung von Innovationen?

Nein, das kann man so nicht sagen. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass Betriebsräte auch in der Lage sind, durch eigenständige Problemanalysen und Veränderungsvorschläge Innovationsprozesse selbst anzustoßen. So führte ein Betriebsrat eines Fallbetriebs unterstützt durch die IG Metall und einen externen Sachverständigen eigenständig Mitarbeiterworkshops durch. Ergebnis waren über hundert fundierte Verbesserungsvorschläge, die vom Betriebsrat systematisch ausgewertet wurden. In Verhandlungen mit dem Arbeitgeber konnten dann konkrete Maßnahmen zur Umsetzung vereinbart werden. Die Geschäftsführung war von der Qualität dieser Vorschläge beeindruckt. Rund ein Drittel der Lösungsvorschläge waren für die Geschäftsführung neu, obwohl in diesem Betrieb schon mehrfach vom Management ähnliche Workshops durchgeführt wurden.

Sind also die Betriebsräte besonders erfolgreich, die kooperativ mit der Geschäftsführung zusammenarbeiten?

Die Innovationsrolle von Betriebsräten hängt ganz wesentlich davon ab, dass die Beschäftigten ihn eindeutig als ihre Interessenvertretung erleben. Konfliktscheue Betriebsräte sind hier im Nachteil, oder wie es ein Betriebsratsvorsitzender formuliert hat: „Gestaltung von Innovationsprozessen ist nicht gleich Kekse essen mit der Geschäftsführung“.

Was sind dann die Erfolgsfaktoren für eine gute Innovationsgestaltung durch den Betriebsrat?

Eine aktive Rolle im Innovationsgeschehen können Betriebsräte nur ausfüllen, wenn sie ein Gestaltungsinteresse zeigen. Sie müssen mehr erreichen wollen, als nur auf der betriebsverfassungsrechtlichen Ebene die Interessen der Beschäftigten zu wahren. Zweitens müssen sie aber auch als konsequente Interessenvertreter auftreten. Nur so können sie ihre exklusive Rolle als Vertrauensinstanz der Beschäftigten ausfüllen. Und drittens müssen die Beschäftigten immer umfassend über die Betriebsrats-Aktivitäten informiert werden, damit ihr Handeln nachvollzogen und wo notwendig auch korrigiert werden kann. Dieses Handlungskonzept kann zwangsläufig auch zu Konflikten mit der Geschäftsführung führen. Betriebsräte müssen deshalb viertens auch in der Lage sein, betriebspolitische Konflikte zu führen. Dieses Handlungskonzept des Betriebsrats stößt aber immer dann ins Leere, wenn nicht auch auf der Arbeitgeberseite die Chancen einer aktiven Beteiligung der Betriebsräte in Innovationsprozessen erkannt werden. Hier ist eine Partizipationskultur notwendig, die die Interessenvertretung auch jenseits der Mitbestimmungsrechte ernst nimmt und die dem Betriebsrat die Ressourcen zur Verfügung stellt, dass er eigenständige Beiträge entwickeln kann.

Interviewauszüge aus: TBS Rheinland-Pfalz (2008): Informationen zu Innovationen und Wissenstransfer für Betriebsräte. Mainz.

Gewerkschaftliche Branchenpolitik

Das IMU-Institut ist an allen Standorten und in verschiedenen Arbeitszusammenhängen an gewerkschaftlicher Branchenarbeit beteiligt, vor allem durch die Erstellung von Branchenreports und die Moderation von Branchen-Netzwerken. Mit der Besonderheit gewerkschaftlicher Branchenpolitik und den daraus folgenden Arbeitsanforderungen diskutierten die Kolleginnen und Kollegen des IMU Instituts bei ihrer internen Jahrestagung gemeinsam mit Susanne Veh, ver.di Bundesvorstand Fachbereich Handel, Reinhard Hahn, IG Metall Vorstand Funktionsbereich Betriebspolitik KMU/Handwerk/Maschinenbau, Rainer Salm, IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg.

Im Mittelpunkt arbeitsorientierter Branchenpolitik stehen Themen wie Beschäftigungssicherung, nachhaltige Standortentwicklung, aber auch die Arbeitsbedingungen („gute Arbeit“) und das Innovationsgeschehen („besser statt billiger“). Durch vielfältige Zugänge des IMU-Instituts zu Betrieben und Betriebsräten können Situationen und Trends erfasst werden, die durch rein betriebswirtschaftliche Analysen nicht darstellbar sind. In den Branchenreports wird zum einen die bisherige Entwicklung von Beschäftigung und Branchen Kennziffern analysiert, aber auch auf künftige Entwicklungstrends eingegangen. Mit Hilfe dieser analytischen Grundlage und der meist im Zusammenspiel mit Branchenakteuren gewonnenen Handlungsempfehlungen lässt sich eine arbeitsorientierte Branchenpolitik gestalten. Als ein sinnvoller Bestandteil gewerkschaftlicher Branchenarbeit haben sich mittlerweile in mehreren Regionen Betriebsrats-Netzwerke etabliert. Die Netzwerkarbeit führt Betriebsräte und Hauptamtliche regional oder themenbezogen zusammen. Ergebnisse können vom gegenseitigen Erfahrungsaustausch und gemeinsamen Lernen bis hin zu einer koordinierten Betriebspolitik reichen. .

Kontakt: Sylvia Stieler (Netzwerk-Moderation), Dr. Jürgen Dispan (Branchenanalysen) (IMU Institut Stuttgart)

Neue Veröffentlichungen

Adami, Wilfried; Lang, Christa; Pfeiffer, Sabine; Rehberg, Frank (2008): Montage braucht Erfahrung – Erfahrungsbasierte Wissensarbeit in der Montage. München.

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

Dispan, Jürgen; Grulke, Markus; Held, Christian; Lückge, Franz-Josef; Statz, Jochen et al. (2008): Cluster Forst und Holz. Bundesweite Clusterstudie des BMELV im Rahmen der „Charta für Holz“. Berlin (Hrsg.: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz – BMELV).

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

Krippendorf, Walter; Scheuplein, Christoph; Holst, Gregor (2007): Die Holz- und Möbelindustrie in Ostdeutschland – Entwicklung 1995-2006 und Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Branchenstrategie (= Arbeitsheft der Otto Brenner Stiftung, Nr. 53).

Krumbein, Wolfgang; Frieling, Hans-Dieter; Kröcher, Uwe; Sträter, Detlev (2008): Kritische Regionalwissenschaft. Gesellschaft, Politik, Raum. Theorien und Konzepte im Überblick. Münster.

Pfäfflin, Heinz; Buchner, Michael; Ruppert, Willi (2008): Stärken und Schwächen des Innovationsverhaltens von KMU. Exemplarische Analyse und mögliche Handlungsoptionen. Nürnberg (= IMU-Informationdienst Nr. 1/2008).

Richter, Ursula; Holst, Gregor; Krippendorf, Walter (2008): Solarindustrie als neues Feld industrieller Qualitätsproduktion – das Beispiel Photovoltaik (= Arbeitsheft der Otto Brenner Stiftung, Nr. 56).

Ruppert, Willi (2008): RFID Erste-Hilfe-Fibel. München (Hrsg.: ver.di Bildungswerk).

Stieler, Sylvia (2008): Qualifikationen in der Region Stuttgart – Trends und Handlungsempfehlungen. Thematische Zusammenfassung der Strukturberichte von 1988 bis 2007. Stuttgart (= Sonderdruck der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart).

Stellenausschreibung

Wir suchen arbeitsorientierte Berater(-innen) für die Standorte Stuttgart und Nürnberg. Wir bieten eine interessante und abwechslungsreiche Tätigkeit als Sachverständige(r) bzw. arbeitsorientierte(r) Berater(-in) für Betriebsrats- und Gesamtbetriebsratsgremien (Personalräte) in einem kollegialen Arbeitsumfeld.

Voraussetzungen hierfür sind ein arbeitnehmerorientiertes Problembewusstsein, z. B. durch eigene Erfahrungen als Arbeitnehmervertreter(-in) mit Gewerkschaftshintergrund, Kenntnisse über betriebliche Abläufe und Erfahrungen mit der Umsetzung von Mitbestimmungsrechten und Tarifverträgen, betriebswirtschaftliches Wissen sowie analytisches und strategisches Denken.

Kontakt: Rosi Dapper (IMU Institut Stuttgart)

Impressum

IMU-Akzente Dezember 2008 ISSN 1430-7693 (Redaktionsschluss 5. Dezember 2008)

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

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.