



Arbeitspapier Nr. 6

Betriebliche Innovationsbedingungen, aktuelle betriebliche Entwicklungen, Veränderungsbedarfe und Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten aus Sicht von Betriebsräten

von

Michael Kocken und Hermann Novak

Stuttgart, Mai 2007



Angaben zum Projekt

Projekttitle	Kompetenz und Innovation Förderung dynamischer Praxis-Wissenschafts-Beziehungen zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen im Rahmen einer Innovationen und damit Beschäftigung sichernden Standortstrategie
Durchführungsträger	Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart
Projektleitung und Projektteam	Jörg Hofmann, Dipl. Volkswirt, Bezirksleiter der IGM Baden-Württemberg Frank Iwer, Dipl. Volkswirt, Bezirkssekretär bei der IGM Baden-Württemberg Hermann Novak, Dipl. Soziologe, Dipl. Soz.arb. (FH) Michael Kocken, Politologe M.A. Ellen Lincke (Finanzen, internes Controlling und Koordination) Dr. Beate Scheidt, Dipl. Volkswirtin
Betreuung im BMBF	Doris Zimmermann (fachliche Betreuung) Walter Hummerich (administrative Betreuung)
Projektlaufzeit	01.09.2006 – 31.08.2007
Förderkennzeichen	W1311.00
Verbundpartner	Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen Roßstr. 94, 40476 Düsseldorf
Kooperationspartner	BIKO – Bildungskoooperation in Baden Gesellschaft für kooperative Bildung mbH Nowackanlage 15, 76137 Karlsruhe

Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des ESF.

Verfasser: Michael Kocken, Politologe (MA); Hermann Novak, Dipl. Soz., Dipl. Soz.arb. (FH),

Die Autoren tragen die alleinige inhaltliche Verantwortung für die Expertise. Rückschlüsse auf Positionen des Durchführungsträgers oder des Zuwendungsgebers können daraus nicht gezogen werden.

Inhaltsverzeichnis

Seite

1. Einführung.....	4
2. Die Zusammenfassung der Interviews	5
3. Betriebliche Innovationsbedingungen und Handlungsfelder aus Sicht von Betriebsräten – Zusammenfassung der Interviews	8
3.1. Die Unternehmen in der Projektregion „Bodensee/Oberschwaben“.....	8
3.1.1. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen BOS 1.....	8
3.1.2. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen BOS 2.....	14
3.1.3. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen BOS 3.....	20
3.1.4. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen BOS 4.....	25
3.1.5. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen BOS 5.....	26
3.2. Die Unternehmen in der Projektregion „Mittlerer Oberrhein“	29
3.2.1. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen MOR 1	29
3.2.2. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen MOR 2.....	37
3.2.3. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen MOR 3.....	44
3.3. Die Unternehmen in der Projektregion „Ostwürttemberg“	51
3.3.1. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen OWB 1.....	51
3.3.2. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen OWB 2.....	57
3.3.3. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen OWB 3.....	67
4. Der Interviewleitfaden.....	74

1. Einführung

Das Projekt „**kompetenz & innovation.bawü**“ verfolgt das zentrale Ziel, einen Beitrag zur Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretungen zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen zu leisten. In diesem Zusammenhang beschäftigt sich das Projekt mit einer Reihe von Fragen wie z.B.

- „Was macht die Innovationsfähigkeit von Betrieben aus?“,
- „Lassen sich verschiedene Innovationsmuster erkennen?“,
- „Welche Lern-, Arbeits- und Organisationskulturen sind innovationsförderlich?“,
- „Gibt es einen Zusammenhang zwischen Innovationsqualität und Qualität der Berufsbildung?“,
- „Wie sieht der Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und Innovationsfähigkeit in Unternehmen aus?“ und
- „Welche Rolle definieren Betriebsräte für sich im Kontext des betrieblichen Innovationsgeschehens?“

Gerade für ein mehrjährig angedachtes und angelegtes Vorhaben ist es in der Startphase wichtig, einen Einblick in die betrieblichen Innovationsbedingungen, in aktuelle betriebliche Entwicklungen und in die Veränderungsbedarfe sowie Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten aus Sicht von Betriebsräten zu bekommen. Salopp formuliert geht es um die Frage: „Wo brennt es nach Ansicht der Betriebsräte in den Unternehmen“? Gleichzeitig sollten im Rahmen der Interviews erstens Gemeinsamkeiten und/oder Differenzierungen zwischen den verschiedenen Betrieben, betrieblichen Situationen und Branchen entdeckt und zweitens überprüft werden, welche der im Projektantrag benannten Themen¹ aus Sicht von Betriebsräten welche Dringlichkeit haben und drittens zusätzlich relevante Problemlagen aufgespürt bzw. identifiziert werden.

Die durchschnittlich 90 Minuten dauernden Intensivinterviews² wurden mit Betriebsräten in insgesamt elf Betrieben in den für das Projekt ausgewählten Projektregionen „Bodensee/Oberschwaben“ (BOS), „Mittlerer Oberrhein“ (MOR) und „Ostwürttemberg“ (OWB) durchgeführt. Die Betriebe wurden von den örtlichen IG Metall Verwaltungsstellen nach vorher gemeinsam formulierten Kriterien benannt. Eine der Vorgaben bezog sich auf die regio-

¹ Die im Kapitel 10 des Projektantrags benannten Themen lauten: Auswirkungen der Trennung von Kern- und Randbelegschaften; Finanzierungsbedingungen im Kontext von Innovationen; Verlagerung und Fremdvergaben; Produktionskonzepte und Arbeitsorganisation; Ausbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung; Low Tech und/oder High Tech?; „Ganzheitliches“ Innovationsverständnis und Unternehmenskultur; Kennzahlen erfolgreicher Unternehmenspolitik aus Betriebsratsicht; Betriebsrat und Kompetenzentwicklung i.S. von Erweiterung und Stärkung der eigenen Professionalität.

² Der Interviewleitfaden wird in Kapitel 4 dokumentiert. Er hatte den Charakter eines Impulsrahmens und ließ daher auch narrative Phasen zu.

nale Schwerpunktsetzung. In der Projektregion „Bodensee/Oberschwaben“ sollten in das Projekt zunächst ausschließlich Großbetriebe, in den beiden anderen Projektregionen nur kleine und mittlere Unternehmen berücksichtigt werden. In der Projektregion Bodensee/Oberschwaben wurden später zusätzlich noch zwei mittlere Unternehmen ergänzend in die situations- und bedarfsklärenden Sondierungsinterviews einbezogen. Hinsichtlich der Betriebsgrößen ergibt sich dadurch nun ein Bild, das die gesamte Bandbreite der im Bezirk Baden-Württemberg der IG Metall im Bereich der Metall- und Elektroindustrie anzutreffenden Betriebe gut repräsentiert. In sechs Unternehmen sind zwischen 250 und 550 Personen, in zwei Unternehmen zwischen 1000 und 2000 Personen und in den drei Großunternehmen bis zu 8000 Personen beschäftigt. Die Betriebe sind unterschiedlichen Branchen zuzuordnen und zwar dem Maschinenbau, der Gießereiindustrie, der Automobilzulieferindustrie, der Elektrotechnik/Informationstechnologie und der Medizintechnik.

An den elf Interviews nahmen 29 Mitglieder von Betriebsräten teil. Die Interviewteilnehmer waren in verschiedenen Betrieben jeweils die Betriebsratsvorsitzenden, entweder alleine oder mit dem/der stellvertretenden Vorsitzenden gemeinsam. In einem Betrieb war der gesamte Betriebsausschuss während des Interviews anwesend und in einem anderen Unternehmen der komplette Betriebsrat. Die Interviews wurden digital oder auf Kassette aufgenommen, komplett transkribiert und in einem mehrstufigen Verfahren ausgewertet. Das hier vorliegende Arbeitspapier ist eine ausführliche Zusammenfassung der jeweiligen Interviews.

2. Die Zusammenfassung der Interviews

Betriebsräte

- machen sich Sorgen um die Zukunft „ihres“ jeweiligen Standorts, d.h. „Welche Art von Technik, welche Produkte, welche Dienstleistungen geben Arbeit?“ und welche der neuen Produkte sind überhaupt tragfähig. Ihre Sorge wird auch dadurch getragen, dass entweder zu wenig in Forschung und Entwicklung investiert oder bei international agierenden Konzernen, Forschung und Entwicklung in anderen Ländern konzentriert wird. Das Ausbluten von Standorten z.B. durch Verlust von FuE-Potenzial und die bewusst erzeugte Konkurrenz zwischen Standorten wird unter dem Gesichtspunkt kurz-, mittel und langfristigen Folgen für Standort- und Beschäftigungssicherheit äußerst kritisch gesehen.

Betriebsräte

- beobachten und bewerten sehr genau Marktveränderungen, Globalisierung und technologische Trends und Entwicklung. Der Übergang von einem Markt mit einer gewissen Kontinuität zu einem schnelllebigen, von Unwägbarkeiten und extremem Konkurrenzkampf geprägten Markt mit gewaltigem Preis- und Qualitätsdruck wird als eine erhebliche Gefahr eingeschätzt. Ein Produktmix für unterschiedliche Märkte mit zum Teil kleineren Stückzahlen, wie es bislang der Fall war, zu Monoprodukten mit Branchenabhängigkeiten bei riesigen Stückzahlen birgt für sie nicht zu unterschätzende Risiken.
- sehen beschäftigungswirksame Produkte im Kontext von Umweltschutz und alternativer Energieerzeugung.
- kritisieren langatmige Entscheidungsprozesse z.B. hinsichtlich neuer Produkte, die letztendlich eine Bedrohung für Standorte und Arbeitsplätze sind.
- bezeichnen Verlagerungsberechnungen als Milchmädchenrechnungen, da vieles wie z.B. Infrastrukturkosten nicht berücksichtigt werden. Zusammengefasst werden Erfahrungen zum Beispiel in einem Satz wie: „Wir haben es schwarz auf weiß, aber keiner will es eigentlich wissen.“
- beschäftigen sich intensiv mit Fragen der Arbeitsorganisation. Dabei bewegen sie sich in ihren Realitätseinschätzungen zwischen den Polen „Akzeptanz“ des Anzutreffenden i.S. „Es könnte schlechter sein“ sowie „Das Halten des Status quo ist schon ein Erfolg“ und einer „doppelten Enttäuschung“ über Rückentwicklungen des Erreichten bei gleichzeitiger Distanz der Beschäftigten, das einmal erreichte – z.B. umfassend ausgerichtete Gruppenarbeit - von sich aus zu verteidigen.
- stellen im Kontext des Themas „Arbeitsorganisation/Arbeitsgestaltung“ die grundlegende Frage nach den Gestaltungsoptionen und Gestaltungsspielräumen. Vielfach erleben sie die ERA-Praxis als einen Angriff auf die bisherige Arbeitsorganisation mit Entscheidungs- und Handlungsspielräumen und als Versuch, das Qualifikationsniveau zu reduzieren.
- setzen sich mit aktuellen und im Ansatz auch mit zukünftigen Anforderungsentwicklung und deren Auswirkungen auf Qualifikationen und Kompetenzen auseinander.

Betriebsräte

- sehen sich heute einer Betriebspraxis gegenüber, die jenseits der üblichen Tagungsrhetorik über den besonderen Stellenwert der Aus- und Weiterbildung die Bedeutung der beruflichen Bildung für Standort- und Beschäftigungssicherung sowie als Grundlage der Innovationsfähigkeit nicht erkennen will, obwohl der Bedarf unübersehbar ist. Fehlende Weiterbildung ist ein wesentliches Hindernis bei der Entwicklung von Innovationen.
- fordern immer wieder eine systematische Bildungsbedarfsanalyse, eine strategisch orientierte, auf die Zukunft ausgerichtete Bildungsplanung und ein Bildungskonzept sowohl für jüngere als auch für ältere Beschäftigte.
- fragen sich, was ist heute Facharbeit? Wodurch zeichnet sie sich aus? Eine umfassende Qualifikation ist in ihren Augen für die Sicherung der Qualität der Arbeit und für die Gewährleistung einer hohen Produkt- und Prozessqualität unabdingbare Voraussetzung. Allerdings sind sie zunehmend mit einer Diskussion über Einfachqualifizierungen konfrontiert. Betriebsräte sprechen von einem ständigen Kampf um Aus- und Weiterbildung.
- kritisieren, dass der demografische Wandel angesichts eines auffallend hohen Durchschnittsalter der Beschäftigten zwischen 42 und 45 Jahren immer noch nicht als Herausforderung erkannt ist. Wenn überhaupt, so bemängeln sie, gibt es bunte Folien, aber keine Konzepte. Darüberhinaus fehlen konkrete Entwicklungsmöglichkeiten für ältere Beschäftigte.
- bedauern, dass durch die „Veringerung“ der Firmen Entwicklungschancen und Entwicklungswege für Facharbeiterinnen und Facharbeiter verbaut sind.
- bezeichnen die Unternehmenskultur als eine bedeutsame Rahmenbedingung für gelingende Innovationstätigkeit. Die Unternehmenskultur befindet sich in vielen Betrieben in einem kritischen Zustand und ist ein Innovationshemmnis. Insbesondere die Qualität von Managemententscheidungen wird als bedenklich bezeichnet, da sie zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit, Zuversicht und Kreativität führt und eher Misstrauen erzeugt.

3. Betriebliche Innovationsbedingungen und Handlungsfelder aus Sicht von Betriebsräten – Zusammenfassung der Interviews

3.1. Die Unternehmen in der Projektregion „Bodensee/Oberschwaben“

3.1.1. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen BOS 1

Das Unternehmen BOS 1 ist Teil eines internationalen Konzerns und in seinem Produktsegment führend auf dem Weltmarkt. Am Standort werden Halbzeuge (Profile, Bleche, etc.) unter anderem für den Maschinenbau, die Elektroindustrie und für den Fahrzeugbau hergestellt. Am gleichen Ort gibt es eine weitere, von BOS 1 juristisch getrennte GmbH, die die Produkte sowohl für BOS 1, für weitere Konzernbetriebe als auch für andere Kunden weiterverarbeitet. Im Verlauf der Zeit wurde das Produktionsprogramm hier am Bodensee immer mehr reduziert und innerhalb des Konzerns neuverteilt. Der Einfluss des ausländischen Konzerns lässt sich an der Besetzung von Schlüsselpositionen im Management ablesen. Damit wird die Anbindung an die Zentralen enger und damit die Umsetzung von Konzernentscheidungen sichergestellt. Erst vor kurzem wurde seit langem wieder einmal eine obere Führungsposition mit einem Deutschen besetzt.

Die Produktpalette wurde in den letzten Jahren ausgedünnt. Das Volumen der verbliebenen Produkte hat sich erhöht. „Also wir haben etwa 60% unserer Produkte seit 1999 raus geworfen. Seit 2002 wurde das Angebot nochmals um etwa 40% der Produkte reduziert. In einem Produktbereich haben wir alle Kunden raus geworfen. Und bei denjenigen, die eine große Bestellmenge hatten, wurde einfach ein Preis festgesetzt und gesagt, entweder zahlt ihr den Preis oder geht. Da wurde glaube ich gar nicht verhandelt.“ Die Marktmacht des Unternehmens und damit zusammenhängend der Umgang mit Kunden ist ein besonderes Problem. Es ist die fast als rigoros zu bezeichnende Auffassung anzutreffen, dass der Kunde ein Produkt so anzunehmen hat wie angeboten und dann noch zu einem nicht verhandelbaren Preis. „Der Kunde muss sich uns sozusagen anpassen, beziehungsweise, man hat sich entsprechende Kunden mit einem hohen Produktvolumen gesucht. Mit zwei Großkunden hatten wir einen Ertrag so um die 18-19% Ebit gemacht. Als in Italien bei einem Konkurrenten eine neue Anlage zum Einsatz kam und die einen Dumpingpreis gemacht haben, da sind unsere nicht großartig mit dem Preis runter.“

Ein Bereich, in dem Verbundwerkstoffe für den Schiffbau, für Kühlaggregate, für die Luftfracht und den Nutzfahrzeugbau produziert werden, soll demnächst auch verkauft werden. Das heißt, ein ausgesprochenes Endprodukt gibt es dann nicht mehr. Damit wird eine Fertigungstiefe verloren, die bislang beschäftigungswirksam war.

Bei BOS 1 und den beiden zugeordneten Betrieben sind 1900 Personen beschäftigt. Betrachtet man die Belegschaftsstruktur, so fällt der hohe Anteil an An- und Ungelernten auf. Es handelt sich im gewerblichen Bereich in etwa um 800 An- und Ungelernte und 400 Facharbeiter. 700 Kolleginnen und Kollegen sind Angestellte. 180 bis 190 Angestellte haben eine akademische Ausbildung zum Beispiel als Ingenieure. Fünf Frauen haben wir hier im gewerblichen und 160 im Angestelltenbereich. Die Ausbildungsquote von BOS 1 beträgt 5% der Belegschaft. Nehmen wir beide GmbH's zusammen, so werden hier am Bodensee gemeinsam durchschnittlich zwischen 150 und 160 Jugendliche in verschiedenen Berufen ausgebildet. Das Durchschnittsalter liegt bei ca. 44 Jahren.

Von den 500 Beschäftigten, die in den letzten 5 Jahren den Arbeitsplatz verloren haben, waren im Allgemeinen die An- und Ungelernten, im Automotivbereich speziell fast nur Ingenieure betroffen. Die Firma zog sich nämlich komplett aus Konstruktion und Entwicklung zurück. Der Beschäftigungsabbau erfolgte über einen Sozialplan.

Es gibt derzeit ein so genanntes Outsourcing/Insourcing-Programm, d.h. „es wird analysiert, was mehr Sinn macht und momentan sind wir da am insourcen, das heißt, man macht effektive Kosten/Nutzen-Rechnung und das hat uns jetzt zumindest 30 Handwerker zurück gebracht, weil wir doch billiger und besser sind“.

Der Konzern ist nach eigenen Aussagen jederzeit in der Lage, Standorte zu vergleichen. Diese Standortvergleiche sind nach Ansicht des Betriebsrates nur eine banale Gewinn- und Verlustrechnung und darüber hinaus „schlicht und ergreifend“ falsch, da die Standorte nicht mit einander vergleichbar sind. „Das einzige, was die hier letztendlich vergleichen, das sind die sogenannte EVA-Zahlen, Economic Value Added, und da müssen wir mindestens einen EVA haben von Null. Null heißt zehnpromzentige Gesamtkapitalverzinsung. Man kann nicht uns mit Shanghai oder Chicago vergleichen“. Die Qualität der Vergleiche wird angezweifelt, „weil wir immer den kürzeren gezogen haben und da haben wir gesagt, dass kann eigentlich gar nicht mehr stimmen. Es war so, dass Unterschiede aufgetaucht sind, die nicht stimmen konnten. Das hat sogar ein Blinder gemerkt, dass da mit total falschen Ansätzen gearbeitet wird. Hier bei uns funktioniert das jetzt schlicht und ergreifend so, es wird verglichen, was kostet etwas bei freien Firmen auf dem Markt, wie hoch sind die Kosten bei Eigenherstellung. Wir haben innerhalb von sechs Jahren drei Personalabbauprogramme gehabt, und dann haben wir denen schon mal vorgerechnet, das die outgesourcten Dienstleistungen fast alle teurer sind im Verhältnis zu uns und irgendwann hat es die Geschäftsführung mal aufgegriffen und hat ein spezielles Team eingerichtet. Auf der Basis der Analysen hat sich ganz einfach herausgestellt, dass wir durchschnittlich günstiger sind wie outgesourcte Tätigkeiten.

Hauptthema des Betriebsrats zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist die Umsetzung des Tarifvertrags ERA. Ihm begegnen auf der Managementseite „absolute Hardliner“, die die Verbandslinie durchdrücken wollen. Die Firma hat die neue Eingruppierung nach ERA einseitig vorgenommen „und seit dem sind wir nahtlos vom Sozialplanstress in den ERA-Stress übergegangen. Von 700 bewerteten Arbeitsplätzen haben wir bei knapp 650 widersprochen. Qualifiziert widersprochen. Wir sind jeden Arbeitsplatz einzeln angegangen, weil wir diese Abgruppierungen nicht nachvollziehen, nicht akzeptieren können. Ich meine die Niveauanhebung von Arbeitsplätzen ist natürlich aufgrund der gestalteten Prozesse teilweise schon relativ schwierig. Also wir haben schon genügend Arbeitsplätze, wo wir eigentlich wirklich hochqualifizierte Leute sitzen haben, also Leute, die den Arbeitsplatz wirklich ausfüllen können. Die haben mittlerweile mehrere Ausbildungen, sonst würden die das gar nicht packen. Da haben wir keine Möglichkeit mehr was oben drauf zu packen.“ Es gibt einige hochmoderne Anlagen, an denen die Arbeitsplätze bewusst höher bewertet wurden, um Beschäftigte zu animieren, dort zu arbeiten.

Bei allen hochtechnisierten Anlagen gibt es Schwierigkeiten, „dass Arbeitnehmer dort nicht mehr schaffen wollen, weil sie sich alle von der Technik, vor allem von der Informationstechnologie, der Computertechnik überfordert fühlen. Es war auch keiner bereit, sich da entsprechend qualifizieren zu lassen. Also diese Arbeitsplätze noch mehr aufzuwerten, ist faktisch fast unmöglich. Im Gegenteil müssen wir vielleicht eher mal daran denken, auch wenn das wieder mit Lohneinbußen zu tun hat, den ein oder andere Arbeitsplatz zu entflechten, dass er durch jemand besetzt werden kann, der jetzt nicht grade zu den Topleuten gehört. Also wir haben teilweise schon verdammt schwierige Anforderungen.“ Gründe für das Abwehrverhalten der Beschäftigten sind „schlicht und ergreifend die Angst. Die Angst vor Neuem. Nichts anderes. Also, man muss ja eigentlich so sagen, das Angebot an Qualifizierung bei uns im Unternehmen ist ja groß“ und dennoch gibt es erhebliche Zurückhaltung, dieses Angebot wahrzunehmen. Qualifizierungskonzepte, die das Abwehrverhalten der Beschäftigten als begründete Lernwiderstände aufgreifen, gibt es nicht.

Der Betriebsrat sieht insbesondere bei älteren Arbeitnehmern noch ein anderes Problem, nämlich die Sprache. „In der Zeit von 1966 bis 1972/73 haben wir massiv Arbeiter in Portugal und teilweise in Spanien angeworben. Die Leute sind 30 Jahre da, die können sich heute mit niemanden auf Deutsch unterhalten.“ Natürlich spiele, was die generelle Qualifizierungsbereitschaft angeht, auch Bequemlichkeit eine Rolle.

Betriebsratsarbeit ist ein mehr oder weniger ständiges Abwehren von Angriffen, was dazu führt, dass fast keine Zeit für dringend notwendige Überlegungen und Konzepte hinsichtlich

der Zukunft bleibt. Einige Forderungen aus dem Sozialplan und dem Interessenausgleich betreffen die Zukunft, sind jedoch noch nicht umgesetzt. Es geht um die zukünftige Verfahrensweise im Sinne von Steuerung von Prozessen bei organisatorischen und technischen Veränderungen, die unter Umständen zum Personalabbau oder -aufbau führen. Juristen des Unternehmens und Juristen des Betriebs verhandeln derzeit darüber, „um weiter zu kommen“. Sechs Firmen hat der Betriebsrat im Blick, die für ihn in dieser Frage Vorbildunternehmen sind. Vorbildlich sind in seinen Augen optimierte, genau festgeschriebene Abläufe, an die sich das Management zu halten hat und bei denen klar definiert ist, wie in diese Prozesse der Betriebsrat mit einzubinden ist. Das Unternehmen lehnt ein derartiges Prozedere nicht ab, aber gleichzeitig wollen sie es auch nicht offensiv betreiben. Unverständlich ist, dass am Ende einer Prozessoptimierung eigentlich ein Plus steht. „Ein Consultingunternehmen hat denen vorgerechnet, dass 5 Millionen ‘rausspringen. Wir fragen immer wieder, warum sie sich dieses Geld entgehen lassen. Darauf haben wir bis heute noch keine Antwort erhalten. Wir haben ein Alternativkonzept gemacht, wie es aussehen kann und was mit den fünf 5 Millionen gemacht werden kann. Wir haben Vorschläge eingebracht, also schriftlich fixiert. Bis jetzt haben wir einfach noch nichts in Bewegung gesetzt.“

Wenngleich sich in den letzten Jahren die Arbeitsbedingungen verbessert haben, so spielen Dämpfe, Temperaturbelastungen (Hitze-Kälte), körperliche Belastungen durch Schwere der Arbeit und Arbeitstempo nach wie vor eine nicht zu unterschätzende Rolle. Einige Probleme, so hofft der Betriebsrat, lassen sich durch die beabsichtigte weitere Automatisierung in den betreffenden Abteilungen lösen.

Die Arbeit an den Anlagen ist eine Beobachtungstätigkeit, die eine hohe Konzentration erfordert. Daher sind die Beschäftigten spätestens nach zwei Stunden auszuwechseln. „Da ist der Kollege platt. Nach zwei Stunden ist der fertig.“

Die Anlagen, die früher manuell oder elektromechanisch gesteuert wurden, sind komplett umgestellt auf programmierbare Steuerungen. „Programmieren muss heute jeder Maschinenbearbeiter beherrschen. Programme sind für jede Anlage abgespeichert. Für Spezifikationen müssen dann noch Zusatzprogramme erarbeitet und eingegeben werden.“

Schon früh wurde auf Initiative des Betriebsrates Gruppenarbeit eingeführt. „Die Firma ist gerade dabei, die Gruppenarbeit zu eliminieren. Ihnen ist der organisatorische Aufwand zu gewaltig. Sie wollen die Geschichte einfach wieder autoritär führen. Sie wollen einen direkten Ansprechpartner haben, dem sie sagen können, es muss so und so gemacht werden. Die Kollegen sind ein Stückweit mit Schuld an der Situation, behaupte ich. Ich will sie nicht in

Schutz nehmen. Aber viele, 70% sagen wir mal, haben die Gruppenarbeit immer wieder massiv kritisiert, obwohl wir immer wieder die Vorzüge dargestellt haben. Das wurde so aber nicht gesehen. Das hat dazu geführt, dass die Gruppensprecher abgeschafft und vom Unternehmen so genannte Koordinatoren eingesetzt wurden.“ Die Folgen sind spürbar. Das beginnt beim Festlegen des Urlaubs bis hin zu der Frage, wie wird die Arbeit an den Anlagen organisiert. „Ich weiß jetzt nicht, ob wir die Entwicklung noch stoppen können. Jetzt kommen die Leute zu uns und beschwerten sich. Aber es ist viel kaputt gemacht worden durch die Kolleginnen und Kollegen.“ Der Betriebsrat verbirgt seine Enttäuschung nicht, denn er sieht in der Gruppenarbeit mehrere Chancen wie z.B. Rotation, mehr Spielräume für die Beschäftigten durch Selbststeuerung, breitere Qualifizierung und dadurch höhere Entlohnung. „Die Masse verliert durch das neue System. Die Unzufriedenheit nimmt zu; Auswirkungen auf die Produktivität machen sich bemerkbar. Die hat jetzt schon ein bisschen nachgelassen, die wird dann halt noch mehr nachlassen. Auch die Qualität wird nachlassen. In einem Bereich wird sie schon schlechter.“ Das Unternehmen hat fast nichts unternommen, dass sich Gruppenarbeit entwickeln kann.

Der Mensch spielt im Konzern, auch wenn man die veröffentlichten Positionen im Internet verfolgt, keine Rolle. Das bestätigt auch der Betriebsrat. „In der Führungsriege, auf der ersten, zweiten und dritten Ebene wird nicht mehr vom Mensch gesprochen.“

Der Innovationsdruck bei BOS 1 ist im Bereich Arbeitsorganisation und Prozesse am größten, wenngleich auch auf dem technischen Sektor ebenfalls Nachholbedarf besteht.

Ein großes Problem stellt sich durch die Zentralisierung der Forschung an weltweit nur noch zwei Forschungsstandorten. D.h., BOS 1 hat seinen Forschungs- und Entwicklungsbereich verloren. FuE hat bei der Konzernzentrale offensichtlich keine große Bedeutung. „Ich vergesse den Tag nie, als alle größeren Standorte während einer Konferenz mehr Innovationen, mehr Forschung und mehr Entwicklung verlangten. Die Antwort vom zweit obersten Konzernboss war deprimierend. Er sagte, forschen und entwickeln tun wir dann, wenn wir noch Geld übrig haben, das wir nicht für die Aktionäre brauchen, ansonsten wird nicht geforscht und entwickelt. Mittlerweile haben wir einen neuen Konzernboss, der das etwas anders sieht. Wenn es ein neues Produkt gibt, dann wird das halt an den Standort auf der Welt vergeben, wo sie sich die meiste Rendite versprechen.“ Zwischen den Standorten gibt es einen Wettbewerb um ein neues Produkt. „Es wird überlegt, wo wird es am besten dazu passen.“ An mehreren Standorten kann gewalzt werden; an 100 Standorten weltweit kann gepresst werden. „Hinzu kommt, dass wir unsere eigene Konstruktion abgeben mussten.“ BOS 1 verlor seine Innovationsbasis. Das Ausbluten des Standorts ist das Horrorszenario.

„Der Konzern sagt bei jeder EBR-Sitzung³, ich weiß nicht, meinen die das im Ernst oder nicht, sie wollen langfristig Europa verlassen. Ich weiß nicht, meinen sie es als Drohpotential oder meinen sie es ernst. Mich nervt das mittlerweile. Es ist schwer zu sagen was da dahinter steckt. Zumindest gibt es hier Erhaltungsinvestitionen oder auch diese neue Anlage. Gut, die haben wir im Interessensausgleich fest geschrieben. Wir haben gesagt, wir gehen vor Gericht und wenn die Gericht hören, haben sie Muffe. Gericht und Presse, auf dieser Basis haben wir diese neue Maschine fest schreiben lassen. Also wie gesagt, die Neuinvestitionen haben wir mit Druck erreicht.“

Drei Argumente bringt der Konzern ins Spiel, wenn es darum geht, warum die europäischen Standorte keine Zukunft haben: hier gibt es keine Märkte mehr, hier gibt es kein Wachstum mehr und die Energiepreise sind zu hoch.“ Der Betriebsrat hat eigene Vergleiche angestellt und herausgearbeitet, dass die Energiekosten in China 30% höher liegen als bei BOS 1.

Nicht von der Hand zu weisen ist, dass ein Teil der Kunden nach Asien abwandert und verlangt, dass dort auch produziert wird. „Aber es ist so, dass nicht unsere Manager dorthin fliegen, sondern da fliegt unser Maschinenpersonal hin. Sie müssen die Produktion auf Vordermann bringen und das regelmäßig. Da fliegt das komplette Maschinenpersonal hin und dort braucht man immer wieder Handwerker, damit die Anlage überhaupt funktioniert.“ Bislang wurde der mit der Verlagerung der Produktion zusammenhängende (Mehr-)Aufwand nicht erfasst, obwohl das nach Aussagen des Betriebsrates „ziemlich exakt gerechnet“ werden kann.

Am Beispiel der Stilllegung und Verlagerung einer Anlage nach Osteuropa sowie einer für BOS 1 vorgesehenen Großinvestition an diesem osteuropäischen Standort belegt der Betriebsrat die nicht gerechneten aber entstandenen Kosten für das Unternehmen. Nach Aussagen eines für den Betriebsrat tätigen Consultingunternehmens braucht das Unternehmen mindestens sechs Jahre bis zum ersten Mal eine Rendite erzielt wird. „Hätten sie bei uns die Anlage aufgestellt, hätte das nicht einmal ganz drei Jahre gebraucht“, wird vom Betriebsrat hervorgehoben.

Regelmäßigen Kontakt hat der interviewte Betriebsrat zu einer Fachhochschule im regionalen Umfeld, an der er auch an einer einjährigen Weiterbildungsreihe teilgenommen hat. Schwerpunktmäßig liegen seine Interessen auf betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Der Geschäftsführer hat Kontakt zur regionalen Universität. Die Kontakte sind eher informeller Art auf einer persönlichen Ebene. Aufträge an die Fachhochschule oder an die Universität

³ EBR = Europäischer Betriebsrat

werden nicht vergeben. Allerdings schickt die Abteilung Aus- und Weiterbildung Mitarbeiter, in der Regel Führungskräfte, zu Qualifizierungsmaßnahmen an die Fachhochschule. Es handelt sich dabei um ein MBA-Studium und um eine interkulturelle Managementschulung.

Mit der Universität Köln in Zusammenarbeit mit der regionalen Fachhochschule läuft ein Projekt zum demografischen Wandel. Ausgangspunkt war, dass der Betriebsrat Druck gemacht hat beim Thema Aus- und Weiterbildung im Rahmen der längerfristigen Personalentwicklung. Eigentlich wollte das Unternehmen die Ausbildung einstellen. Es gab die Vorstellung, dass „die Leute, die wir brauchen, vom Arbeitsamt geholt werden können.“ Der Betriebsrat hat auf die Altersentwicklung und den Nachholbedarf hingewiesen. „Lange Zeit war Schweigen bis vor etwa 10-11 Wochen. Ich wurde angesprochen, die Geschäftsführung möchte mit uns ein Projekt machen mit der Uni Köln und der Fachhochschule Konstanz zusammen zur Demografie, um überhaupt mal festzustellen, wie sich das demografische Potential bei uns am Standort überhaupt entwickelt. Die Statistik haben wir ja von Betriebsratsseite her schon gemacht. Drum haben wir auf den Putz gehauen und gefordert, unsere Ausbildung entsprechend auszugestalten und zu forcieren. Das Thema Schließung der Ausbildung ist vom Tisch. Der erste Boss hat vor 14 Tagen noch mal ziemlich Werbung gemacht für die Lehrwerkstatt und hat gesagt, er sieht das anders als sein Vorgänger. Ihm gefällt eigentlich das Ausbildungssystem, wie es in Deutschland sei und er möchte an der Ausbildung festhalten. In dem Zusammenhang läuft jetzt diese ganze Demografiegeschichte.“ Ein Konzept für dieses Projekt liegt jedoch nicht vor. Auch die Firma hat kein Konzept zum Thema demografischer Wandel.

3.1.2. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen BOS 2

Im Unternehmen BOS 2, das trotz seiner Produktpalette rund um die Antriebstechnik nicht dem Automobilsektor, sondern der Maschinenbaubranche zugerechnet wird, waren zum Zeitpunkt des Interviews 4.885 Personen beschäftigt. Es handelt sich um einen Betrieb mit einem relativ geringen Anteil an An- und Ungelernten (200 Beschäftigte absolut) und einer Ausbildungsquote von knapp 6% (Anteil von Auszubildenden an der Gesamtbelegschaft). Waren in den letzten 5 Jahren die Beschäftigtenzahlen konstant, so steigen sie jetzt. Von diesem Anstieg sind alle Beschäftigtengruppen betroffen. Eingestellt wird direkt durch das Unternehmen oder über Zeitarbeitsfirmen. Die über Zeitarbeitsfirmen bei BOS 2 tätigen Personen sollen nach Auffassung und Bestrebungen des Betriebsrats bei sich bietender Gelegenheit in eine Festanstellung übernommen werden.

Das quantitative Verhältnis von Angestellten zu Arbeitern nähert sich einem 50:50-Patt. Nach Auskunft des Betriebsrats sind es derzeit gerade noch fast 200 Arbeiter mehr als Angestellte. Diese Situation bereitet ihm Sorge und zwar deshalb, weil er in seinem Szenario ein Ungleichgewicht von Produktion-, Verwaltungs- und Entwicklungssektor und damit langfristig eine Gefahr für den Standort durch die Schmälerung der produktiven Basis auf den Betrieb zu kommen sieht. Der Verlust von Arbeitsplätzen durch Verlagerung von Produktion (Fertigung und Montage) ins Ausland kann seiner Ansicht nach nicht durch die Erweiterung von Dienstleistungen aufgefangen werden, wenngleich er die Notwendigkeit sieht, den Entwicklungssektor zu stärken und auszubauen sowie neue Handlungsfelder aufzubauen. „Sicherlich muss uns etwas Intelligentes einfallen, denn hier gibt es schon die Frage, was kannst du überhaupt noch im Unternehmen halten. Da kommen die Schlagworte, nur die wertprägenden Dinge machen wir, und Reduzierung der Fertigungstiefe, wie hoch soll sie denn sein. Vieles können andere, so ist die Meinung hier, auch machen. Übrigbleiben würde dann noch die Bearbeitung komplizierter Gehäuseteile. Das ist mir zu wenig. Damit kann ich auch keine 4.800 Leute beschäftigen.“ Der Betriebsrat sieht sich einem erheblichen Druck ausgesetzt.“

Der Betriebsrat verhandelt aktuell ein Modell, das Beschäftigung am Standort halten soll. Beschäftigung soll nach Ansicht des Unternehmens billiger gemacht werden durch Einsatz von geringer qualifiziertem Personal an Montagelinien. Derzeit sind an den Montagebändern überwiegend Facharbeiter tätig, wobei es zwischen den Arbeitsplatzanforderungen, den für die Montage erforderlichen und den tatsächlich durch die Beschäftigten mitgebrachten Qualifikationen eine erhebliche Differenz gibt. Bei diesem Modell geht es im Prinzip um den Abbau der Überqualifikation i.S. Anpassung der Qualifikationen an die Anforderungen und nicht umgekehrt, Erweiterung der Anforderungen durch ein umfassendes ganzheitliches Montagekonzept. Die Logik lautet: „Ich kann den Facharbeiter nicht ans Band stellen, wenn es drum geht, das Produkt mit zigtausend Schrauben, Unterlagscheiben, Sicherungsscheibe, Mutter, etc. zusammen zu montieren. Da haben wir gesagt, das können An- und Ungelernte machen, die ich da eingliedern kann, das ist kein Hexenwerk.“ Für den Betriebsrat ergeben sich daraus eine Reihe von Fragen wie „Wie organisiere ich denn so eine Linie?“, „Bleibt der Anteil an Jungfacharbeitern bei mir bestehen?“ oder „Was ist mit den qualifizierten Facharbeitern? Bleiben die drin oder kann ich die auch woanders einsetzen?“ Ziel ist es, den Standort auf jeden Fall mit der Fertigung und Montage zu halten. „Für uns ist das lebenswichtig, genauso wie eine Entwicklung. Worüber geredet werden kann ist die Logistik, ist die Ersatzteilverorgung. Da müssen wir uns unterhalten drüber, das kann ich auf Dauer hier nicht halten.“

Natürlich werden auch in Zukunft an den Linien Facharbeiter anzutreffen zu sein, „aber nur zu einem kleineren Teil. Das sind dann die Spezialisten an den Bändern, die dann eben in größeren Teilen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben, die an- und ungelernt sind. Oder den verkürzten Beruf erlernt haben, von zwei Jahren, den Montierer. Den gibt's ja. Und ich sag', soll wirklich einer vier Jahre durchgezogen werden, der dann frustriert ist am Ende, weil er sagt, mit Ach und Krach die Prüfung geschafft oder durchgefallen?“ Hauptschulabsolventen werden bei BOS 2 als Auszubildende fast nicht mehr aufgenommen. Der Realschulabschluss ist das Mindeste, was Jugendliche mitbringen müssen. Für die zweijährige Ausbildung spricht nach Ansicht des interviewten Betriebsrat, dass vom Zeugnis her „schlechtere“ Jugendliche auch eine Entwicklungszeit benötigen, „um eben verstehen zu können, Lernen kann mir Spaß machen und da kann ich noch mehr erreichen, wenn ich mich anstrenge.“

Auf die Frage, Produkt und Arbeitsprozess seien doch sicherlich kompliziert und könnten nicht weniger umfassende Beschäftigte mittelfristig vielleicht auch zur Innovationsbremse für Weiterentwicklungen werden, weil sie nur für ein sehr begrenztes Aufgabenfeld qualifiziert sind, antwortet der Interviewte, man müsse alle Montagelinien in der Gesamtheit anschauen. „Sicherlich werde ich diesen Personenkreis nicht überall einsetzen können und wollen. Ich habe ja verschiedene Motorentypen, mit unterschiedlichen Anforderungsgraden und Schwierigkeitsgraden. Das neuste Produkt, das wir machen wollen, wird so einfach sein, da wird man nicht viele Vorkenntnisse brauchen. Da reichen mir meine 10 Facharbeiter am Band und der Rest sind alles Ungelernte. Das ist montieren, zusammensetzen. Dieses einfache Produkt brauchen wir schon längst. Wir haben letztes Jahr Standort- und Beschäftigungssicherung gemacht für dieses Produkt. Das geht in den Sektor Agrarindustrie. Die haben bisher ein Produkt von Daimler-Chrysler drin gehabt, das lösen wir ab. Mit einem ganz neuen Produkt, speziell entwickelt für diesen Markt. Das ist schon ein innovatives Produkt, das über verschiedene Applikationen auch in anderen Anwendungsfeldern einsetzbar wird. Damit runden wir die Produktpalette ab.“

Kunden von BOS 2 erwarten heute auch, dass Ingenieurdienstleistungen angeboten werden. Der Betriebsrat berichtet, dass Kunden eigentlich noch viel mehr erwarten wie z.B. die Finanzierung des Produkts. Einige Hersteller hätten da kein Problem, insbesondere wenn sie nur zwei große Marktsegmente beliefern. Bei BOS 2 sei dies aber so nicht der Fall. Es gibt unterschiedliche Marktsegmente mit jeweils nochmals ganz speziellen Anwendungsbereichen. Ein Ausgleich zwischen einem „Segment, das schwächelt“ und einem „gut laufenden Segment“, ist bei BOS 2 schwer zu erreichen. „Der Massenhersteller, der nur zwei Felder bedient, drückt mich durch seine Marktmacht mit dem Preis an die Wand. Und der verkauft sogar Montageserviceleistungen, bis zu ein und zwei Jahren Serviceleistungen umsonst. Da

musst du erst Mal soviel Futter hinten haben, um zu sagen, das kann ich auch machen. Also die Konkurrenz ist da groß und drum sind wir da auch laufend unter Druck.“ Überlegungen, den Konkurrenzkampf zu überleben, gibt es einige. Eine der Möglichkeiten besteht darin, den Kunden ein generalüberholtes Produkt anzubieten, „der ist so gut wie neu“. Eine andere Möglichkeit, die angesprochen wurde, wird in Leasingangeboten gesehen.

Zusätzlich zu den am Standort oder bei Töchterunternehmen hergestellten Produkten ist eine neue Sparte hinzugekommen. Mit den neuen Eigentümern des Unternehmens, so der Betriebsrat, „lässt sich momentan auch wirklich einiges bewerkstelligen. Die neue Tochter ist für uns wichtig. 16, 17 Jahre dauerte die Diskussion, im Ergebnis immer völlig unbefriedigend, weil das Unternehmen sich nie entschieden hat. Da ist der Markt eigentlich etwas an uns schon vorbeigegangen. Da sind wir eigentlich schon zu spät dran. Das muss man so sagen, weil wir haben bis jetzt nichts angeboten haben. Das ist ein Sektor, das ist ein Markt. Jetzt gehen wir in einen Verdrängungswettbewerb ‘rein und das ist allemal immer schwieriger, als wenn ich schon den Fuß drin hab.“

Welche Möglichkeiten hat ein Betriebsrat überhaupt, die Entwicklung neuer Produkte oder neuer Produkttechnologien zu verlangen? Stößt selbst der Betriebsrat trotz einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen, wie es bei BOS 2 der Fall ist, an Grenzen? Der interviewte Betriebsratsvorsitzende bejaht diese Frage: Ja, der Einfluss ist, sagt er, sicherlich begrenzt, obwohl er eigentlich auch mit dem Unternehmen und den Produkten, „die ich alle kenne“ – auch aus fachlicher Sicht, lebt. Im Übrigen habe mancher Manager „von Tuten und Blasen keine Ahnung. Einem war das auch egal. Das hat er mir auch gesagt. Der sagte, lieber Herr X., das interessiert mich nicht, wenn ich das verkaufen will, dann verkauf‘ ich das. Ist mir egal ob die Firma da jetzt jammert oder nicht. Da habe ich gesagt, dann werden wir beide das anders ausfechten müssen. Das hat er dann schon verstanden, dass es so nicht geht.“

Auch den neuen Eigentümern „geht es am Schluss darum, Geld zu machen. Jetzt gibt er uns Geld, und wenn es bloß über die Banken ist. Als Unternehmer ist der eigentlich verschuldet. Bloß, es ist noch nie da gewesen, in den letzten acht Jahren nicht, dass wir soviel investiert haben, zugekauft haben und weiter dran sind. Das Entwicklungsbudget wurde erhöht in dem Maße, dass ein Unternehmen auch überlebensfähig bleibt. Die haben ihre Versprechen eingehalten, Der FuE-Aufwand liegt bei ca. 8% des Umsatzes. Es gibt Punkte, wo man dann auch ansetzen kann, wo man mit dem Wissen was hier notwendig ist auch mal Inputs geben kann. Wir sind sicherlich da nicht die Entscheider, aber Inputs um nochmal abzufragen warum geht ihr nicht in die oder die Richtung?“

Trotz allem ist für den Betriebsrat die Arbeit nicht leichter, sie ist schwieriger und anders geworden. „Die gucken am Ende auch auf's Geld, aber die wollen das Unternehmen erst Mal schlagkräftig machen.“ Für den Betriebsrat heißt dies, in allen seinen Überlegungen diese Perspektive der Eigentümer mitzudenken. „Es wird schneller alles. Die machen jetzt eine neue Struktur. Das kommt Knall auf Fall. Da haben wir die wieder mal abmahnen müssen im Aufsichtsrat. Die haben mittlerweile gelernt und manchmal halten sie sich auch wirklich dran, da sind sie fast perfekt. Wir haben mal den halben Laden hingestellt, weil die einfach partout hier die Informationsschiene nicht eingehalten haben uns nicht eingebunden haben und gemeint haben sie sind Herr im Hause und da bin ich raus und habe gesagt, ihr seid nicht der Herr im Hause, lasst uns das bitte gemeinsam machen. Da sind sie sehr erschrocken, eine auf die Finger zu bekommen. Man muss verdammt aufpassen.“ Betriebsratsarbeit bewegt sich zwischen den Polen Konflikthandeln einerseits und Konsens herstellen andererseits.

Bei der Betrachtung der letzten fünf Jahre so wird aus heutiger Sicht ein Handlungsbedarf weniger auf den Gebieten Produkte, Technik und neue Technologien gesehen als vielmehr auf dem Gebiet der Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation. Mit Unterstützung eines Fraunhofer-Instituts soll der veraltete Produktbereich G modernisiert werden. „Die dortige Produktion und Montagetätigkeit da hinten ist, ich sag', die ist veraltet. Da haben wir die Zeichen der Zeit verschlafen. Ich habe keine Verkettung, kein just in Time. Was kann ich mit Handlinggeräten machen, was kann ich automatisieren? Da müssen wir uns neu aufstellen. Da sind wir eigentlich ein bisschen spät dran, aber wir haben es eben nicht zu entscheiden, das ist unser Problem.“

Ansonsten wird die Firma bei Produkten und Technik hinsichtlich der Innovationsstrategie als Schrittmacher eingeschätzt. Dadurch konnte auch der Umsatz um 20% gesteigert werden. Bei der Innovationsgenerierung handelt es sich um einen permanenten Prozess. Während in den letzten Jahren allerdings hinsichtlich der Planungshorizonte ein kurzfristiges Denken anzutreffen war, „muss man echt sagen, jetzt geht es in die Langfristigkeit. Auch wenn man ein kurzfristiges Ziel, die Rendite, verfolgt, ist die Planung trotzdem länger ausgerichtet. Ja, das verblüfft ein bisschen, aber es ist so. Wir sind schon, was die Planung angeht, bei den Überlegungen in den Jahren 2015 bis 2020.“ Hervorgehoben wird, dass es sich im Prinzip um keine allzu große Zeitspanne handelt, wenn man die Abgasemissionsgesetzgebung anschaut, von der das Unternehmen mit den Produkten betroffen ist.

Stellt sich natürlich auch die Frage, woher holt der Betriebsrat seine Ideen? Gibt es Kooperationen mit Hochschulen oder Unternehmen oder Beratungseinrichtungen? „Also ich leb' und sterb' mit meinen Informationen, die ich eben hier über meine Kanäle im Unternehmen habe.“

Ich nehm' mir die Zeit, mit den ganzen Ingenieurbereichen zu reden wo die Zukunft abgebildet wird. Die Zeit nehm' ich mir wirklich, um mich immer auf den neuesten Stand bringen zu lassen. Ich will das wissen. Ich brauch' den Input von den Bereichen, was habt ihr in der Planung, wo wollt ihr eigentlich hin? Wo können wir gemeinsam uns unterstützen, dass wir in die Richtung kommen. Ich leb' von den Fachabteilungen, ohne die geht's nicht. Jetzt ist die Frage, was kann ich von Externen profitieren? Kann ich nicht einmal Antwort geben. Ich hab's noch nicht probiert. Ist auch ein schwieriges Unterfangen. Ich kann ja nicht einfach mir jemand holen, kostet ja alles Geld, macht ja keiner umsonst und das ist immer die Gretchenfrage, ist ein Unternehmen bereit, für einen Betriebsrat das auch auszugeben. Habe ich noch nicht probiert, das wäre jetzt die Frage, ist es möglich ist es nicht möglich.“ Bei den Gespräche im Aufsichtsrat und mit der Geschäftsführung, „da sind wir schon so im offenen Dialog“, will der Betriebsrat wissen, „wo wollt ihr hin? Was haben sie als Vision.“ Was überhaupt machbar ist, ist bislang nie Gegenstand von Diskussionen oder Informationen gewesen. „Da habe ich eigentlich noch nie die Diskussion erlebt oder auch geführt, dass wir sagen wo ist eigentlich da die Grenze, geht's überhaupt da oder dort weiter?“

Während der Betriebsrat keine Kontakte zu Forschungseinrichtungen oder Hochschule hat, bestehen sie auf Seiten des Unternehmens. Auch das an anderer Stelle angesprochene Fraunhofer-Institut wird über die Firma ins Unternehmen kommen. Ausgiebige Erfahrungen hat der Betriebsrat mit Unternehmensberatungen, die aus seiner Sicht nicht immer zum Wohle des Unternehmens, sondern zum eigenen Wohle tätig waren. Bei den vorgelegten Ergebnissen und den implizierten Folgewirkungen musste man „höllisch aufpassen.“ Der Betriebsrat wird, weil er alles nachprüfen muss, selbst kaufmännisch denken. „Mir bleibt als Betriebsrat nichts anderes übrig. Ich sag' unter den normalen Voraussetzungen, was mir der Gesetzgeber vielleicht so als Auftrag gegeben hat, also wenn ich das bloß machen würde, dann hätte ich viel weniger Stress, aber dann wäre nichts mehr so wie jetzt. Ich kann nicht alles verhindern, das können wir nicht, nur ich halte mehr davon mit aktiv zu werden. Ich habe einen Unternehmensniedergang mitgemacht, möchte ich auch keinem wünschen, da will man auch ein paar Sachen verhindern. ... Es ist immer eine Gratwanderung, das muss man auch ehrlich sagen, weil du bist ja, wie heißt das so schön, im Co-Management, wie weit ist sowas vertretbar, wie weit darf sowas gehen, wie weit soll es gehen?“

Gedanken macht sich der Betriebsrat zum Thema „demografischer Wandel und älter werdende Belegschaft“. Er sieht außer Tagungen und Broschüren kein Konzept. Für ihn müssen wieder praktikable Modelle der Altersteilzeit kommen. Wenn jetzt die Rente mit 67 einführt werden soll, so sieht er erhebliche Auswirkungen auf anderen Gebieten. So zum Beispiel bei den Ausbildungsplätzen. Das Unternehmen hat in der Langfristplanung bereits die Reduzie-

rung der Ausbildungszahlen eingestellt. „Was heißt denn länger arbeiten? Das heißt für den älteren Kollegen rollierende Dreischicht noch mit 64, 65. Da weiß ich nicht ob der das schafft.“ Bezogen auf eine andere Arbeitsgestaltung werden die Gestaltungsspielräume als gering eingeschätzt. Man könnte etwas mit Rotationsmodellen sich vorstellen, „ja man könnte schon, doch das könnte man schon, das ist natürlich dann die intelligente Frage, kann ich dann die älteren Mitarbeiter an gewissen Belastungsgrenzen dann raus rollieren lassen, habe ich dann einen Ersatzmann? Können die auch was anderes machen? Und dann stoß ich an mein Feld An- und Ungelernte, die dann die leichteren Dinge machen, ja klar, aber dann brauch‘ ich eine gesunde Mischung. Und ich brauch‘ den Älteren, und das ist mit nichts wettzumachen, der springt zwar nicht mehr so schnell und kann sich vielleicht nicht mehr so bücken, aber der hat dermaßen Know How und Erfahrung und sagt dir blindlings ohne Zeichnung ohne Stückliste, das können wir da nicht rein tun. Die Anderen, die hauen es rein. So ein Modell zu machen ist eine Frage des Wollens und vor allem dass man zusammen sitzt und das ist schon ein Problem. Das Unternehmen sagt, diesen Aufwand will ich doch nicht machen.“ Dass hier besonderer Handlungsbedarf besteht zeigt der Altersdurchschnitt der Beschäftigten. Er beträgt ca. 45 Jahre.

3.1.3. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen BOS 3

Im Unternehmen BOS 3 als weltweit tätiger Automobilzulieferer waren zum Zeitpunkt des Interviews am Standort Bodensee 7.500 Personen beschäftigt. Die Ausbildungsquote beträgt bei 400 Azubis ca. 5,3%. Das Durchschnittsalter der Belegschaft bewegt sich zwischen über 40 und unter 45 Jahren. Hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung kann gesagt werden, dass sie steigt. Nur einmalig 1993 wurden 300 Arbeitsplätze im Rahmen der allgemeinen Automobilkrise abgebaut. In allen 300 Fällen wurden Widersprüche formuliert; in 80 Fällen wurde eine einstweilige Verfügung erlassen und der Betriebsrat hat anschließend Recht bekommen, d.h. die entlassenen Beschäftigten mussten wieder eingestellt werden. Seit 1994 steigt die Beschäftigung und d.h., „fast alle damals entlassene Personen wurden außer den ungelerten wieder genommen.“

Bei BOS 3 ist auch die zentrale Forschung und Entwicklung plus die zentrale Verwaltung angesiedelt. Im Moment sind in diesen Bereichen insgesamt fast 1300 Personen beschäftigt. Der FuE-Aufwand beträgt in etwa 5%.

Das zahlenmäßige Verhältnis Arbeiter : Angestellte „wird immer angestelltenlastiger“. Die Firma sucht ständig Ingenieure. An vielen Stellen im Unternehmen werden Ingenieure mit der Folge eingesetzt, dass andere Berufsgruppen keine Entwicklungsperspektive haben. „Viele junge Ingenieure sind in der Planung. Man ist nicht mehr bereit, Techniker oder Meister in bestimmte Planungsfunktionen rein zu bringen, wo das früher noch möglich war. Die weigern sich inzwischen mehr und mehr, sowas zu ermöglichen, weil sie sagen, das alles ist so komplex geworden. Wir hatten grade aktuell vor einiger Zeit, ein, zwei Monate, eine Auseinandersetzung mit unserem Fertigungsleiter, weil wir gesagt haben, wir stellen das einfach fest, dass für alles nur noch Ingenieure beantragt werden, so kann man sich den Ingenieurmangel auch organisieren, das war unsere Position dazu, Nein, sie sehen das als absolut notwendig an.“ Damit werden Facharbeiterkarrieren abgewürgt. Facharbeiter, die sich zum Meister oder Techniker weitergebildet haben, „hängen teilweise in der Fertigung und haben kaum Chancen da raus zu kommen. Die bewerben sich x-mal, bis vielleicht der Eine oder Andere mal die Chance kriegt auch dort raus zu kommen.“ Der Betriebsrat sieht hier erheblichen Handlungsbedarf.

Das Unternehmen BOS 3 engagierte sich vor Jahrzehnten mit einem Projekt im Rahmen des nationalen Förderprogramms „Humanisierung der Arbeitswelt“. Es entstand dabei ein flexibles Fertigungssystem (FFS). Vorzustellen hat man sich dieses FFS als „eine große Insel mit Handhabungsautomaten“, in der neben physischen Arbeitserleichterungen eine umfassende Veränderung der Arbeitszuschnitte mit ganzheitlichen Arbeitsanforderungen angedacht war. Beschäftigte wurden damals auch zu Anlagenführern ausgebildet und bekamen über eine andere Lohneingruppierung anschließend „gute Löhne“. Das Ziel, unterschiedliche Produkte durch das FFS zu steuern, wurde im Grunde genommen nie in vollem Umfang erreicht. Im Gegenteil, das FFS wurde nur einseitig mit schweren Produktteilen ausgelastet, weil es sich natürlich durch die Handhabungsautomaten angeboten hat, schwere Teile in großen Stückzahlen dort zu produzieren. „Aber alles wäre möglich gewesen“, auch kleine und mittlere Produktteile herzustellen. „Das ist alles nie gemacht worden.“ Die Folge war, dass die Idee, Konzeption und letztendlich die Praxis dadurch, aber auch durch die Haltung der Beschäftigten gegenüber dem FFS sich nicht voll entfaltet, sondern Rückentwicklungen stattfanden. „Die im FFS eingesetzten Kollegen, die eigentlich flexibel einsetzbar sein sollten und es von der Ausbildung her eigentlich auch waren, sagten irgendwann, ich habe eigentlich immer schon am Liebsten nur gefräst und der andere sagte, ich habe eigentlich schon immer nur gerne das und jenes gemacht. Oder einer sagte, dies und das hab‘ ich sowieso noch nie mögen. Oder andere hatten schon gar keine Lust dazu gehabt und sich eigentlich fast geweigert, das Neue im FFS zu machen.“ So entstanden wieder arbeitsteilige Strukturen. Nach Einschätzung des Betriebsrates würde diese Art von System in der damaligen Auslegung

heute nicht mehr entwickelt und umgesetzt werden. Kleinere, flexiblere Inseln wären eher das Ziel.

Erfahrungen gibt es im Unternehmen mittlerweile mit einer low-cost-Automation ohne Handhabungsroboter. Versucht wird, alte Anlagen zu integrieren und mit Einfachstechnologien zu verbinden. Im Moment ist dies ein sehr erfolgreiches Konzept. „Das hat natürlich für die Arbeitsorganisation auch Auswirkungen gehabt“, hebt der Betriebsrat hervor. „Wir haben nach dem FFS Anfang Mitte der 90er ein erstes Gruppenarbeitskonzept im Rahmen einer neuen Fertigungsstruktur eingeführt und haben inzwischen eigentlich wieder ein neues Gruppenarbeitskonzept. Einige Dinge wurden völlig neu überarbeitet gegenüber dem damaligen. Das erste Gruppenarbeitskonzept basierte auf der so genannten XY-Theorie, die besagt, den Beschäftigten muss man möglichst viel Spielraum geben und so weiter. Und man hat damals eigentlich auch gesagt, das soll wie eine Black Box sein, so eine Fertigungsinsel, und die Leute sollen möglichst multifunktional sein und das soll eigentlich jemand von außen gar nicht interessieren, wer da drinnen ganz genau was macht und so weiter und so fort. Und dann hat man gesagt, na gut, wie die sich dann die Arbeit einteilen, das sollen die auch eigenverantwortlich machen. Diese Konzepte sind alle gescheitert. Wir haben, denke ich, die Menschen überschätzt. So sind sie nicht, wie wir sie eigentlich gerne gehabt hätten.“

Heute ist ein völlig durchgetaktetes System anzutreffen, das im Zusammenhang eines Optimierungsprogramms entstand. Bei dem Optimierungsprogramm handelt es sich um nichts anderes als die Einführung des Toyota-Produktionssystems. Umgesetzt wurde es mit Hilfe von Porsche-Consulting. Es gibt im Grunde genommen eine sehr stringente Planung. „Die ganze Fertigung, die ganze Fabrik soll eigentlich im Takt atmen. Da ist genau vorgeschrieben, wer, was, wann in welcher Reihenfolge zu tun hat. Das ist im Grunde genommen jetzt das Neue. Wir sind nicht glücklich über die ganze Entwicklung, wie sie sich hier vollzogen hat. Wir haben dem eigentlich nicht ausweichen können.“ Nach wie vor hat der Betriebsrat die Vision, dass den Beschäftigten mehr Spielraum und mehr Rotationsmöglichkeiten geben werden müsste. „Aber wie gesagt, wir sind eigentlich rein getrieben worden in ein ganz anderes System.“

Porsche-Consulting kam erst dann in den Betrieb, nach dem das Unternehmen „das Konzept schon im Kopf hatten.“ Es wurde eine eigene Consulting-Firma gegründet, die im Grunde nach dieser Zielsetzung die Fertigung berät und bei der Umsetzung unterstützt. Es wurde ein Steuerkreis eingerichtet, in dem der Betriebsrat vertreten ist. Er hat sich das Recht erkämpft, einzelne Dinge zu stoppen, bis sie klar sind. „Es gab am Anfang sehr harte Auseinandersetzungen, inzwischen läuft dieser Prozess etwas ruhiger, sagen wir das mal so.“ Es wurde

zwei Jahre lang ein neues Gruppenarbeitskonzept verhandelt, das in Teilen sehr zufriedenstellend aus unserer Sicht ist, aber gleichzeitig in Teilen wiederum, wenn man sich die Praxis anschaut, eben nicht sehr zufriedenstellend ist. Da hängt es auch da dran, dass der Betrieb nicht die nötigen Ressourcen, auch persönliche Ressourcen zur Verfügung gestellt hat, um dieses Konzept wirklich sauber in die Fläche einzuführen.“ In Pilotprojekten, die mit sehr viel Unterstützung laufen, funktionieren die Vorstellungen. Wenn es in die Fläche geht, „dann sieht die Sache meistens ein bisschen kritischer aus.“ Die momentan hohe Auslastung der Fertigung und Montage gefährdet nach Ansicht des Betriebsrates das Konzept. Für die Realisierung des Konzepts einer atmenden Fabrik wären heute aus Sicht des Betriebsrates Investitionen notwendig. „Da sagt halt das Unternehmen bis herunter zum mittleren Management, in Deutschland in Fläche zu investieren, nur über unsere Leiche. Und Vorstand sagt seit Jahren, mit dem Ziel, Beschäftigung hier zu halten, sind wir einverstanden. Aber ein Wachstum findet nicht mehr in Deutschland statt.“

Eingang gefunden hat in das Unternehmen die wertorientierte Unternehmenssteuerung. Man achtet nicht mehr nur auf die Betriebsergebnisse wie früher, sondern auf die Verzinsung des eingesetzten Kapitals. „Ganz knallhart. Und hier sagt man eben, alles unter einer bestimmten Wertmarke ist eigentlich Wertvernichtung und erst darüber sind wir eigentlich in der Wertschöpfung und das wird konsequent durchgehalten.“

Auch wenn neue Fabriken im Ausland aufgebaut und Produktion verlagert wird, kommt das know how von BOS 3. Für das Anlaufen und in Gang halten ausländischer Fertigungen wird Personal von BOS 3 eingesetzt. Über die Frage, was wird am Standort Deutschland und Standort Bodensee gefertigt, gibt es immer wieder harte Auseinandersetzungen. Manche Verlagerungen taten in der Vergangenheit, so der Betriebsrat, nicht weh, so lange gleichzeitig beschäftigungswirksame Produkttypen wieder kamen. „Wenn jetzt aber Produkte ausgelagert werden, dann wird es für uns schon kritisch. Also dann sehen wir das wesentlich kritischer als in der Vergangenheit.“ Heute stehen Standortentscheidungen an und grundsätzlichere Entscheidungen, wie z.B., wie in Zukunft gearbeitet wird. Für die in der Entwicklung befindlichen Produkte „werden keine Facharbeitsplätze mehr gebraucht, wie wir sie heute haben.“

Bei BOS 3 beginnt eine Diskussion zum Thema demografischer Wandel und altersgerecht gestaltete Arbeit. Es gibt erste Ansätze. Es gibt eine gemeinsame Arbeitsgruppe von Personalbereich und Betriebsrat, wobei es sich zeigen wird, ob sich Konzepte durchsetzen lassen. Dabei kommt es auch auf die Durchsetzungsfähigkeit des Personalbereichs an. Der Betriebsrat sieht die Notwendigkeit, hier aktiv zu werden. „Wir kennen die dementsprechenden

Grafiken auch für uns. Wir wissen genau, wo unser Buckel ungefähr liegt und wir wissen auch genau, dass der rechts raus wandert und was das dann unter Umständen bedeuten würde. Ich habe den Eindruck, dass sich der Betrieb noch bei weitem nicht wirklich über die Auswirkungen im Klaren ist. Das Problem ist, es ist ja modern sich um das Thema demografischer Wandel zu kümmern. Alle Welt redet drüber, also muss man ja auch was tun. Und dann werden schöne Folien fabriziert und dann wird sich damit beschäftigt und wird gesagt, wir tun ja was, aber letztendlich unterm Strich wirklich greifbares ist das noch relativ wenig vorhanden. Das ist unser Problem.“ Vorrangig wird bei BOS 3 alles diskutiert, was mit Erhöhung der Flexibilität zu tun hat.

Ganz pessimistisch blickt der Betriebsrat zunächst nicht auf die Diskussion über altersgerechte Arbeit. Viel Vorarbeit wurde geleistet durch ergonomische Verbesserungen. „Man hat tatsächlich Belastungen abgebaut. „Also die Leute müssen weniger sich ungeschickt drehen, aufheben, schwere Lasten tragen und so weiter. Alles das hat man weitgehend verringert, aber man hat es dafür aufgefüllt mit Stückzahlen.“ Die gewonnene physische Entlastung wurde durch vermehrte psychische Belastungen und Dauerbelastungen wieder ins Gegenteil verkehrt. „Die früher dagewesene Abwechslung, dass jemand 5-6 Meter laufen musste, um seinen Drehmomentschlüssel zu holen, dabei mit dem Nachbarn vielleicht noch 2-3 Sätze gewechselt hat, ist weg. Das ist alles vorbei.“ Gearbeitet wird in 3, 4 Minuten Takten.

Der Facharbeiteranteil wurde bei BOS 3 seit Anfang der 90er Jahre kontinuierlich ausgeweitet. Für die jetzige Form der Arbeit wird fast kein qualifiziertes Personal mehr benötigt. Das birgt Gefahren für die Berufsausbildung. Der Betriebsrat hat es doch erreicht, dass die zwischenzeitlich einmal reduzierten Ausbildungsplätze wieder erhöht wurden. „Alle verantwortlichen Plätze sind natürlich belegt mit Facharbeitern, das ist klar.“ Wenn es nach dem Personalbereich ginge, wäre der Anteil reduzierter Ausbildungsgänge schön längst Wirklichkeit.

Der Betriebsrat weist darauf hin, dass bei BOS 3 jemand von außen nur dann eine Chance erhält eingestellt zu werden, wenn er vorher als Leiharbeiter in der Firma tätig war. „Wir haben einen hohen Leiharbeiteranteil und die wollten den Leiharbeiteranteil noch weiter erhöhen. Inzwischen sind so etwa 150 Leiharbeiter hier drin. Die wollten weiter erhöhen. Da haben wir gesagt, da spielen wir nicht mit. Ihr könnt' Leiharbeiter wieder rein holen, müsst aber einen Teil dieser Leiharbeiter zumindest in Befristung übernehmen. Dann streben wir die Übernahme an. Über so ein Verfahren komme ich auch an Facharbeiter. Wir haben keine Arbeitslosigkeit hier in der Region, dass da die Facharbeiter auf der Straße sind.“

Kontakte zu Hochschulen oder freien Forschungseinrichtungen hat der Betriebsrat nicht. „Ich sag mal innerhalb der IG Metall gibt es genügend interessante Leute, wo man sich einiges holen kann. Wir holen uns oft auch Sachverstand von außen von arbeitnehmernahen Instituten.“

3.1.4. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen BOS 4

BOS 4 gehört seit kurzem zu einem weltoperierenden Konzern mit weltweit 8.000 Beschäftigten an 20 Standorte in 13 Ländern. BOS 4 wurde innerhalb weniger Tage im August 2006 vom früheren Konzern nach einer Zwischenstation bei anderen Konzernen an eine Finanzierungsgesellschaft weitergereicht. Der Grund war, von Banken unabhängiger zu werden. Der eher aus dem Hintergrund agierende Eigentümer hat seinen Sitz in den USA. Die „Europa-Zentrale“ hat ihren Sitz in der Schweiz. Von dort aus werden auch die Vertriebsaktivitäten gesteuert. Der Vorstand von BOS 4 sitzt in Nordrhein-Westfalen.

Die Übernahme durch die Finanzierungsgesellschaft „hat man fast nicht gemerkt, da die Investitionen weitergingen.“ Für den BR war dies wichtig. Festzustellen ist, dass es eine neue Vorgehensweise gibt. Entscheidungen werden in Amerika getroffen und per Mail mitgeteilt. Selbst die Geschäftsführung in Deutschland ist davon betroffen.

Die Firma ist jetzt mit der Erweiterung der Produktpalette unabhängiger vom traditionellen Markt der Vergangenheit (→ Bau) geworden. Die Begrenztheit der heimischen Märkte wird überwunden durch Lieferungen auf den Weltmarkt. Es werden mehr Industrieprofile z.B. für die Automobilindustrie und die Weißwarenindustrie hergestellt. Dies insgesamt führt zu einer kontinuierlicheren Auslastung.

Aktuelles Problem ist die neue Anlage (Invest 17. Mio. EUR). Es gibt vielfältige Steuerungsprobleme, die von der Maschinensteuerung bis hin zur Abstimmung der einzelnen Bearbeitungsgänge reichen. Die Probleme sind hausgemacht. Ihnen liegen Fehlentscheidungen im technischen Bereich zu Grunde. Zur Unterstützung bei der Behebung der Störungen muss von den Schwesterwerken Fachwissen, Qualifikationen und Kompetenzen geholt werden.

Die Probleme sind derart gravierend, dass bis zu 40% Schrott (→ Ausschuss) produziert wird und hohe Stillstandzeiten anzutreffen sind. „Teile müssen zugekauft werden, weil die Menge

nicht kommt.“ Keiner fühlt sich verantwortlich mit der Folge, dass der Schrott einfach an die nächste Bearbeitungsstufe weitergereicht wird. Die Stimmung leidet darunter.

BOS 4 hat außerordentliche Probleme mit der Qualität. Zurückzuführen ist dies u.a. auf das seit Jahren nicht weiterentwickelte Qualifikationsniveau der Führungskräfte und der Belegschaft. Es gibt einen hohen Anteil geringer sowie an- und ungelernter Beschäftigten. Selbst bei den Vorarbeitern sind 50% ungelernt. Mit ERA wurde jetzt durchgesetzt, dass Vorarbeiter einen Metallberuf haben müssen.

Aktuelle Liefertreue beträgt 60% der Aufträge.

„Die Preise stimmen, man könnte Geld machen, aber angesichts des unfähigen Managements kann man das nicht realisieren.“ Der Betriebsrat kommt nicht umhin, immer wieder zur Konzernführung zu gehen und Hilfe zum Abstellen der Schwierigkeiten zu fordern. Ein besonderes Problem ist zusätzlich der Personalleiter, der die Weiterentwicklung der Qualifikations- und Kompetenzbasis der Beschäftigten verhindert. „Es gibt einen ständigen Kampf um Bildung und Qualifikation.“

Ob es eine Innovationskultur gibt, kann nicht gesagt werden. „An was soll sie festgemacht werden? Für uns zeigt sie sich nicht.“

Der BR will nun neben seiner seit Jahren erhobenen Forderung nach mehr Weiterbildung für alle nun eine neue Arbeitsorganisation an den Produktlinien durchsetzen und dabei letztendlich die Teilung in höhere und niedrigere Aufgaben / Anforderungen abbauen. Im Gespräch wurde gemeinsam darüber nachgedacht, ob die Vorstellungen des BR ausreichend sind und ob es nicht einen Sinn macht, noch konsequenter zu denken und ein ganzheitliches Modell entwickelt und durchsetzt, das alle Beschäftigten einbezieht, also auch die sog. Geringstqualifizierten.

3.1.5. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen BOS 5

Für BOS 5 bestand vor wenigen Jahren die unmittelbare Gefahr, geschlossen zu werden. 1999 wurden 220 und in 2002 nochmals 40 Beschäftigte abgebaut. Der Standort wurde von einem früheren Geschäftsführer der „Mutter“ in einem management-buy-out gemeinsam mit externen Geldgebern übernommen. Innerhalb eines kurzen Zeitraums müssen nun eigene

neue Produkte entwickelt werden. Im Moment handelt es sich um zahntechnische Produkte und spezifische Antriebe. Der Name von BOS 5 ist auf dem Markt noch nicht so bekannt. Den Markt kennt man jedoch. Jetzt muss man auf Messen und die Neuentwicklungen präsentieren. Die Neuentwicklungen sind überlebensnotwendig, da die Firma jetzt sozusagen als Zulieferer des früheren Unternehmens lebt und damit in einem nicht unproblematischen Abhängigkeitsverhältnis zur früheren „Mutter“ ist.

„Im Interessenausgleich ist festgelegt, dass man XY zuliefert, aber auch die Möglichkeit hat, die Produkte als No-name zu vertreiben und eigene neue Produkte zu entwickeln und zu vertreiben. XY macht aber ständig Schwierigkeiten.“ Die Abhängigkeit von XY geht sehr weit, denn XY „kann die Produkte auch woanders herstellen lassen und wir müssen die Mehrkosten tragen, wenn man kurzfristig gesetzte Termine nicht erfüllen kann.“ Ständig ist die Produktion umzustellen. „Die Beschäftigten können das nicht verstehen. Die Belegschaft muss mehr informiert werden. Dafür nimmt sich aber keiner Zeit.“

„Mit den Jüngeren muss man reden, sie sensibilisieren für die neue Zeit und warum ständig Aufträge wechseln, warum man schnell umrüsten muss, warum Flexibilität gefordert wird, sonst wechseln sie woanders hin. Ältere machen sich schon auch Gedanken, ob sie noch wechseln können und was sie woanders noch machen könnten. Die lange Betriebszugehörigkeit gibt ihnen Schutz und von daher sagen sie sich, warum soll ich das aufgeben, den Schutz aufgeben? Es kommt schon Angst vor Betriebsschließung, Angst vor Veränderungen und den neuen Technologien.“

„Unsere Zukunft liegt in unserer Stärke für kleinere und mittlere Serien. Das muss unsere Stärke sein. Wir machen keine Großserien. Die werden über eine andere Firma abgewickelt.“ Es bestehen Produktionsverbände zur gegenseitigen Unterstützung.

Der Altersdurchschnitt kann nicht genau angegeben werden. Es wird vermutet, dass er zwischen 40 und 45 Jahren liegt.

BOS 5 steht vor vielfältigen Herausforderungen. Umgestellt werden muss die Technologie, es muss in neue Maschinen investiert werden. Es fehlt eklatant an Fachpersonal. Die vorher gute Ausbildung wurde im Kontext der drohenden Betriebsschließung zerschlagen. Kurz zuvor erhielt XY – und zwar im Jahr 2000 - von der IG Metall noch eine Auszeichnung für eine gute Ausbildung (siehe Allespach, M./Huber, B./Kehrbaum, T./Novak, H. 2001). Jetzt wird die Ausbildung wieder hochgefahren; es gibt heute wieder 8 Auszubildende.

Der BR schlägt seit Jahren vor, die „Leute“ zu qualifizieren. „Einmal wird gesagt, es ist zu viel Arbeit da, einmal wird gesagt, wir haben keine Zeit, wir müssen Stunden abbauen.“

Für den BR ist die Entwicklung eigentlich nicht nachvollziehbar. „Im Rahmen des Personalabbaus hat man Fachpersonal entlassen. Man hat Abfindungen gezahlt, also Geld hinterhergeworfen, wenn jemand ging.“ Das qualifikatorische Ausbluten der Firma birgt Risiken. Diese Gefahr ist groß. „Nicht Ausbilden minimiert die Überlebenschancen. Die Zukunft kommt in Gefahr. Größere Betriebe werben Personal ab. Hinzu kommt, dass nicht tarifgebundene Firmen geringere Löhne bezahlen und dadurch billiger produzieren. Das wiederum bedeutet, sie bieten Produkte und Leistungen geringer an und verzerren den Wettbewerb.“ Da Personal fehlt, müssen Überstunden gemacht werden. Außerdem wird der BR mit Leiharbeit (derzeit 5%) konfrontiert, „eine Sache, die wir immer abgelehnt haben. Wir verlangten immer mindestens eine befristete Einstellung. Aber was sollen wir machen. Wir stehen vor einem Dilemma. Wir wissen ja nicht, ob das Konzept trägt. Wir haben ein Problem mit dem Auf und Ab. Stellen wir ein, dann müssen wir unter Umständen wieder entlassen. Wer Entlassungen schon einmal mitgemacht hat wie wir, will das nicht noch einmal erleben. Die Erfahrung mit den Entlassungen hängt dem Betriebsrat wie ein Klotz am Bein. Die Lösung wäre natürlich Einstellung auch Fremdqualifizierter, die dann bei uns qualifiziert werden. Gesagt wird, es sei keine Planung möglich.“

Die Entwicklungsabteilung wird ständig erweitert. Jedoch es fehlt die Erfahrung für neue komplexe Produkte. „Führungskräfte, die die Firma mit aufgebaut haben, haben die Firma verlassen.“ Dadurch kommt es zu Umverteilungen der Aufgaben. Die früher sehr weit gesteckten Spielräume und Entscheidungskompetenzen am Standort werden zurückgenommen mit der Folge, dass „die Leute hier frustriert“ sind.

„Von den früheren XY-Standorten kamen Kollegen nach hier. Die waren nie gewohnt, selbstständig zu arbeiten, manche wollen das auch nicht. Wir aber schon.“

ERA wird in gewisser Weise dazu hergenommen, die Handlungs- und Entscheidungskompetenzen zu reduzieren. „Kompetenzen werden zurückgefahren, um Lohn zu sparen. Verantwortung wird den Leuten genommen. Jetzt wird eine Qualifikationshierarchie aufgebaut – wenig oben, viele unten. Es werden Zuckerle gegeben, um einen kleinen Kreis zu befrieden.“

Bei BOS 5 gibt es ein Optimierungsprogramm namens SOP. Dabei handelt es sich im Prinzip um einen Kaizenprozess. „Die Leute werden einbezogen in die Verbesserungsmaßnahmen – auch Leute aus anderen Bereichen. Aus dem SOP, mit dem SOP entstehen neue Ab-

läufe, neue Montagelinien mit kürzeren Zeiten und kürzeren Wegen. Das Ergebnis ist okay. Es gibt ja auch Erleichterungen für die Leute durch andere Handgriffe.“ SOP entstand auf Initiative des früheren Geschäftsführers und heutigen Inhabers. Bei der Fa. XY (k&l: Firmenname geändert) „wurde geschaut, wie so etwas funktioniert.“

Für den Betriebsrat gibt es drei Handlungsfelder: Neue Produkte, vorhandenes Personal an die Firma binden, damit es nicht abwandert und Qualifizierung der Beschäftigten i.S. fachliche Ausbildung verstärken, weil Fachliches das Fundament ist.

3.2. Die Unternehmen in der Projektregion „Mittlerer Oberrhein“

3.2.1. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen MOR 1

MOR 1 ist ein Unternehmen des Maschinenbaus, in dem Zahnplankenschleifmaschinen und Fräsmaschinen hergestellt werden. Derzeit wird mit 6 m Durchmesser die größte Zahnplankenschleifmaschine gebaut, die je weltweit gebaut worden ist. Der Bedarf ergibt sich durch die boomende Windkraftanlagenindustrie, die für die Getriebe in den Antriebskörpern sehr genau geschliffene Zahnräder benötigt. Die Getriebe müssen vollkommen geräuscharm sein, d.h. es dürfen keine hohen Frequenzöne auftreten. Durch genau geschliffene Zahnräder kann dies vermieden werden. Weitere Märkte sind u.a. der Schiffs-, der Kraftwerks- und der Lokomotivenbau. Die Umweltdebatte hat für dieses Unternehmen nach Aussagen des Betriebsrats viel Arbeit und enorm viel Arbeitsplätze gebracht. Die Entwicklung in der Energieerzeugung geht hin zur Windenergie, vor allem auch in Asien, China oder Indien und sogar in den USA. „Das ist natürlich für uns gut. Also, wir können sagen, mit Umweltschutz kann man sehr viel Geld verdienen.“

Bei MOR 1 sind zum Zeitpunkt des Interviews 250 Personen beschäftigt. Aktuell geht es um die Aufstockung auf 270 Beschäftigte, sofern die Konjunktur anhält. Es gibt mit zwei Ausnahmen in der Fertigung und Montage nur Facharbeiter. 6% der Beschäftigten - mit steigender Tendenz - sind Auszubildende. Die Zusammensetzung der Belegschaftsstruktur bezogen auf das quantitative Verhältnis Arbeiter : Angestellte beträgt 50 : 50. Bedingt durch die permanente Verbesserung und kontinuierliche Fortentwicklung der Maschinen hat das Unternehmen einen relativ hohen Akademikeranteil. 12% der Beschäftigten sind Maschinenbau- und Elektroingenieure. 6% der Beschäftigten sind Mathematiker, Informatiker und Physiker.

da die Software für die Steuerung der Maschinen und Abläufe selbst programmiert und optimiert wird.

Das beschäftigungswirksame Wachstum ist erst in den letzten Jahren erfolgt. Davor gab es einen erheblichen Einbruch, was dazu führte, dass von damals 190 Beschäftigten fast 60 Personen abgebaut wurden.

Das Durchschnittsalter beträgt zurzeit ca. 40 Jahre.

Der heutige Personalaufbau erfolgt durch Direkteinstellungen und über Leiharbeitsfirmen. Leiharbeiter, aktuell 10 %, kommen sozusagen auf Bewährung in den Betrieb und werden anschließend befristet oder unbefristet übernommen.

Es gibt mit annähernd 30 Monteuren noch den klassischen Vor-Ort-Service beim Kunden für die Reparatur, Instandhaltung und Pflege der Produkte, der mittlerweile erweitert wurde durch einen Teleservice. Über Modemverbindungen werden vom Werk aus die Softwareprogrammierung und das Softwareupdate sichergestellt.

Während früher auch „alte“ Maschinen aufbereitet und verkauft wurden, hat sich dieses Marktsegment fast vollkommen zurückentwickelt. Es gab bis vor 3 bis 4 Jahren noch relativ oft Anfragen, aber inzwischen merkt man, dass sich die Kunden von damals neue Maschinen gekauft haben. Die Zeit der klassischen, konventionellen Technik ist nach Beobachtung des Betriebsrats vorbei. „Die Technik hat sich grundlegend geändert. Ja, wir haben jetzt eine ganz andere Technologie. Die alten Maschinen könnten wir auch gar nicht mehr herrichten. Da stoßen wir hier selber an Grenzen, weil natürlich immer weniger Leute da sind, die sich da auskennen mit den alten Maschinen.“

Vor 10, 15, 20 Jahren benötigte man „für die Entwicklung von einer Maschine vom Entwurf, Konstruieren und Zeichnen am Reißbrett über Planen, Fertigen und Montieren, ich sag mal bis zu einem Prototyp, ungefähr 2 Jahre. Heute kann man sagen, dass heute eine Maschine, also konstruktiv in einem halben Jahr fertig ist, höchstens in einem halben Jahr konstruktiv fertig ist.“ Der Grund für die Reduzierung der Zeiten ist im Einsatz neuer Technologien beim Konstruieren, in der Baugruppengestaltung der Produkte, im Wegfall vieler mechanischer Teile und im Einsatz moderner CNC-Technologie in der Fertigung zu finden.

Damals wurde auch ein Haustarif abgeschlossen, der zu Lohneinbußen führte. „Der gilt jetzt noch in modifizierter Form, aber seit da geht es aufwärts. Die Leute, ein Rechtsanwalt mit

seinen Gesellschaftern, der uns nur für 10 Jahre behalten wollte, jetzt aber schon 16,17 Jahre da ist, tun auch mehr ausbilden, investieren in eine neue Halle, neue Maschinen und so weiter. Die Zukunft von der Firma ist gut. Dann haben wir so eine Art Bonus, eine Gewinnprämie, obwohl wir darüber nicht so begeistert sind. Sie zahlen auch mehr wie sie eigentlich sollten. Sie halten die Sachen, die sie zugesagt haben, ein.“

Mehr bewegen muss sich nach Ansicht des Betriebsrats auf dem Sektor Qualifizierung und Bildung. Die neue Geschäftsführung sei aufgeschlossener. „Wer hier spart, spart am falschen Eck. Ich kann mir vorstellen, dass da in Zukunft ein bisschen mehr investiert wird.“

MOR 1 beteiligte sich auf Initiative am Projekt KOMPASS der IG Metall-Bezirksleitung Baden-Württemberg. „Das war ein guter Ansatz, nur es ging hier nicht weiter. Es gab von ganz oben Blockierer.“ In Gruppen haben Beschäftigte mit Hilfe des Instruments SALSA die Qualität der Arbeit, die Arbeitssituation, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume, die Entwicklungsbedarfe etc. analysiert und erste Überlegung für Verbesserungen formuliert. Mit dem Instrument KoRA, einem persönlichen Bildungspass, haben die Beschäftigten ihren beruflichen Werdegang und was sie sich dabei formal und insbesondere informell erworben haben, angeschaut, schriftlich notiert und ihre weiteren Weiterbildungsbedürfnisse formuliert.

Zum Alltagsgeschäft des Betriebsrats gehören die betrieblichen Probleme, angefangen über die Arbeitsplatzgestaltung über die persönlichen Probleme der Beschäftigten bis hin zur Arbeitssicherheit, die auf Grund der hohen Auslastung ein großes Problem geworden ist. „Überall stehen Teile und Maschinen. Und durch Leiharbeiter haben wir viele Betriebsunfälle, weil sie halt nicht richtig unterwiesen sind. Wir kommen praktisch in einen Grenzbereich. Wir verkaufen die Maschinen regelrecht im 6er Pack. Und das führt dazu, dass alles sehr eng wird, in jeder Beziehung. Der Platz wird eng, in der Organisation und im Ablauf wird's eng. Die Meister sagen, ich hab' keine Zeit zum Einweisen. Das führt natürlich manchmal zu nicht ganz ungefährlichen Situationen. Es lässt auch ein bisschen die Sauberkeit zu wünschen übrig. Das hängt alles mit dem zusammen. Da muss der Betriebsrat, ich sag mal, mehr oder weniger hinter den Dingen her sein, dass die Sache in vernünftige Bahnen geht.“

Hinzu kommt das Thema ERA. Die Beschäftigten fordern Aufklärung und stellen Fragen. „Es gibt die Unsicherheit, was wird mit meinem Lohn, meinem Gehalt. Krieg' ich vielleicht mehr, krieg' ich, das ist die Besorgnis, eventuell weniger? Wir sind dabei, eine Betriebsvereinbarung zu machen, dass hier nichts anbrennt wie in anderen Betrieben. Wenn es so läuft, wie bei unserer Tochterfirma, dann wären wir zufrieden. Dort haben die Parteien das in Ruhe über die Bühne gebracht, das ist hervorragend gegangen und so wollen sie das auch bei uns

machen. Der Arbeitgeber will immer senken. Im Moment haben wir noch keine Eingruppierungen bekommen. Die kriegen wir erst noch. Ich denke mal so, sie werden versuchen, im gewerblichen Bereich so wie es ist zu lassen. Obwohl wir uns erhoffen, im gewerblichen Bereich, im klassischen Bereich, dass es ein bisschen nach oben geht, weil man eben viel mehr Dinge bewerten kann wie früher. Und dann geh ich davon aus, in den klassischen Angestelltenbereichen, dass es da eventuell zu Abgruppierungen kommt, allerdings bedingt durch falsche Lohnpolitik, muss man ganz klar sagen, falsche Eingruppierungspolitik in der Vergangenheit, da kann es wahrscheinlich Diskussionsbedarf geben. Aber ich sag mal im Schnitt gesehen, erwarte ich im Prinzip, dass das Niveau so bleibt wie es ist. Aber konkret kann man jetzt noch nichts sagen. Das ist die Aufgabe, wo den Betriebsrat das nächste drei-viertel Jahr beschäftigen wird.“

Der Betriebsrat erwartet dennoch Konflikte, denn wenn es ums Geld geht, um Eingruppierungen geht, dann gibt es automatisch Konflikte. Unter Umständen gehen die Leute zuerst auf den Betriebsrat los, wenn was in die Hose geht. Das ist klar, aber das sind wir gewöhnt und damit rechnen wir irgendwo auch. Ob es zu großen Konflikten mit dem Betrieb kommt, wissen wir noch nicht. Das kommt darauf an, welche Eingruppierungsstrategie die fahren. Wir gehen davon aus, dass wir in den nächsten 2-3 Wochen die ersten Eingruppierungen mal kriegen und dann geht es los. Dann werden wir tagen. Wir haben ein extra Gremium eingerichtet, wo Schulungen gemacht hat.“

Bei Konflikten zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bleibt es nicht nur beim Anmahnen, „da muss man eigentlich auch mal mit der Faust auf den Tisch hauen. Das haben wir gestern gemacht, weil sich nichts bewegt. Ich hoffe dass es sich jetzt bewegt. Ein Geschäftsführer einer namhaften Firma, ein Großkunde von uns, hat sich beschwert, wie es denn bei uns aussieht. Der war hier und hat festgestellt, dass hier was nachgelassen hat. Das können wir uns nicht erlauben. Und jetzt ist natürlich alles aufgescheucht und ich hoffe, dass es eine positive Auswirkung hat. Da ging's um die Sauberkeit und Ordnung im Betrieb, was wir schon lange einklagen. Ansonsten muss ich sagen, Konflikte mit der jetzigen neuen Geschäftsführung haben wir gar nicht, weil wir halt auch einstellen, also Personalabbau nicht ansteht. Seit die seit 1,5 Jahren im Amt sind, merkt man, die gehen etwas sachlich an. Nicht mehr wie früher persönlich und unterhalb der Gürtellinie. Ich muss sagen, in den meisten Fällen geht's zu unseren Gunsten aus. Also, wir haben jetzt mit der neuen Geschäftsführung noch keine Konfrontation so gehabt. Natürlich immer ein bisschen Meinungsverschiedenheit, aber, dass wir Auseinandersetzungen gehabt haben, das nicht. Gut, da muss man halt sagen, die wirtschaftliche Lage ist halt glänzend, da läuft auch vieles von selber. Wenn man rauf geht und verhandelt über Zusatzprämie, dann kommt auch etwas rüber, problemlos. Al-

so die Mannschaft ist schon zufrieden. Wir haben im Januar für letztes Jahr 1500€ gekriegt, im Januar 1500€ und im Februar noch mal 500 €; das motiviert schon ein bisschen. Das Konfliktpotential wird dann kommen, wenn es wieder nach unten geht. Da machen wir uns gar nichts vor, dann gibt es auch Konflikte. Nur gehen wir davon aus, dass wir mit der Geschäftsführung die Konflikte auf einer Ebene austragen können, mit dem entsprechenden Niveau. Wo man sagen kann, 'jetzt geht' um die Sache. Mit der alten Geschäftsführung war es ein Kleinkrieg, wir haben Prozesse führen müssen. Wir haben alle Prozesse gewonnen und trotzdem immer wieder Prozesse führen müssen. Es ist nicht anders gegangen, wie juristische Schritte einzuleiten. Wir gehen mal davon aus, dass es in dem Maß so nicht mehr kommen wird, weil es einfach Leute sind, die einfach pragmatischer sind. Das Arbeitsklima ist positiver. Ich sag es mal so, man lässt die Leute einfach in Ruhe und lässt sie arbeiten. Wir haben immer gesagt, wir haben keine Faulenzer, sondern Leute, die schaffen auch.“

Für den Betriebsrat gibt es gute Voraussetzungen und Chancen, bei offenen Feldern wie Qualifizierung und Arbeitsgestaltung weiter zu kommen. „Wir sind technisch Spitze, aber die Arbeitsorganisation ist vernachlässigt. Wir müssen unbedingt was tun. Wir wollen ja den Umsatz verdoppeln, verdreifachen, da müssen wir organisatorisch etwas tun, da muss was passieren. Vieles ist nicht so richtig koordiniert: Die kommen vom Lager, stellen das Zeug da 'nüber, laufen davon; der andere kommt wieder und so weiter. Da muss mehr Zug 'rein, da muss mehr organisiert werden.“ Ein Schritt zur Lösung der Probleme wird in Grundlagen- schulungen gesehen. „An den Schaltstellen sitzen auch Betriebsräte, die sagen, das Haupt- problem sind die fehlenden Schulungen. Die wollen schon neue Sachen einbringen, aber die sagen, sie brauchen neue Schulungen, um neue Sachen einzubringen. Da muss ich sagen, die alte Geschäftsführung hat das geblockt.“

Wir haben auch vernachlässigt, alle Vorgesetzten mal ein bisschen zu schulen und soziale Kompetenz denen bei zu bringen: Auch von der Logistik her besteht Handlungsbedarf. Die Leute hat man einfach da hingestellt und machen lassen. Wir merken das jetzt auch noch. Im mittleren Bereich gibt es Nachholbedarf die Leute entsprechend zu qualifizieren. Organi- sationsstrategische Sachen und solche Sachen, die gehören einfach mal geschult.“ Auch die Servicemonteur gehören geschult hinsichtlich der Produkte, des Auftretens und für den Umgang mit Kunden. Für diese Gruppe wäre eine prozessorientierte Qualifizierung, damit insbesondere die Neueingestellten die Firma und die Abläufe kennen lernen, und eine inter- kulturelle Qualifizierung erforderlich. „Da ist auch nie was gemacht worden. Ein Unterneh- men, wo 70% im Ausland operiert, macht normalerweise auf dem Gebiet was. Sie bildet die Monteur zusätzlich aus, damit sie die Firma nach außen gut vertreten und uns repräsentie-

ren. Die brauchen einen entsprechenden Background. Da ist ein großes Minus, da müssen wir viel tun. Wir mahnen das ständig an.“

Gruppenarbeit ist anzutreffen und zwar in der Form, wie sie im traditionellen Maschinenbau schon immer praktiziert wurde. Im Team wird eine Maschine montiert. „Das war noch nie anders.“ Jede Gruppe wird von einem Meisterstellvertreter oder „Kappos“⁴ geführt. Wer dafür geeignet ist, würde sich im Verlauf der Zeit „auf Grund seines Könnens, das muss man klar sagen“, herauskristallisieren. „Also wenn einer nichts kann, wird er halt von der Gruppe nicht akzeptiert, der überlebt nicht.“ Gearbeitet wird in den Gruppen im Stundenlohn.

Ziel der neuen Geschäftsführung ist die Stärkung von Teamarbeit. Es soll mehr zusammengearbeitet, mehr miteinander geredet und gemeinsam Probleme gelöst werden. „Ich sag mal, das ist ja eigentlich eine gute Sache im Prinzip, das finde ich auch gut. In die Richtung könnte es laufen oder soll es laufen und wir erhoffen uns natürlich, dass sich das sehr positiv auswirken wird auf das Betriebsklima.“

Angebote von k&I in Richtung Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation würde der Betriebsrat in Anspruch nehmen und als sinnvolle Unterstützung betrachten. „Wir sind von einem Handwerksbetrieb zum Industriebetrieb geworden, aber logistisch, organisatorisch sind wir noch halb ein Handwerksbetrieb, sagen wir mal so. Da muss ein Schub kommen, dass es mal nach vorne geht.“

Die Firma kooperiert mit „Werkzeugmaschinenforschern“ von der RWTH Aachen. Der Betriebsrat selbst hat keine Kontakte zu Universitäten, Fachhochschulen und Forschungseinrichtungen. In den 1980er Jahren gab es jedoch diese Kontakte, unterstützt durch die Ortsverwaltung.

„Es wird immer mehr zurückgeholt“, ist das Resümee des Betriebsrats zum Thema Outsourcing. Der Stimmungsumschwung ist darauf zurückzuführen, dass es wenig Zulieferer gibt, die die geforderte Kernkompetenz zur Bearbeitung von Fertigungsteilen haben. „Und die wenigen diktieren den Preis und die Lieferzeit. Da sind wir dann nicht mehr flexibel. Man muss sich daran erinnern, wir arbeiten im μ -Bereich, tausendstel mm Bereich, da geht es nicht um zehntel oder hundertstel. Das findest du überall, überall kann man das machen. Aber in dem Hochgenaubereich, da braucht man also wirklich gute Lieferanten und das müssen wirklich gute Leute sein. Und da hat man sich besonnen drauf gesagt, das lohnt sich dann wieder zurück zu holen und selber zu machen.“ Beim Hochgenaubereich, wie es der Betriebsrat nennt,

⁴ Kappos = Vorarbeiter

geht es um den 40sten Teil eines Haares. „Unsere Maschinen schleifen bei Teilen mit einem Durchmesser von vier Metern mit einer Genauigkeit zwischen 5 und 6 μ .“

Während der Berufsausbildung werden die Jugendlichen auf diese genauen Tätigkeiten vorbereitet. „Das fängt mit dem Messen an, mit dem genauen Messen. Dann natürlich die Handhabung. Wie geh‘ ich an einen Werkstoff ‘ran, wie geh ich an ein Bauteil ‘ran. Dass es sauber sein muss. Wenn jetzt manchmal neue Leute kommen, die tappen mit den Schuhen über die Teile: Das ist schon ein Grauen. Man muss die Sachen so behandeln wie im Krankenhaus, wenn man so will, damit ja nichts passiert. Kein Kratzer oder was weiß ich darf ‘rein kommen.“ Es gibt jetzt eine neue „Lehrwerkstatt“ mit neuen Maschinen. Nach einer gewissen Zeit kommen die Auszubildenden in die betrieblichen Einsatzstellen. Hier gäbe es noch Verbesserungsbedarf. Die Ausbildung müsste noch intensiver auf Ordnung und Sauberkeit vorbereiten und ein entsprechendes Bewusstsein aufbauen. „Das was man da gelernt hat, das macht man heute noch irgendwie. Ich muss echt sagen, es hat sich so eingeprägt, eine gewisse Sauberkeit, eine gewisse Ordnung im Betrieb, das ist für so ein Produkt was wir machen eigentlich unerlässlich, also wenn das nicht eingehalten wird, kann man so eine Maschine gar nicht bauen. Es geht nicht anders. Es geht wirklich nicht anders. Und dann muss man halt auch eins sehen: Die Kunden, wo zu uns kommen, die kommen ja aus der ganzen Welt. Die hören Hochpräzession, Genauigkeit und wenn die jetzt in eine Firma rein kommen, wo, ich sag jetzt mal, der Dreck in der Gegend rum liegt, dann fragen die sich, können die überhaupt solche Maschinen bauen? Wo so ein Chaos ist. Weil das sind ja Fachleute und die Wissen was das bedeutet in so einem Bereich zu arbeiten. Eine Maschinenbaufirma zeichnet sich natürlich auch aus durchs Bild wo man abgibt. Und natürlich kann nicht immer alles total sauber sein, das geht nicht, aber sagen wir mal in dem Maß wo man es machen kann, ist auch gut für das Image von uns. Überleg‘ mal, für die Maschinen werden Klimaboxen gebaut, denen geht es besser wie einem Mensch. Wenn die nach Indien liefern oder sonstwo da unten, da hat es 40 Grad und 50 Grad draußen und da werden die in klimatisierte Räume reingestellt. Deshalb ist Sauberkeit schon wichtig. Das zu lernen ist ganz wichtig. Ich sag‘, was erst im Alter später bewusst wird, wir haben diese Disziplin gelernt. Und das finde ich unglaublich wichtig. Es ist ja so, wenn man sagt, Disziplin heißt, ich mache bestimmte Abläufe, die halte ich ein. Die halte ich einfach ein, weil es sein muss, das ist unglaublich wichtig. Wo lernt man das schon in der Lehre. Und ich merk das, eigentlich bewahrt man das im Leben und im Beruf. Und es ist kein Fehler die Disziplin, sagen wir mal, den jungen Leuten mitzugeben. Natürlich hat es Grenzen, logisch, aber es kann nicht sein, dass der Papierkorb in der Gegend rum fährt, das Werkzeug, weiß Gott, in der Gegend liegt, oder an der Maschine geschafft wird und davon gelaufen wird, das geht nicht. Das mache ich daheim ja auch nicht.“

Während auf eine qualifizierte Berufsausbildung Wert gelegt wird, gilt bezüglich der Weiterbildung das Feuerwehr-Prinzip. „Es wird schon was getan, ganz klar, aber dann immer nur, wenn es brennt.“ Eine Bildungsbedarfsanalyse und Bildungsplanung gibt es nicht. „Der Druck ist so groß, dass fast keine Luft bleibt, Strategien festzulegen oder zu planen. Im Moment sind die wirklich nur beschäftigt, wie kriege ich die Aufträge abgearbeitet. Dass Qualifizierung enorm wichtig ist für unsere Firma, weiß die neue Führung. Priorität ist für die zunächst mal, klar, die Aufträge abzuarbeiten. Ich bin überzeugt, dass wir da ein offenes Ohr finden. In wie weit man das jetzt gleich in eine Strategie einbaut, kann ich jetzt nicht sagen.“ Die Umsetzung des Tarifvertrags zur Qualifizierung ist ins Stocken geraten.

Ein Konzept als Antwort auf die demografische Entwicklung und zur altersgerechten Gestaltung von Arbeit gibt es nicht. „Aber wir haben durchgeboxt, dass man so genannte "Alte", also 58jährige, 59jährige einstellt. Also das haben wir gemacht. Die arbeiten sehr gut, nur was ich als negativ empfinde ist das, wir haben dafür gesorgt, dass sie eingestellt werden, aber dass sie Mitglied werden bei unserer Organisation, das ist nicht passiert, bei keinem. Sie sehen nicht, dass der Betriebsrat dahinter steht. Spricht man sie an, dann kommt letztendlich die Antwort, ich bin ja nur aufgrund meiner Fähigkeiten eingestellt worden. Also die haben kein Verständnis, dass wir den Druck haben ausüben müssen, dass sie eingestellt werden.“ Wir müssen da noch etliche Gespräche führen, dass, ich sag mal für uns, die Organisation, sich das ausbezahlt in der Form, dass sie Mitglieder werden.“

Ob bis zum 67sten Lebensjahr im Betrieb gearbeitet werden kann, wird angezweifelt. „Im Montagebereich, würde ich sagen, kann er es nicht. Weil erst einmal, wie gesagt, viele Maschinen und es ist doch der Druck da. Und es ist erst mal gefährlich. Die Leute turnen da in den Maschinen drin rum. Ich kann mir nicht vorstellen, dass ein 63jähriger da in der Maschine 'rum turnt. Also die Jungen machen das, das ist kein Problem. Also da sehe ich große Probleme, dass da einer so lang schaffen kann. Ich kann mir das nicht vorstellen. Früher hat man die Leute ins Lager genommen. Das ist vorbei, da ist noch schlimmer, weil ja kurze Lagerhaltung ist, die sind ja nur den ganzen Tag am Rotieren, rein raus, rein raus, also das Lager ist schon gar nichts mehr für Ältere. Im klassischen Angestelltenbereich sieht es anders aus. Bei einem Ingenieur könnte man sich immer vorstellen, dass er an seinem CAD System arbeitet. Das könnte ich mir schon vorstellen. Im Softwarebereich könnte ich mir das gar nicht vorstellen, dass da ein Computerfreak 67 ist. Auch in diesem Bereich haben alle die Altersteilzeit gemacht. Die sind so beansprucht, zwar anders als im gewerblichen Bereich, aber die Bandscheiben machen Schwierigkeiten. Und da oben im Angestelltenbereich, die sagen, sie sind fertig. Zum Beispiel die Frauen, wo viel gesessen sind, die haben auch Probleme,

also es ist nicht so, dass die Bandscheibenprobleme nur bei den Gewerblichen sind. Auch die vom vielen Sitzen haben die Probleme. Und dann die nervliche Belastung.“

3.2.2. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen MOR 2

Das Unternehmen MOR2 war zum Zeitpunkt des Interviews in einer ganz besonderen Situation, da es kurz vor dem Verkauf an einen Finanzinvestor stand. Dennoch, oder gerade deswegen, sollte die Chance genutzt werden, eine Zusammenarbeit mit dem Projekt zu forcieren. Es herrschte allgemein die Stimmung bei den Betriebsräten, dass Innovationen eine Möglichkeit darstellen, Arbeitsplätze am Standort zu erhalten.

Das Unternehmen MOR2 ist ein Maschinenbauunternehmen in Konzernstrukturen. Mit ihrer Produktpalette, hergestellt werden Verpackungsmaschinen, wird jeweils stark auf Kundenwünsche eingegangen. „...da kommt dann einer, vor allem Pharma, wir hatte früher einen, wir hatten mal eine Herztablette in Herzform, rot in Herzform, dragiert. Und das kriegt dann mal in so ein Blech da rein. Der kommt halt und sagt das muss da irgendwie rein, das interessiert den gar nicht, sondern der sagt macht`s rein.“ In so einem Produktsegment ist es schwierig und daher bezeichnet der Betriebsrat auch den Druck, der auf Neuerungen lastet als sehr hoch. Zum Zeitpunkt des Interviews waren noch 311 Mitarbeiter am Standort beschäftigt. In den letzten Jahren war die Beschäftigung am Standort stets rückläufig. So hatte der Betrieb im Jahr 2001 noch 468 Mitarbeiter. Das sind ca. 1/3 weniger Arbeitsplätze in wenigen Jahren.

Mit ca. 20 An- und Ungelernten Beschäftigten ist deren Anteil relativ gering. Das heißt die Qualifikation im Unternehmen ist relativ hoch. Im Betrieb werden 13 Auszubildende ausgebildet, das ist eine Quote von knapp über 4%, womit sich das im Durchschnitt der Maschinenbauunternehmen bewegt. „Bei den Azubis ist die Zahl lediglich bei 13, da wir letztes Jahr einmal ausgesetzt haben mit der Ausbildung. Auch das Verhältnis bei den Azubis ändert sich. Bisher haben wir immer 7 pro Ausbildungsjahr gehabt, jetzt werden wir nur noch 5 haben. Also 5 Facharbeiter und dafür zusätzlich noch 4 BA-Studenten.“ Mit ca. 47% ist der Frauenanteil in einem Maschinenbaubetrieb überdurchschnittlich hoch.

Zum Zeitpunkt des Interviews waren 29 Leiharbeitnehmer im Betrieb beschäftigt. „Wir haben letztes Jahr mehr Leute entlassen, als wir hätten müssen, bzw. man hat gleichzeitig die Strukturen geändert. Der Personalabbau war letztes Jahr im Frühjahr und wir haben mit der

Gegenseite gleichzeitig eine Vereinbarung gemacht mit 10% Leiharbeit. Also wir haben versucht das einzudämmen.“ Diese Maximalquote von Leiharbeitnehmern hat der Betriebsrat mit der Geschäftsführung vereinbart, da die Beschäftigung in den letzten Jahren rückläufig war und verhindert werden sollte, dass die verlorenen Arbeitsplätze mit Leiharbeitnehmern aufgefüllt werden.

Mit den geänderten Strukturen im Unternehmen spricht der Betriebsrat ein Problem an. Er hat mit Verlagerung von Teilen ins Ausland zu kämpfen. „Die Produktionspalette hat sich nicht verändert, aber die Fertigungstiefe. Ein Teil der Arbeit ist nach Thailand verschoben worden. Der Schaltschrankbau ist ausgegliedert worden, die Blechnerei zum großen Teil auch. Da sind von ehemals 8 noch 2 übrig.“

Neben dem ständigen Kampf mit dem Personalabbau und der Eingangs bereits erwähnten Verkaufsgespräche sind die beherrschenden Themen im Betriebsrat die Einführung von ERA und das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW). Hier sieht der Betriebsrat ein großes Potenzial. Er erzählt, dass die Geschäftsführung einen Termin mit dem Betriebsrat vereinbart hat, um über das Vorschlagswesen zu sprechen. „Man merkt jetzt auch auf Personalseite, das da was im Argen ist. Was die jetzt vorhaben ist allerdings die große Frage. Ich vermute, dass in Richtung KVP⁵ was kommt.“ Welche Rolle der Betriebsrat in diesem Prozess spielen kann, weiß er noch nicht, da sie zwar Handlungsbedarf sehen, aber selber noch kein eigenes „Rezept“ haben. Auch wenn in Ansätzen Ideen vorhanden zu sein scheinen. So sagt der Betriebsratsvorsitzende, dass es mit verschiedenen Anreizsystemen machbar wäre, die Kollegen zu motivieren und so bessere Ergebnisse zu erzielen.

Probleme, die bei der Umsetzung von Projekten eine Rolle spielen, werden auch sofort identifiziert. Es gibt ein Beispiel für ein gelungenes Projekt, davon berichten die beiden interviewten Betriebsräte. Allerdings weisen sie auch auf viele Schwierigkeiten in diesem Zusammenhang hin, da sie im Bereich der mittleren Führungsebene Widerstand sehen, Entscheidungen nach unten zu verlagern. An solchen Strukturen so die Betriebsräte sind in der Vergangenheit schon Projekte gescheitert. „Man hat auch das Gefühl bei der Projektarbeit, dass es eigentlich immer wieder daran scheitert, dass hier mittlere Führungsebene, also irgendwelche Abteilungsleiter und auch Geschäftsführer, die müssen Kompetenzen abgeben. Wenn da ein Projektleiter da ist, der über das Projekt bestimmt und da das Personal steuert, dann haben die da nichts mehr zu sagen, da hat man immer wieder das Gefühl, da bleibt es hängen, da geht`s nicht weiter.“

⁵ KVP= kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Konflikte im Betrieb werden in der Regel ausgehandelt, aber es scheint schwieriger geworden zu sein, Lösungen zu finden. Der Betriebsrat spricht von einem „Wandel“ in der Konfliktbearbeitung. Er sagt: „Also die Möglichkeiten rüber (zur Personalabteilung, k&i) zu gehen und sagen, hier, bring das mal in Ordnung, die sind schlechter geworden. Du musst jetzt bestimmte Argumente oder Druckmittel auffahren, um irgendwo hin zu kommen.“ Aber auch bei starker Argumentation und erheblichem Druck geht es „nur sehr zäh“. Das war früher einfacher. Aber dennoch wird eine außerbetriebliche Konfliktlösung nicht angestrebt. Vor dem Arbeitsgericht war man noch nie und es gab lediglich ein Einigungsstellenverfahren nach § 76 BetrVG. „Eine Einigungsstelle hat es gegeben. Die lief aber für die Gegenseite so schlecht, dass die jetzt wissen, wir sind gut vorbereitet. Wir kämpfen politisch schon hart, aber wir sind nicht ständig vor der Einigungsstelle.“ Es ist nach Ansicht des Betriebsrats auch nicht zwingend erforderlich ständig mit der Einigungsstelle zu drohen. Ein politisch argumentierender Betriebsrat mit einer gewissen „Macht“ im Betrieb, kann Konflikte auch innerbetrieblich zufrieden stellend lösen. Im Zusammenhang mit den Konfliktlösungsstrategien fällt das Wort Co-Management. In diesem Kontext erläutert der interviewte Betriebsrat, dass es für seine Arbeit wichtig ist, Vergleichszahlen aus anderen Betrieben und Bundesländern zu haben. Er sieht auch die Wichtigkeit für ein Betriebsratsgremium mit diesen Zahlen zu arbeiten. Hier sagt er: „...gibt es Zahlen, Durchschnittszahlen, mit denen ich mich vergleichen kann? Wie sieht das aus in Deutschland? Wie sieht das europaweit aus? Wie sieht es weltweit aus? Was machen meine Konkurrenten im Prinzip? Wo stehen die? Um abzuschätzen, bin ich gut oder bin ich schlecht. Heute habe ich Zahlen, die hauptsächlich von der Gegenseite kommen.“ Er spricht hier nicht nur die Arbeit an, die ein Betriebsrat hat, sondern auch das Vertrauen, dass er der „Gegenseite“ entgegen bringen muss, um mit den gegebenen Zahlen zu arbeiten. Er problematisiert verschiedene Ereignisse, in denen Betriebsräte verschlechterte Bedingungen für die Mitarbeiter akzeptiert haben, nur um das Betriebsergebnis zu verbessern; auch eigene Vorteilnahme von einigen Betriebsräten verurteilt er. Er versteht unter Co-Management etwas anderes. Auf Nachfrage sagt der Betriebsratsvorsitzende: „Wenn ich so einen Weg mitgehe, dann bin ich als BR aber nur nass und das kann es nicht sein, das versteh ich dann nicht als Co-Management. Co-Management versteh ich, dass sowohl der Mitarbeiter was davon hat, im Prinzip, wie auch das Unternehmen. Und wenn das dann so läuft, dann kann man im Prinzip einen gewissen Weg mitgehen, muss sich aber immer bewusst sein, dass man sich nicht auf die andere Seite stellt.“

Dieses klare Bekenntnis ist ein deutliches Indiz für die Kampf- und Konfliktbereitschaft des Betriebsrats zum Wohl der Kollegen. Mit dieser Haltung und dem Rückhalt in der Belegschaft, hat dieser Betriebsrat eine gewisse Machtposition, die er versucht zu nutzen.

Dem Betriebsrat ist klar, dass er seine Ziele, nämlich gute Ergebnisse für seine Kollegen und starke Argumentationshilfen durch Vergleichszahlen nur mit der IG Metall im Rücken verwirklichen kann. „...und deswegen ist mir das lieber, ich habe im Prinzip noch eine Organisation hinten dran, wie die IG Metall, wo ich mich abgleichen kann, wie sieht das aus, und auch drüber reden kann, was macht Sinn und was macht keinen Sinn? Und man muss das einfach sehen. Man muss auch ehrlich sein bei der ganzen Geschichte. Wenn man sieht es gibt da Probleme, dann muss man das prüfen können, stimmt das was die Gegenseite sagt, kann ich mich da drauf verlassen auf die Zahlen oder ist das nicht so geschönt, damit man praktisch reingelegt wird.“

Da im Gespräch immer wieder anklingt, dass er der „Gegenseite“ nicht alles glaubt und auch die Tatsache, dass er von der Geschäftsführung als „Gegenseite“ spricht, lässt ein konfliktreiches Miteinander vermuten. Und so bezeichnet er die Zusammenarbeit dann auch als eher konfliktreich und kämpferisch. Und der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende erläutert dazu: „Es ist auch so, wenn die Geschäftsleitung im Moment irgendwas plant, dann versucht sie das am BR erstmal vorbei zu machen. Und erst wenn alles feststeht und möglichst die Belegschaft und die Vorgesetzten informiert sind, dann kriegt es der Betriebsrat auch. Es läuft immer auf Konflikt hinaus, weil man hat dann immer irgendwas dran auszusetzen, irgendwas ist nicht in Ordnung und nicht richtig bedacht worden, ob es jetzt ein Großraumbüro ist, wo die Arbeitsplätze dann falsch stehen und alles mögliche, das ist von vornherein kommt da der Konflikt dann hoch.“

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, wie sie im § 2 BetrVG beschrieben wird, hat sich der Gesetzgeber wahrscheinlich anders vorgestellt. Auch wird deutlich, dass der Betriebsrat oft nicht „rechtzeitig und umfassend“ informiert wird wie es die Pflicht des Arbeitgebers ist, was die Arbeit des Betriebsrats auch erschwert.

Bei den Veränderungen der vergangenen Jahre vermisst der Betriebsrat auch eine nachvollziehbare Linie. Er beschreibt einige Veränderungen, die nach dem „trial and error- Prinzip“ gemacht wurden und dann wieder auf den „alten“ Stand zurückgeführt wurden. Der Betriebsrat selber sieht einen großen Handlungsbedarf im Bereich der Arbeitsorganisation. Hier ist die Bereitschaft der Geschäftsführung Investitionen zu tätigen sehr gering, aber dass es wichtig wäre, beschreibt der Betriebsrat an einem Beispiel.

Er sieht die Lösung von vielen Problemen in der besseren Zusammenarbeit von allen Beteiligten: „Es ist aber auch schwer das zu heben. Wir wissen zwar das es verschiedene Prozesse sind, aber die Lösung für den Prozess den kannst du ja nur machen, wenn du wirklich

einen kooperativen Stil hin kriegst zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung, das heißt das die Mitarbeiter sagen jawohl das machen wir jetzt zusammen, damit das besser läuft.“ Eine solche Zusammenarbeit ist in diesem Betrieb, vor allem in der Situation kurz vor dem Verkauf zu stehen, nicht möglich. Dies spiegelt sich in einer Unternehmenskultur wieder, die stark von Spannungen geprägt ist.

Worauf die Spannungen zurück zu führen sind, machen die Betriebsräte an einem häufigen Wechsel in der Führungsetage fest. „Ständig wechselnde Führung im Prinzip, sowohl im Konzern, und auch teilweise in der Holding und teilweise auch hier am Standort. Wir haben eine hohe Fluktuation, gerade von Managern.“

Dass es schwierig wird, wenn es kaum verlässliche Ansprechpartner für einen Betriebsrat gibt, ist einleuchtend und wird auch durch die Betriebsrätebefragung des WSI von 2006 belegt⁶. Hier wird deutlich, wie wichtig verlässliche Ansprechpartner sind um innerbetriebliche Regelungen zu finden. Dies gilt insbesondere in Fragen der Arbeitsorganisation. Auch hier sind im Betrieb MOR2 Schwierigkeiten vorhanden und werden vom Betriebsrat eindeutig identifiziert und benannt.

Der Betriebsratsvorsitzende berichtet von den Schwierigkeiten, dass neue Manager in diesem Betrieb versucht haben regelmäßig „neue“ Methoden einzuführen. Da dies Methoden waren, die in der Automobilindustrie Anwendung finden und nach Aussage des Interviewten nicht auf die Verpackungsmaschinenindustrie übertragbar waren, sind verschiedene Konzepte regelmäßig gescheitert und wieder zurück auf den Ausgangspunkt geführt worden. „Man hat die Verpackungstechnik immer so geführt, als wenn hier alles so machbar wäre wie in der Autoindustrie. Man hat immer versucht, die Dinge die in der Autoindustrie passiert sind, hier irgendwo einzuführen.“

In einem Fall berichtet der Betriebsrat auch etwas genauer. „Der eine Manager hat versucht gleich von Anfang an das System hier durchzuziehen. Das nennt sich 5 S. Das war das erste, was er hier eingeführt hat, plus, dass er das Lager, das Zentrallager komplett zerlegt hat. Mittlerweile habe ich mit anderen Geschäftsführern in der Gruppe gesprochen, die sagen, dass hätte ich nie gemacht. Weil mit den einzelnen Lagern, ist das eine Katastrophe.“ Auch der Betriebsrat war von Beginn an gegen diese Maßnahme, konnte seine Standpunkte jedoch nicht durchsetzen.

⁶ Vgl. WSI Betriebsrätebefragung 2006

Innovationen werden im Unternehmen immer mit Kostensenkungen in Verbindung gebracht und sind daher begrifflich negativ behaftet. „Es wird nicht mal über das Thema gesprochen, wie steigern wir den Kundennutzen, damit die mehr bei uns einkaufen? Das wäre ja ein anderer Ansatz.“ Dies bemängelt der Betriebsrat sehr und berichtet, dass zwar auf Kundenwünsche eingegangen wird und dies manche Innovationen voran treibt, jedoch es sinnvoller wäre nicht erst zu warten bis der Kunde im Haus seine Wünsche und Vorstellungen äußert, sondern selber die eigene Entwicklung betreibt. Mit einem Aufwand für Forschung und Entwicklung (FuE) von 3,5% liegt das Unternehmen auch eher im unteren Durchschnitt vergleichbarer Unternehmen der Branche⁷.

Die mangelnden eigenen Innovationen kommen auch dadurch, meint der Betriebsrat, dass Ingenieure zu viele Aufgaben nebenbei erledigen müssen. Sie „(...) haben keine Zeit um im Prinzip über Innovationen nach zu denken und über Innovationen sich auszutauschen und hin zu kriegen.“

Das führt dazu, dass man auf dem Markt nicht mit innovativen Neuerungen auftritt, sondern erst, „wenn die Konkurrenz damit auf dem Markt ist, dann fangen wir auch an und ziehen hinterher.“

Der Betriebsrat bemängelt, dass auch die Unternehmenskultur nicht hilfreich ist um erfolgreich nach vorne zu denken. Er sieht den Mangel an „Teamspielern“ und meint, dass es keine richtige Personalplanung gibt um dies zu ändern. Hat aber auch schon einen Vorschlag, der diesen Missstand aus seiner Sicht verbessern könnte. Er meint, wenn im Bereich der Auszubildenden angefangen würde eine Strategie zu entwickeln, dass Verständnis für andere Bereiche und auch für andere Kollegen entwickelt wird, würde es künftig helfen besser und schneller zusammen zu arbeiten. Er nennt dies „Patenschaft“.

„Und der Pate führt die (Auszubildenden, k&i) praktisch hierdurch, während der Ausbildung und sogar in der Einarbeitungsphase später. Das heißt, dass die zu einem gewissen Stand kommen und vor allen Dingen Teamfähigkeit lernen, das man dort praktisch ansetzt das Unternehmen dort zu verändern.“ Dies könnte auch im Hinblick auf künftigen Facharbeitermangel hilfreich sein und eine erhöhte Bindung an die Firma geben. Dies alles unter dem Gesichtspunkt, dass der „richtige“ Käufer gefunden wird. Neben der Belegschaftsstruktur sagt der Betriebsrat, dass es keine vernünftige Weiterbildungsplanung im Unternehmen gibt, was ein zusätzliches Innovationshemmnis darstellt. In der Vergangenheit ist stets versucht worden, so der Betriebsrat, ältere Beschäftigte „los zu werden“ die in den Jahren zuvor keine

⁷ Durchschnitt im Maschinenbau im Jahr 2005 waren 5,2%. Quelle: ZEW Branchenreport Innovation Maschinenbau Ergebnisse der deutschen Innovationserhebung 2006, März 2007

Qualifizierung erhalten haben. Dafür sind dann jüngere qualifizierte Leute von außerhalb gesucht worden. Auch im Zusammenhang mit dem neuen ERA-Tarifvertrag beschäftigt den Betriebsrat das Thema Qualifizierung. Denn er sieht, dass die in der Ausbildung erworbenen Qualifikationen zunächst mal ausreichen, aber es eine dauernde Weiterqualifizierung während der Arbeit gibt.

Er sagt, wenn einer aus der Ausbildung raus kommt, ist er „nicht hundertprozentig einsetzbar. Ich kann ihn vielleicht zunächst mal in die Baugruppe Vormontage rein, da fängt der an zu laufen. Also er kommt nicht aus der Ausbildung raus und du kannst ihn hinstellen, das geht nicht.“ Im Zusammenhang mit der Betrieblichen Weiterbildung kommt auch die regionale Hochschullandschaft ins Gespräch. Der Betriebsrat beschreibt einen eher sporadischen und unsystematischen Kontakt zu Hochschulen in der Region. Durch die Ausbildung von BA-Studenten besteht zwar ein Kontakt, der aber nicht genutzt wird zu einer Zusammenarbeit. Der Betriebsrat hat: „aus dem Internet Termine rausgeholt und hat sie der Geschäftsleitung hingelegt und hat gesagt ist das nicht mal interessant für eine Weiterbildung.“ Diese Termine waren an einer regionalen Universität, sind aber von der Geschäftsführung nicht berücksichtigt worden.

Der Betriebsrat selber hat auch keine Kontakte zur regionalen Hochschullandschaft, aber hat schon externe Sachverständige für seine Arbeit hinzugezogen. Diese Beratung lief nach eigenen Aussagen recht enttäuschend für den Betriebsrat, da im Gremium andere Vorstellungen über Beratung vorhanden waren. Der Betriebsrat wollte konkrete Hilfestellungen und Handlungsanleitungen, die dann zum Erfolg führen sollten. Er hat unterschätzt, dass dies Berater allerdings nur bedingt leisten können und auch nur dann, wenn zuvor ein konkret formulierter Beratungsauftrag erfolgt ist. Voraussetzung auf der Seite des Betriebsrats wären eine genaue Zielvorstellung und eine politische Strategie.

Ein letztes Thema war die Frage des demografischen Wandels und wie man mit einer älter werdenden Belegschaft erfolgreich arbeiten kann. „Die Frage ist ja, was ist im Betrieb ein guter Mix?“ Im Betrieb MOR 2 liegt der Altersdurchschnitt bei 42,5 Jahren, was im Durchschnitt der Erwerbsbevölkerung in Deutschland liegt. Es gibt aber im Betriebsrat noch keine Vorstellungen, wie eine alters- und altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung aussehen könnte. „Wenn du andere Probleme hast, dann musst du was schieben.“, sagt der Betriebsrat und bringt damit die Überforderung zum Ausdruck, mit der das Gremium zu Recht kommen muss, vor allem in der Situation, wie sie Eingangs beschrieben wurde.

Zusammenfassend packt der Betriebsrat viele Probleme an, hat aber in der Situation, dass ein Verkauf ansteht nicht die personellen Ressourcen, um alle Probleme in den Griff zu bekommen. Der Betriebsrat sieht sich aber durch seine Arbeitsweise trotzdem gut eingestellt. Er arbeitet hauptsächlich in Projekten, so dass die Arbeit auf alle Mitglieder verteilt werden kann. Dies ist zwar für den einzelnen eine größere Belastung, aber für das Gremium sinnvoll, so berichtet der Vorsitzende über die Arbeitsweise. Unterstützung in der Belegschaft hat der Betriebsrat bestimmt, da ein sehr hoher Organisationsgrad von Mitgliedern der IG Metall zu verzeichnen ist. Er liegt bei den angestellten Arbeitnehmern bei ca. 72% und bei den gewerblichen Arbeitnehmern bei nahezu 100%.

Wie die Zukunft des Unternehmens und damit der Betriebsratsarbeit aussieht, hängt ganz vom Verkauf der Firma ab. Wenn aus Sicht des Betriebsrats der „Richtige“ kommt, dann sieht er großes Potenzial für eine zukunftsorientierte, standortsichernde Betriebsratsarbeit und ist auch überzeugt, dass die Belegschaft dann mitmacht.

3.2.3. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen MOR 3

Das Unternehmen MOR3 ist ein Konzernstandort von mehreren in Deutschland, die zu einem internationalen Unternehmen gehören. Allein am Standort MOR 3 sind drei Betriebe auf dem Gelände, welche zu der Gruppe gehören.

Am Standort sind 1000 Personen beschäftigt, wovon 50% angestellte Arbeitnehmer sind. Der Facharbeiteranteil beträgt 450 Mitarbeiter; weniger als 10% der Beschäftigten sind an- oder ungelernte Arbeitnehmer.

Der Frauenanteil beträgt 20% und 50 Auszubildende (5%) beschäftigt das Unternehmen, dessen Entwicklung der Beschäftigung in den letzten Jahren konstant war.

Auch der Anteil an Leiharbeitern wird vom Betriebsrat im Schnitt als relativ konstant angegeben. Zum Zeitpunkt des Interviews waren demnach 25 Leiharbeiter beschäftigt. „Aber im Prinzip ist's so, dass es schwankt zwischen Null und Zwanzig, im Moment ist es ein Spitzenwert. Wir haben in den letzten Jahren mal 5 mal 8 gehabt, aber wirklich nur dort, wo ein akuter Bedarf an Facharbeitern war.“

Die Zahlen, die der Betriebsrat im Interview nennt, sind sehr genau recherchiert, da der Betriebsrat auch bereits bei anderen Befragungen teilgenommen hat. Deutlich wird, dass der Betriebsrat die Anzahl der beschäftigten Leiharbeitnehmer ständig im Blick hat und mit Blick auf die politische Diskussion durchaus kritisch eingestellt ist.

Das Unternehmen ist im Bereich der Medizintechnik anzusiedeln. Die Produktpalette hat sich in den letzten Jahren nicht verändert. Hingegen ist das Angebot an Dienstleistungen ein Wachstumsbereich des Unternehmens. „Das hat damit was zu tun, das wir drei Firmen zugekauft haben. Eine Firma aus Hanau, aus einem Konzern ein Teil, dann eine Firma aus Erlangen, aus dem Medical Bereich und eine französische Firma. Und das hat dazu geführt, dass die Fertigung, zum Beispiel bei dem was wir in Erlangen gekauft haben, das war Anästhesie und Beatmungsgeräte, wird in Schweden gefertigt. Was wir in Hanau gekauft haben, das war Operationslampen und Deckenversorgungseinheiten, das haben wir zugekauft, und wir haben die ganzen Servicetechniker eingestellt, die in Deutschland die ganzen Sachen warten und reparieren, insofern hat der Service zugenommen am Standort, ohne das die Produktion jetzt zugenommen hätte, weil diese in den anderen Werken statt findet.“

Die dominierenden Themen der Betriebsratsarbeit in der Vergangenheit waren Abweichungen vom Tarifvertrag. „Das war einmal ein Standortsicherungstarifvertrag für den einen Bereich und zweitens ein Dienstleistungstarifvertrag für unseren Versand, das waren die Themen.“

Dass die Prozesse abgeschlossen sind, bezweifelt der Betriebsrat zumindest für die Standortsicherung. Dieser für drei Jahre laufende Vertrag nimmt der Betriebsrat als Gelegenheit für dauerhafte Gespräche mit der Geschäftsleitung. „Das heißt, wir sind da im laufenden Gespräch mit der GL über die Frage, wie viel Schritte werden unternommen. Wie sind die Fortschritte, wie kann man die messbar machen, was sind die Kennzahlen, wo sollen die sich hin verändern, wie verändern die sich. Das sind alles Dinge, die wir aufbauen wollen, also eine Art Berichtssystem, so dass wir auch die Veränderungen sehen können.“

Der Betriebsrat sucht nach offensiven Möglichkeiten, um dauerhaft Beschäftigung zu schaffen und zu sichern. Er fordert Kennzahlen, damit er auf einer soliden Basis seine Arbeit aufbauen und ggf. Vorschläge machen kann, wie aus seiner Perspektive Verbesserungen in der Firma realisiert werden können.

Ob Verhandlungen mit der Personalabteilung erfolgreich sind, macht der Betriebsrat an der Person des Personalchefs fest. „Wir haben einen Personalchef gehabt, mit dem wir gut zu-

recht gekommen sind. Wir haben dann eine Personalchefin bekommen, mit der wir überhaupt nicht zurechtgekommen sind, die im Prinzip auch nichts nach vorne bewegt hat, sondern die nur gebremst hat. Wir haben mit der Personalabteilung insgesamt, mit den Personalreferenten ein relativ gutes Verhältnis. Und jetzt wird die Personalchefin abgelöst. Der alte Personalchef kommt wieder, was uns ein bisschen die Hoffnung gibt, dass wir an der Stelle anknüpfen können, wo wir schon mal waren und dann würde es kooperativ laufen.“

Der kooperative Stil ist im Unternehmen die Regel. In der Vergangenheit wurden zwar zweimal Arbeitsgerichtsprozesse geführt, aber nur weil „einer den wilden Mann gespielt hat“. Aus Sicht des Betriebsrats war das nötig um auch mal zu zeigen, „wir können auch anders“. Nach diesen Auseinandersetzungen, so der Vorsitzende des Gremiums, kann man sich wieder an einen Tisch setzen und solche Dinge mit „Gesprächen und Verhandlungen bereinigen“.

Der Betriebsrat geht selber gern in Vorlage bei Verhandlungen, da er so besser die Richtung bestimmen kann. Dies ist ein Indiz für die Aktivität des Betriebsrat und ist im Hinblick auf Ausschöpfung von arbeitnehmerrelevanten Möglichkeiten besonders wichtig für die Arbeit der Interessenvertretung. Ein Betriebsrat, der es gewohnt ist Vorlagen zu machen und selber kreative Ideen zu entwickeln, kann auch im Rahmen von § 92a BetrVG besser Vorschläge gestalten, als ein Gremium, welches diese Initiativarbeit nicht so gewohnt ist, sondern eher reaktiv arbeitet.

Die Veränderungen der letzten Jahre im Unternehmen waren unterschiedlicher Natur. Im Produktbereich hat sich nicht viel geändert, da das Unternehmen seine Medizintechnik im oberen Segment ansiedelt, „das heißt, wir sind der Mercedes“. Kleinere Änderungen am Produkt finden schon statt, aber nicht in dem Maße, dass der Betriebsrat von einem neuen Produkt spricht.

Im Bereich Arbeitsorganisation hat sich so gut wie nichts geändert in den letzten Jahren.

Der Innovationsdruck ist im Unternehmen besonders bei Produkten und neuen Technologien spürbar. Dort wo die Medizin neue Techniken entwickelt, zum Beispiel bei Operationen, ist auch das Produktsegment von MOR 3 stark betroffen.

Der Markt für die Produkte ist hart umkämpft. MOR 3 stellt sich zwar als Marktführer dar, aber da die Produkte als Investitionsgüter zu betrachten sind, ist es auf Kundenseite oftmals

schwierig ein neues Produkt zu verkaufen, da die Kunden bei schlechter konjunktureller Lage eine Neuanschaffung so lange wie möglich hinauszögern.

Nichts desto trotz wird im Produktbereich die generelle Innovationsstrategie als Schrittmacher für die Branche bezeichnet. Auch die Suchstrategien werden als Permanent bezeichnet, „da können wir unserem Management keinen Vorwurf machen, dass die schlafen“.

Der Planungshorizont ist ungewöhnlich lang. „Wir hatten Betriebsversammlung und da wurde zum ersten mal öffentlich ein neues Produkt vorgestellt, was gemacht werden soll. Da soll 2009 die Produktion anlaufen und 2014 der Umsatz bei so und so viel sein soll. Das sind die Horizonte die wir so haben.“

Wenn schon von 2014 gesprochen wird in einer Betriebsversammlung, dann kann auch der Betriebsrat langfristig planen und hat eine große Sicherheit in seinen Handlungsalternativen. Dies macht eine Interessensvertretungsarbeit etwas leichter, da nicht immer mit Zukunftsängsten gearbeitet werden muss.

Deswegen ist auch im Fazit der Betriebsratsarbeit eine große Zufriedenheit zu spüren.

Der Aufwand für Forschung und Entwicklung im Unternehmen liegt zwischen 5% und 7%. Das kommt bei den Unternehmensstrukturen ganz auf den Blickwinkel an. „Und jetzt ist es ja so, es gibt Anästhesiegeräte am Markt, das ist ja nichts neues, d.h. es muss nicht nur topsicher sein, es muss gute Bedienung und Features und was weiß ich was alles haben und es muss natürlich preislich so liegen, dass man sagt, es ist wettbewerbsfähig und man verdient noch einen Haufen Geld. Dass heißt also, so ein Gerät zu entwickeln kostet natürlich ein Schweinegeld, da reden wir über zweistellige Millionenbeträge. Und deshalb sind wir bei den Entwicklungskosten relativ hoch mit dabei.“

Die Innovationen im Unternehmen kommen oft aus internen Prozessen, aber auch Kundenwünsche können ausschlaggebend sein für innovative Weiterentwicklungen. Der Betriebsrat beschreibt ein aktuelles Beispiel und kommt zum Fazit: „Es wird also auch mit den Kunden zusammen entwickelt. Es werden auch kundenspezifische Dinge angefertigt.“

Das Unternehmen hat eine Abteilung „Produktmanagement“. Hier sind Spezialisten beschäftigt, die sich mit Neuerungen auf dem Markt auseinandersetzen und diese Neuerungen in die Produkte der Firma einfließen lassen. Hier kommt es darauf an zu „wissen, was braucht der Markt“, sowie eine enge Zusammenarbeit mit dem Vertrieb der Firma.

Angesprochen auf den Einfluss der Unternehmenskultur auf das Innovationsgeschehen im Unternehmen sagt der Betriebsrat: „Ich schätze das so ein, dass da ein ziemlicher Riss durch das Unternehmen geht, zwischen denen, wo man sagen kann, die sind Innovationsfreundlich und denen, die eher so beharrend sind und sagen, was ist das wieder für ein neuer Mist. Da sehe ich schon eher eine zweigeteilte Situation.“ Diese zweigeteilte Situation spiegelt sich auch wieder bei der Beteiligung der Beschäftigten am Innovationsgeschehen. Hier wird, wie bei anderen Firmen auch der Unternehmensbereich „Entwicklung und Konstruktion“ genannt und die Beschäftigten spielen nur eine geringere Rolle, weil „der am Bearbeitungszentrum arbeitet hat ja nicht unbedingt die Möglichkeit jetzt groß da Innovationen einzubringen, also produktive Innovationen“.

Der Betriebsrat selber sieht allerdings Möglichkeiten in Verbindung mit dem abgeschlossenen Standortsicherungsvertrag. „Eine kleine Ausnahme könnte jetzt darstellen, aber das muss man erst sehen, die Geschichte bei dem Unternehmensbereich mit der Standortsicherung, wobei ich auch da denke, dass es nicht originär beschäftigtengetrieben sein wird, sondern eher betriebsratsgetrieben. Weil wir gesagt haben, wir haben jetzt drei Jahre Zeit, den Bereich auf Vordermann zu bringen und wettbewerbsfähig zu machen und wir gesagt haben, es kann nicht sein, dass wir in drei Jahren am gleichen Punkt stehen und der Beschäftigungssicherungsvertrag, Standortsicherungsvertrag läuft aus und wir sind an der gleichen Stelle wo wir gestartet sind. Das kann es nicht sein, in drei Jahren muss das anders aussehen und deshalb sind wir auch wild entschlossen zu sagen, wir treiben das voran.“ Hier wird wieder sehr deutlich, wie vorausschauen und aktiv der Betriebsrat agiert. Er hat nicht nur den Vertrag abgeschlossen, sondern verfolgt das Geschehen weiter und fordert Veränderungen ein um eine ähnliche Situation künftig zu vermeiden. Dieses Rollenverständnis des Betriebsrats könnte als Co-Management im positiven Sinne beschrieben werden.

Dieses erweiterte Rollenverständnis beschreibt der Vorsitzende des Betriebsrats noch eingehender im Zusammenhang mit Aktivitäten im Ausland: „Oder wenn die sagen, wir machen neue Aktivität in Polen, wir denken, dass wir in zwei Jahren den break even haben. Dann kommen wir in zwei Jahren und sagen die zwei Jahre sind um, haben wir einen break even oder nicht? Also wir sind da schon hinterher auch so eine Controllinginstanz zu mimen.“

Aber beim Controlling endet nicht das Tätigkeitsfeld des Betriebsrats. Es besteht zwar kein konkreter Kontakt zu externen Forschungseinrichtungen, aber der Betriebsrat ist informiert und spricht solche Themen auch mit dem Konstruktionsleiter an. Er sieht im Bereich Nano-Technologie Anknüpfungspunkte für die Produkte der Firma und fordert auch solche Überlegungen im Management ein.

Die Firma ist Mitglied in einem Forschungsverbund, aber der Betriebsrat fürchtet, dass da nicht mehr viel passiert, daher war das Interview Anlass für den Betriebsrat dieses Thema mal wieder aufzugreifen und anzusprechen.

Der Betriebsrat selber hatte noch keinen Kontakt zu externen Beratern oder Sachverständigen, da er die Firma in Sachen Innovationen auch auf einem guten Weg sieht. Der Eigentümer der Firma hat aus seiner Stellung als Marktführer ein großes Interesse an Innovationen, was der Betriebsrat folgendermaßen ausdrückt: „Als Marktführer musst du, na ja es gibt ja mehrere Führerschaften, also wir haben nicht die Preisführerschaft, aber wir haben die Technologieführerschaft. Und dann ergibt es sich von selber, dass man an Innovationen interessiert sein muss, um die Technologieführerschaft nicht zu verlieren.“

Damit verbunden ist auch eine nachhaltige Beschäftigung von großem Interesse. Allein die Tatsache, dass es nur wenige dauerhaft beschäftigte Leiharbeitnehmer gibt und ein Planungshorizont von größerem Umfang vorhanden ist, deutet darauf hin, dass dieses Interesse auch für den Arbeitgeber von großer Wichtigkeit ist.

Auch ein Eigentümerwechsel im Jahr 2001 hatte kaum Auswirkungen auf diese Strategien. Der Betriebsrat fasst die Änderungen so zusammen: „Insofern hat sich da wenig geändert von der Selbständigkeit her. Nur einmal hatten wir die Selbständigkeit aus der Position des unbeachtet seins und jetzt haben wir die Selbständigkeit eher aus der Position der Stärke heraus.“

Die Berufsausbildung spielt im Kontext der Innovationsentstehung eine eher untergeordnete Rolle, weil in dem Bereich, in dem traditionell entwickelt wird, in der Entwicklungsabteilung, werden „die Leute vom Markt oder von der Uni“ geholt.

Es besteht eine eigene Ausbildungswerkstatt und diese genießt auch einen hohen Stellenwert, da man qualifizierte Facharbeiter benötigt, aber wie gesagt im Zusammenhang mit Innovationen spielt diese eine geringere Rolle.

Ein neues Projekt wurde kürzlich auf einer Betriebsversammlung vorgestellt, dabei geht es in erster Linie jedoch um Weiterbildung bereits vorhandener Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang soll in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung eine Datenbank aufgebaut werden, um den Weiterbildungsbedarf besser zu ermitteln und somit ein Instrument zu haben, welches Argumente liefert, die Weiterbildung der Kolleginnen und Kollegen zu fordern. Dabei geht es nicht nur um junge Mitarbeiter in der Firma, sondern auch um die Beschäftigungsfä-

higkeit der älteren Arbeitnehmer. Der demografische Wandel ist ein Thema, worauf sich der Betriebsrat bereits durch Materialsammlung und –sichtung intensiv darauf vorbereitet. Der Altersdurchschnitt liegt in der Firma etwa bei 43 Jahren und ist somit knapp über dem Durchschnitt des Alters der Erwerbsbevölkerung. Neben vielen anderen Themen „versuchen wir das Thema altersgerechte/alternsgerechte Arbeitsplätze, (...) mal ins Kochen zu bringen oder zumindest mal etwas Feuer unter dem Kessel zu machen unter dem großen, das wir da mal langsam voran kommen in diesem Prozess und uns mal Gedanken machen, was bedeutet das eigentlich für uns. Das Thema ist natürlich vielfältig.“

Lösungen sind für den Betriebsrat noch nicht in Sicht, da sie mit den Überlegungen auch erst ganz am Anfang sind. Er sieht dem Thema allerdings auch gelassen entgegen, da im Unternehmen nur noch 5 Mitarbeiter über 60 Jahre alt sind, sieht er den Druck nicht so groß. Hinzu kommt, dass man aus seiner Sicht nicht genau sagen kann, was überhaupt getan werden muss, da die Prävention schwierig ist. Vor allem bei Maßnahmen, die dem Unternehmen Geld kosten, ist es recht schwierig ohne einen „Leidensdruck“ zu argumentieren. „Die sagen auch, jetzt wart doch erst mal ab, jetzt gucken wir erst Mal.“ Und in dieser Perspektive ist es gut sich zwar vorzubereiten, sagt der Betriebsrat, aber nicht vorschnell Maßnahmen zu treffen.

Er kann aus seiner Sicht auch noch nicht sagen, worauf die Diskussion hinauslaufen wird: „Liegen die in der psychischen Belastung, liegen die in der Ergonomie, liegen die im Leistungsdruck zum Beispiel, das wird mit Sicherheit ein großes Thema werden, weil die Regulierung der Leistung ein ganz schwieriges Thema ist.“

Hier ist der Betriebsrat sehr bemüht Leistung zu definieren, dass die Leistung von älteren Mitarbeitern geschätzt wird. Ihm geht es um Wertschätzung und Anerkennung von verschiedenen Leistungsfähigkeiten. Er sagt „hier kann man allein über den Begriff Leistung mal so ein bisschen rumphilosophieren“.

Dadurch, dass es in der Firma keine taktgebundene Arbeit gibt, sieht der Vorsitzende auch die Chance unterschiedliche Arbeitsweisen zu realisieren. Es gibt zwar keine Gruppenarbeit im engeren Sinne, aber es arbeiten Teams miteinander, „da kann jeder individuell praktisch arbeiten“.

Er fürchtet zwar auch, dass das Kostenargument bei alternsgerechten Arbeitsplätzen angeführt wird, sagt aber gleichzeitig „ich denke bei uns dürfte das nicht die große Rolle spielen,

das hebt jetzt vielleicht ein bisschen mehr auf eine Fließbandarbeit ab, auf eine Automobilmontage oder so.“

Alles in allem ist die Firma durch ihre Marktposition nicht so krisengeschüttelt wie Firmen anderer Branchen. Hinzu kommt ein sehr aktiver Betriebsrat, der offensiv und vorausschauend agiert.

3.3. Die Unternehmen in der Projektregion „Ostwürttemberg“

3.3.1. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen OWB 1

Im Unternehmen OWB1 gab es vor dem Interview mehrere vorbereitende Schritte, um den Betriebsrat für die Projektteilnahme zu gewinnen. So fanden vor dem Interview, das als Gruppeninterview durchgeführt wurde, verschiedene Vorgespräche und Projektpräsentationen mit den Betriebsratsvorsitzenden, mit dem Betriebsausschuss und dem gesamten Betriebsratsgremium statt. Am eigentlichen Interview war der komplette Betriebsrat anwesend.

OWB 1 wurde kurz nach dem zweiten Weltkrieg als Standort eines großen Elektrokonzerns aufgebaut. Zu dieser Zeit wurde mit der Entwicklung und der Produktion von Bauteilen zur Energiespeicherung begonnen. Die Bauteile waren von sehr unterschiedlicher Größe. Die Dimensionen reichten von der Größe eines Schrankes bis hin zu Mikrobauteilen.

Heute ist der Standort ein Entwicklungsstandort für hochautomatisierte Fertigungslinien und muss sich in einem schwierigen weltweiten Markt behaupten. Er ist unter anderem ein Automobilzulieferer für Elektronikteile und hat am Standort mittlerweile nur noch 530 Beschäftigte. Als das Unternehmen ehemals in anderen Konzernstrukturen verankert war, waren am Standort über 3000 Personen beschäftigt. Die Zusammensetzung der Belegschaft weist mit einem männlichen Anteil von 70% der Beschäftigten einen zwar hohen, aber für diese Branche üblichen Anteil auf. Jedoch ist dies auch der Verlagerung von so genannten „Einfach Tätigkeiten“ geschuldet, wovon überwiegend Frauenarbeitsplätze betroffen waren. Bei der Verteilung der Qualifikation im Montagebereich herrscht ein Anteil von 2/3 Facharbeitern zu 1/3 An- und Ungelernten. Am Standort werden 11 Azubis ausgebildet und zusätzlich 4 BA-Studenten. Auch hier ist ein starker Rückgang zu verzeichnen. Laut Bericht der Betriebsräte wurden vor einigen Jahren noch 120 Jugendliche in einer eigenen Ausbildungswerkstatt

ausgebildet. Auch diese Ausbildungswerkstatt existiert so nicht mehr; es besteht lediglich noch eine kleine „Ausbildungsecke“.

Bei den Produkten des Unternehmens vollzog sich ein Wandel. War man früher Zulieferer der Telekommunikationsbranche, so hat man sich mittlerweile im Grundsatz auf die Automobilindustrie konzentriert und spezialisiert. Dies bietet mehr Sicherheit. Wie der Wandel sich vollzogen hat, kann folgende Aussage belegen:

„Bis ins Jahr 2000/2001 war eigentlich der Bereich Telekommunikation das Zugpferd Nummer 1. Das hat man eigentlich damals auch von unserer Seite kritisch gesehen, weil eigentlich alles nur noch auf Handy und Telekommunikation gesetzt wurde. Da war der Tenor noch von der Leitung Automobilindustrie interessiert ja keinen; man hat dann sehr stark alles andere vernachlässigt hier am Standort. Man hat alles auf Telekommunikation gesetzt und ist natürlich 2001 gewaltig auf die Nase gefallen. Weil, früher war eine Stärke, dass man verschiedene Bereiche hatte, auch unterschiedliche Anwendung: Telekommunikation, Leistungselektronik, teilweise, grade auch bei der Leistungselektronik öffentliche Aufträge, Eisenbahn, wo dann relativ sehr langfristig laufen und eine gewisse Kontinuität in der Fertigung gebracht haben (...)“.

Hier wird deutlich, dass eine einseitige Produktorientierung, insbesondere bei einer schnelllebigen Industrie wie der Mobilfunkbranche, auf Dauer keine Zukunftsperspektive bietet. Der Wechsel des Unternehmens zur Automobilindustrie beschert eine größere Sicherheit, da hier die Bauteile nicht so schnell wechseln.

Allerdings ist die massenhafte Produktion von Bauteilen nicht am Standort, sondern an ausländischen Produktionsstätten, vor allem in Asien und Portugal. Daher sieht der Betriebsrat den Standort auch als „Entwicklungsstandort“. Hier sollen die Fertigungslinien entwickelt werden und später, nach einer Probephase, an ausländische Standorte verlegt werden.

Dies birgt Risiken, aber auch Chancen, welche der Betriebsrat nutzen und den Standort dauerhaft als Entwicklungsstandort des Konzerns etablieren möchte. Hierin sieht er auch die Möglichkeiten einer erfolgreichen Interessenvertretungsarbeit. Er definiert für sich die Betriebsratsarbeit als offensiv agierendes Gremium, um den Standort zukunftssicher zu machen.

Das Thema Verlagerung ist am Standort allgegenwärtig, da die hochwertigen High-Tech Produkte am globalisierten Markt Chancen bieten. Der Konzern „hat natürlich den Drang, jetzt massiv ins Ausland zu verlagern. Speziell nach China, asiatischer Raum...“.

Der Betriebsrat sieht die Verlagerung als solche jedoch nicht als Problem. Er drückt sich folgendermaßen aus: „(...) wobei ich sage, das Verlagern ist ja gar nicht das Problem für die Leute, dass die Linie weg geht, sondern ich muss die Perspektive danach haben und die muss klar rüber kommen (...)“.

Hier spricht der Betriebsrat ein Problem an, was ihn sehr belastet. Offensichtlich wird den Mitarbeitern am Standort keine Zukunftsperspektive geboten. Es fehlt eine längerfristige Planung, die den Menschen Sicherheit gibt.

Die Unternehmenskultur wird im Interview an vielen Stellen thematisiert, auch im Zusammenhang mit der Perspektive für die Mitarbeiter. „Aber da vorne hin zu stehen und sagen: ‚So Leute ihr müsst jetzt gucken, dass ihr das optimal hin bringt, dass es gut läuft und das nächste Produkt‘. Weil ihr seid Optimierer.“, das geht nicht“.

Ein Beispiel dafür ist die hier angesprochene Verlagerung, denn er bemängelt die fehlende Perspektive der Mitarbeiter. Was an der folgenden Interviewpassage deutlich wird: „Denn den Leuten ist ja durchaus bewusst, dass, wenn die Linie optimiert ist, dass die dann irgendwann an einen Standort geht, wenn die gut läuft, wo sie die Massenproduktion machen. Nur diese Aussage alleine zu treffen, macht euch keine Sorgen die Maschine geht weg und die andere kommt rein und da müssen wir genau so wieder die Ärmel hochkrempeln und gucken, das wir die ans laufen bringen. Nur so eine Aussage alleine...“ wird als wenig hilfreich betrachtet.

„Nein da kommen eher so Aussagen, dass es heißt es ist noch nicht sicher, dass die Linie überhaupt am Standort aufgebaut wird. Es könnte passieren, das wir die gleich in Ungarn aufbauen, die neue Linie.“ „Und dann sagt man hinterher die Leute sind nicht motiviert.“

Die fehlende Motivation die in dieser Interviewpassage zum Ausdruck kommt, ist ein Zeichen von Unsicherheit und Zukunftsangst, die in einer von Vertrauen geprägten Unternehmenskultur nicht in diesem Maße gegeben wäre. Das Vertrauen in die Geschäftsführung fehlt allerdings, was auch deutlich im Interview angesprochen wird.

Auf die Frage, welche Konfliktfelder denn im Moment den Betriebsrat beschäftigen, wurde spontan geantwortet: „Ich sag mal, was mir spontan einfällt, ist unsere Unternehmensstruktur und unsere Unternehmenskultur, wenn man von so was überhaupt noch reden kann, das ist gnadenlos zerschossen“.

Zwei Dinge werden hier angesprochen. Zum einen die Unternehmensstruktur. Der Standort ist in Konzernstrukturen eingebunden und das birgt für den Standortbetriebsrat verschiedene Probleme. Er hat das Gefühl, dass die Standortgeschäftsleitung zwar des Öfteren die gleichen Ziele hat wie der Betriebsrat, jedoch wird im Interview die fehlende Durchsetzungskraft bei der Konzernleitung bemängelt. „Also es wird sehr zentralistisch gesteuert das ganze Thema und man hat keinerlei Kultur hier drin. Wenn man nicht gleichgeschaltet so funktioniert wie es der Aufsichtsratsvorsitzende will, dann schmeißt der einen raus, da gibt es ‚no way‘ “. Noch deutlicher wird es im weiteren Verlauf des Interviews: „Mit unserer Standortleitung ist es oft so, dass man auseinander geht und die sagen, ihr habt ja Recht, aber wir wissen doch wie es in der Konzernzentrale ist, da geht nichts. Also die Standortleitung gibt uns in vielen Fällen Recht, sagt aber, da haben wir eh keine Chance, das geht in der Zentrale daneben.“ Insgesamt scheint das Verhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat ein sehr konfliktreiches zu sein. „Wobei, jetzt nicht der Konflikt zwischen Betriebsrat und Leitung, also wir haben schon auch unsere heftigen Konflikte gehabt, also in dem Bereich des Personalabbaus habe ich das Gefühl gehabt, dass grade die Leitung aus der anderen Konzernkultur⁸, eigentlich mit so einem Betriebsrat eher überfordert war. Weil sie eigentlich den Widerstand nicht erwartet haben. Aber das ist genau das Problem, die kennen den Widerstand dahin nicht und auch dort nicht hin. Also bezeichnend ist zum Beispiel in einer Verhandlung hatte irgendein Vorstand eine blöde Bemerkung gemacht. Daraufhin hat man ihn zur Sau gemacht, ich sag mal in seiner Position hätte der Mann aufstehen müssen und sagen müssen, so nicht. Der hat eigentlich die typische Position, eine geduckte Haltung, eingenommen und hat es über sich ergehen lassen und dann war es vorbei. Wo wir dann hinterher das analysiert haben, haben wir gesagt, klar, der kennt es nicht anders, der wo brüllt hat Recht und der hat einen Aufsichtsratsvorsitzenden, der ihn anschreit und zur Sau macht und da weiß er das Beste ist warten bis es vorüber ist und hinterher können wir dann weiter machen. Also auch da wird diese Kultur eigentlich runter gelegt. Einfach Kopf einziehen und warten bis der Terror vorbei ist.“

Das dies die Betriebsratsarbeit erschwert, liegt auf der Hand und wird auch von den Befragten bestätigt. Dieses ambivalente Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Konzern-

⁸ Hier wird deutlich, dass es in dem Konzern, wozu das Unternehmen vorher gehörte eine andere (bessere) Kultur gab.

führung hat dazu geführt, dass der Betriebsrat auch schon Interessenausgleichverhandlungen direkt mit der Konzernleitung verhandelt hat.

Neben der angesprochenen Konzernstruktur wird zum Zweiten eine fehlende Unternehmenskultur thematisiert. Vieles scheint mit der Person des Aufsichtsratsvorsitzenden zusammenzuhängen, der vormals der Vorstandschef war und sich in dieser Rolle noch immer zu sehen scheint. Fast schon resignierend meint der Betriebsrat, dass er dieses Problem eben nicht lösen kann. „Die Notwendigkeit, dass man an dieser Fehlkultur was ändern sollte, die ist schon da, nur ich sag, was nutzt mir das, mit dem Entwickler oder mit dem Ingenieur oder mit dem und dem zu reden, der ja dann sagt sie haben ja Recht aber wenn ich das sage... Also wie gesagt, falscher Ansatz, ich muss dann schon da an der Machtstelle eigentlich ansetzen wo das Problem sitzt und da ist unsere Möglichkeit am Ende. Ich kann keinen Aufsichtsratsvorsitzenden rausschmeißen.“

Das Thema Unternehmenskultur durchzieht das Interview immer wieder wie ein roter Faden und wird in vielen Bereichen mehrfach angesprochen. Das Vertrauen auf die Zuverlässigkeit der Geschäftsführung spielt hierbei eine große Rolle. Dieses Vertrauen ist am Standort gestört, wenn nicht sogar zerstört. „Also der Vertrauensverlust bei den Beschäftigten, die Aussagen von Leitung und Vorstand und so, der ist natürlich gigantisch. Weil es wurden in den letzten Jahren immer wieder Aussagen gemacht, die dann im Viertel-Jahres-Rhythmus revidiert (wurden)“ Der Betriebsrat selber geht sogar so weit, dass er sagt: „Also im Moment ich glaub hier schlicht und einfach nichts.“

In diesem Klima stellt sich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Der Betriebsrat sieht Chancen für den Standort darin, wenn dort ein Entwicklungs- und Kompetenzzentrum entstehen könnte. Das sich dafür einiges ändern muss, liegt auf der Hand, denn „Innovationen wachsen nicht in einem Klima von Angst“.

Der Betriebsrat kann sehr genau beschreiben, was besser sein könnte. So sind beispielsweise Entwickler im Betrieb mit den unterschiedlichsten Aufgaben betraut, welche sehr zeitaufwändig sind und auch von anderen Mitarbeitern geleistet werden könnten. Wäre dies der Fall, so könnten die Entwickler sich um ihre Kernaufgaben kümmern und so intensiver an neuen Produkten arbeiten.

Es gibt am Standort auch keine reine Entwicklungsabteilung mehr, obwohl genau hier eigentlich der Schwerpunkt liegen sollte.

In diesem Zusammenhang werden auch die Berufsbildung und die Weiterbildung thematisiert. Auf die Frage, ob in die Weiterbildung investiert wird, gibt es nur Lächeln und Kopfschütteln. „Nein, Weiterbildung, ich mein die versuchen krampfhaft, weil das ja bei irgendwelchen Audits auch gerne vortragen wird, wie eben Weiterbildung funktioniert hier am Standort aber das ist alles so Pseudoweiterbildung. Das ist mal ein Englischkurs für einen Ingenieur oder das ist mal wenn man Glück hat, irgendein PC-Kurs für irgendjemanden, aber dass man sagt, man tut da in einem größeren Umfang irgendwas in Weiterbildung investieren, nein.“

Genau dies nimmt der Betriebsrat aber zum Anlass ein Zukunftskonzept zu entwickeln. Der bereits angesprochene Technologiestandort nimmt hier Gestalt an. Dazu ist allerdings auch eine „Weiterbildungsplanung“ nötig und was noch viel wichtiger erscheint: „Gut, aber wir haben das ja schon zig mal diskutiert, wir sagen wenn du keine Produktion da hast, dann kannst du auch keine Weiterentwicklung, das heißt einfach auch ein Produkt selber hier vor Ort mehr machen, was natürlich auch unwahrscheinlich wichtig ist.“

Der Betriebsrat verknüpft hier die Frage der Beschäftigung allgemeiner. Die Logik, die hier angesprochen wird ist ein ganzheitliches Konzept von Produktion, Entwicklung und Weiterentwicklung. Der Betriebsrat sieht sich auch mit dem Problem konfrontiert, dass „der so genannte Entwicklungsstandort rentabel sein muss.“ Rentabilität am Standort kann jedoch nur dann erreicht werden, wenn produziert wird. Wenn dies nicht der Fall ist, dann darf nach Ansicht der Betriebsräte der Standort nicht unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität betrachtet werden.

Eine der Projektschwerpunkte von K+I und damit eine der Interviewfragen bezieht sich auf das Problem des „Demografischen Wandels“. Hierfür wurde in allen Untersuchungsbetrieben das Durchschnittsalter abgefragt. Im Projektbetrieb OWB 1 liegt es mit über 44 Jahren noch über dem Durchschnitt der Erwerbsbevölkerung insgesamt und vor allem in der Region in Baden-Württemberg⁹. Es ist jedoch in diesem Unternehmen noch nicht als Problem erkannt und somit spielt es in der Diskussion auch noch keine Rolle. Hier gilt es die Akteure für dieses Thema mit Projektbezug zu sensibilisieren. Dass der Altersdurchschnitt als relativ hoch zu bezeichnen ist, findet im Betriebsratsgremium allerdings allgemeine Zustimmung. Die Erklärung der Betriebsräte dafür ist der vergangene Personalabbau, bei welchem durch verschiedene Regelungen ältere Mitarbeiter gehen konnten und junge Mitarbeiter über Sozialauswahl gehen mussten. Somit blieb der Mitarbeiterstamm zwischen 40 und 45 Jahren vor Ort. Sollte allerdings die Bemühung des Betriebsrates den Standort zu einem Kompetenz-

⁹ Zum Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung vgl.: Lucy Bangali/Josef Schmid, Altersatlas für Baden-Württemberg; abrufbar unter: www.aeltere-arbeitsnehmer.de

zentrum zu entwickeln, realisiert werden können, könnte auch die Ausbildung wieder eine größere Rolle spielen und somit junger Nachwuchs in das Unternehmen gelangen.

3.3.2. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen OWB 2

Im Unternehmen OWB2 gab es ebenso wie bei OWB 1 vor dem Interview mehrere vorbereitende Schritte, um den Betriebsrat für die Projektteilnahme zu gewinnen. So fanden vor dem Interview, das als Gruppeninterview durchgeführt wurde, Vorgespräche und Projektpräsentationen mit den Betriebsratsvorsitzenden und dem Betriebsausschuss statt. Am Interview nahm der Betriebsausschuss teil.

Eigentümer von OWB 2 ist ein französisch-amerikanischer Konzern. Zum Zeitpunkt des Interviews waren 263 Personen beschäftigt, davon 6 Auszubildende. Der Betrieb hat eine hohe Facharbeiterquote, d.h. es gibt nur sehr wenige Ungelernte. 114 Beschäftigte sind gewerbliche und 146 Beschäftigte angestellte Arbeitnehmer, davon 10 Ingenieure. Das Durchschnittsalter liegt, geschätzt durch den Betriebsrat, knapp unter 40 Jahren.

Die Beschäftigung ist im Prinzip seit 5 Jahre konstant. Mit 251 Beschäftigten war vor kurzer Zeit ein Tiefstand erreicht. „Jetzt haben wir wieder angezogen.“ Der höchste Beschäftigung, „oh das liegt weit zurück“, war Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre mit über 1000 Personen. Dann ging es kontinuierlich abwärts. Es kam zu einem gravierenden Personalabbau. Zum Personalaufbau kommt erst seit einem Viertel Jahr wieder.

Outsourcing ist ein großes Thema. Ausgliedert wurde die Instandhaltung und im Dienstleistungsauftrag an eine Fachabteilung eines ortsansässigen Maschinenbaukonzern abgegeben. Die ehemals relativ große Ausbildungswerkstatt wurde geschlossen und die Ausbildung ebenfalls im Dienstleistungsauftrag an dieses Unternehmen übergeben. Übrig geblieben ist ein Meister, der für die Ausbildung zuständig ist. Er erstellt die Ausbildungsablaufpläne und kümmert sich um das Organisatorische. Übrig geblieben ist „eine ganz kleine Lehrwerkstatt. Also, die ist abgetrennt räumlich, da stehen ein paar Maschinen drin und das andere ist integriert in die normale Dreherei. Und so läuft das halt bei uns ein bisschen nebenher. Also überwiegend gucken die Mitarbeiter nach denen, aber die eigentliche Lehrwerkstatt die gibt es so nicht mehr, die ist aufgelöst.“

Ausgebildet wurde früher in gewerblich-technischen Berufen, in kaufmännischen und technischen Berufen. Eine Zeit lang gab es „gar keine Azubis mehr, sei 2 Jahren hat man wieder angefangen, es ist jetzt glaub das dritte Jahr, da machen wir ja auch die Lehrgänge durch, nur Gewerbliche und jetzt im Sommer wird wieder gewerblich ausgebildet und neuerdings sollen auch 2 BA-Studenten entsprechend eingestellt werden. Aber es gab 'ne Zeit da wurde regelmäßig auch kaufmännisch ausgebildet, also Industriekaufleute und im technischen Bereich technische Zeichner. Das gibt's aber seit Jahren nicht mehr.“

Für die Herstellung der Produkte (Armaturen für alle Medien) ist Facharbeit unabdingbar. Daher auch der hohe Facharbeiteranteil in der Fertigung und Montage und von daher auch unverstänlich, dass die Ausbildung im Verlauf der Krise zurückgefahren und letztendlich dann eingestellt wurde.

Das Unternehmen arbeitet oft mit Ingenieurbüros zusammen, das heißt, Ingenieurleistungen werden eingekauft. „Wir haben auch eine eigene Entwicklungsabteilung, also von dem her kann man schon sagen, dass wir hier noch selber konstruieren und entwickeln, aber es ist auf kleinem Niveau gehalten.“ Bezogen auf den Verkauf eigener Dienstleistungen wird jetzt verstärkt versucht, im Servicebereich Aufträge zu bekommen. Angebotene Serviceleistungen kommen insbesondere aus dem Bereich Wartung von Anlagen. „Dafür wurde auch die Serviceabteilung wiederbelebt und ausgestattet. Es war mal vor ein paar Jahren eigentlich die Entscheidung, dass wir den Service komplett ausgliedern innerhalb des Konzerns. Da hat man aber gemerkt, dass das so nicht funktioniert wie man sich das vorstellt und im Prinzip hat man das wieder zurückgeholt und macht jetzt Service und Montagen eigentlich wieder.“

Der Betriebsrat führt weiter, in der Beschreibung der Situation von außen auch eher als eine interne Vergewisserung untereinander erlebt, aus: „Engineering betreiben wir aber nicht extensiv, nur für einzelne Aufträge. Also für schwierige Fälle, wo dann der Kunde auch Berechnungen braucht und bestimmte Konstruktionen, Konstruktionszeichnungen, also das machen wir auch. Also die Produktpalette ist sehr, sehr differenziert zu sehen.“

„Wir haben Armaturen, das sind so Standardarmaturen, die in großen Stückzahlen verkauft werden, ganz normale Schieber, die in Rohrleitungen kommen, wir haben aber auch Sonderlösungen, die dann über das Engineering gehen. Also das ist sehr breit die ganze Geschichte. ... Die Innovationen gehen vor allem auf Sonderlösungen zurück, wenn ein Kunde irgendeine Problemlösung sucht. Er kommt an und sagt ich habe das und das Problem, ich brauche einen Staudamm oder ich habe die und die Verfärbung herzustellen, dann kann man hier eine Sonderlösung dazu präsentieren. Und dann, gut ist klar, auch die Standardarmatu-

ren versucht man natürlich weiter zu entwickeln, am Markt weiter zu entwickeln, es gibt ja neue Werkstoffe, neue Einsatzgebiete oder ganz einfach man schaut sich die Kosten an und versucht das günstiger zu machen.“

Neben vielen kleineren Themen des Betriebsratsalltags muss sich der Betriebsrat mit der Forderung des Unternehmens nach Arbeitszeitverlängerung befassen. Und er befasst sich mit dem Thema Investitionen, „wo wir uns da rein bringen, weil die Gießerei komplett soll ja umgebaut werden“. Ein besonderes Anliegen des Betriebsrats ist der Bereich der „Oberflächentechnik, die zum Teil veraltet ist und auch von der Kapazität am Ende ist“. Er will erreichen, dass die Firma sich mit neueren Erkenntnissen auseinandersetzt und investiert. Vor allem sollen dann auch Fremdvergaben zurückgeholt werden. „Die Investition kostet dreieinhalb Millionen und da bringen wir uns ein. Wenn das am Standort gelingt, dass wir das da her kriegen, das ist für uns wie eine Standortsicherung. Das man sagt, das Werk wird aufgewertet und wir werden auch sonst vom Arbeitsablauf besser, von der Qualität her besser, das tät schon was bringen. Und da sind wir am verhandeln, wie weit wir uns einigen, das ist noch nicht unterschrieben.“

Von wem ging die Initiative aus? „Ja gut, die Initiative, war wechselseitig eigentlich. Die Initiative kam auch von Mitarbeitern und zwar wollten wir ein Produkt nach China verlagern und dann sind die Leute zu uns her gekommen und haben gesagt, Mensch probiert das doch mal und so.“ Der Konzern spielt damals nicht mit und das Thema war zunächst wieder vom Tisch. „Und jetzt ist eigentlich einer von der Geschäftsführerseite auf uns zu gekommen und hat gesagt, er will von uns die 40 Stundenwoche ohne Lohnausgleich und so ist man dann wieder ins Gespräch gekommen. Ja gut, der Vertrag wäre schon ziemlich unterschriftsreif, wenn wir den letzten Zucker mal tun. Das heißt, bei uns handelt es sich nur noch einige Punkte, die es zu klären gilt, wo wir noch nicht ausdiskutiert haben.“ Dazu gehört die Übernahme der Auszubildenden. „Also wir legen Wert drauf vom Betriebsrat, dass wir da in die Gänge kommen, wir machen da mit, wir blocken nicht ab und schon auch wegen der Belegschaft nicht, wir waren eigentlich immer dabei. Die Frage ist natürlich immer wie weit, 40 Stunden gehen natürlich nicht, sondern man muss dann schon überlegen, was ist sinnvoll. Also wenn wir eine 40 Stunden-Woche festschreiben und nachher haben wir die Auftragslage nicht, um die 40 Stunden auszufüllen, dann nützt uns so ein Papier auch nichts. Deswegen haben wir dann anders diskutiert. So ist das ganze entstanden. Und wie gesagt, wir warten noch ab, was noch vom Konzern kommen muss, Investitionszusage und so.“

In diesem Zusammenhang wurden Qualifizierungszeiten diskutiert. „Das haben wir nicht genau festgelegt von den Qualifizierungszeiten, wir haben so diskutiert, dass er mehr qualifizie-

ren muss und die tun jetzt auch wieder alles erfassen was sie machen im Betrieb, wir waren schon mal besser unterwegs. Wir hatten Seminare im Betrieb für die Mitarbeiter. Wir waren mal gar nicht so schlecht. Ich weiß noch, es gab mal zu Zeiten Englischkurse, Computerkurse, SAP.“

Ein anderer Betriebsrat meint: „Ja, jede Menge haben wir da gemacht und das ist dann total verflacht. Total weggebrochen. Da waren ein paar Schwerpunkte und dann war nichts mehr. Und das wollen wir wieder aufleben lassen. Jetzt haben wir aber gesagt, das können wir schlecht jetzt in ein Programm fassen wo man sagt so und soviel Stunden müssen das sein oder wie willst du das machen, das kann man nur schwer festschreiben. Aber ich denk einmal, die sind nicht so arglistig, dass die einfach das Wort reinschreiben. Die sehen es auch in anderen Diskussionen ein, das man qualifizieren muss.“

Und noch ein anderer Betriebsrat: „Produktschulungen? Da sind wir weit weg. Man stellt Leute ein, die eigentlich vom Produkt keine Ahnung haben, die müssen im Haus lernen und die müssen qualifiziert werden.“

Macht sich das fehlende Produktwissen an der Qualität bemerkbar? „Ja sicher. Also wir sind ja schon länger im Gespräch. Am Anfang waren das so lose Gespräche, wo man sagte, in einem Monat mit geringerer Auslastung könnte man qualifizieren. Wo wir sagten, was uns fehlt. Es fehlt genau die Ausbildung an dem Arbeitsplatz.“ Der Betriebsrat möchte mit Weiterqualifizierungen, dass Beschäftigte ein höheres „Level“ bekommen. „Die entwickeln sich ja nicht irgendwo weiter. Und das ist das, was uns fehlt und das quer durch. Man hat also in früheren Zeiten die Leute ganz anders an die Aufgabe herangeführt, die sind auch aus dem Betrieb raus gewachsen, aber dann ist noch was dazu gekommen.“

Wenn der Betriebsrat heute mit Vorschlägen zur Standortsicherung, Investition und Qualifizierung kommt, „haben wir den Eindruck, dass die Reaktion nicht so schlecht ist. Die Frage ist die Umsetzung. Da fehlt es irgendwo, dass man richtig an die Sache ran geht, aber ich denk mal, wir sind nicht so schlecht in der Diskussion, dass die sagen oh Betriebsrat, was redest du denn da. Also, man hat sich schon ein bisschen an uns angenähert, sag ich mal, man hat, in den letzten Jahren hat man das gar nicht so arg wissen wollen, was wir gemacht haben in die Richtung. Aber zur Zeit, ich denk' sie merken es schon, da fehlt es ungeheuer. Die Frage ist, wie packen wir es an und was machen wir. Und wer soll es machen von den Personen her. Da hängen wir irgendwo total.“

Der Betriebsrat spricht auch die Managementqualität und die Anforderungen des Betriebsrats sowie der Beschäftigten an Manager an. Im Vordergrund stehen umfassende Kenntnisse über Produkt, Organisation, Abläufe und Zusammenhänge. Ein Fertigungsleiter muss seine Aufgaben im Griff haben, war die Aussage und „muss auch wissen, welche Maschinen kauf' ich. Und da haben wir schon einige Sachen erlebt, die nicht gut gelaufen sind.“ Derzeit steht der Wechsel bevor. Die Betriebsräte sind zunächst skeptisch, denn „der kommt von der Elektroindustrie, wir sind Maschinenbau. Kannst ja selber überlegen, ob das passt. Er kann organisatorisch gut sein, aber von unserem Ablauf hat der eben keine Ahnung, wir sind stahl- und gussorientiert, das ist also wirklich schon was anderes. Und da kommen unsere Fehler her, also das muss man berücksichtigen.“

Bei der Frage, ob jemand von außen nicht auch eine Chance bedeutet, weil neue Ideen in den Betrieb kommen, greift der Betriebsrat auf seine diesbezügliche Erfahrungen zurück und meint: „Also wir haben ja immer wieder mal neue Leute bekommen, die uns auch sehr angepriesen wurden, uns als BR, dass mal von außen Ideen kommen. Organisation hat mal mit Armaturen nichts zu tun. Mit neuen Ideen, da sind die Leute, also fast alle im Prinzip, gescheitert. Jetzt muss man natürlich wieder genauer hinschauen und sagen, an was sind die gescheitert? Das waren sicherlich nicht alles schlechte Leute, aber teilweise haben sie die Mitarbeiter, die da sind, haben denen gar keine Chance gegeben. Ein Grund. Zweitens, die Leute haben so viele Probleme gesehen hier drin, die sind geflüchtet im Prinzip, war auch ein Grund. Und, und, und. Also es war oft der Mix, aber wir haben viele Leute hier schon gehabt, wo ich überzeugt bin, dass die fachliche Qualifikationen sehr gut waren, aber die einfach irgendwann resigniert haben oder wo dann die Geschäftsführung gesehen hat, es passt nicht und die waren schon fast froh, dass sie gehen durften und das ist bisher ein Problem. Es haben sich nur ganz wenige Leute im Prinzip gehalten, die von auswärts gekommen sind.“

Der Betriebsrat skizziert die Bedingungen, warum weniger Ideen als vielmehr die Bewältigung des Alltags im Mittelpunkt stehen (müssen). Es sind die Probleme. „Dann musst du dir vorstellen, es kommt einer (neuer Vorgesetzter ist gemeint, k&i) in die Abteilung rein, die sind ja bis über dem Kopf voll mit Arbeit. Wie sollst du jetzt nebenher noch so quasi Ideen entwickeln und umsetzen, damit sie da in die Gänge kommen?“ „In der Schlosserei haben wir letzte Woche das Verhältnis gehabt, ein Facharbeiter und zwei Leiharbeiter oder drei Schlosser da und sechs Leiharbeiter, kannst dir vorstellen, was das gibt?“

Warum viele wieder gehen: „Das ist oft ein Mix von Gründen, wo wir einfach das spüren, dass die Leute, die sind im Prinzip, ich sag immer zum Scheitern verurteilt bevor sie hier an-

fangen und grad' was der Kollege sagt mit dem Fertigungsleiter, also wenn der nicht wirklich ganz gut ist und wenn die Leute dem nicht eine Chance geben, die schon da sind, ist er im Prinzip zum Scheitern verurteilt. Wir haben im Betriebsrat oft diskutiert, wir brauchen einen Fertigungsleiter, jetzt kommt einer und wir sehen den eigentlich schon wieder gehen, und das ist ein Problem. Gut es gibt ein, zwei Personen, die werden von der Geschäftsführung sehr stark gestützt, also die können im Prinzip fast alles machen, aber grade Fertigungsleiter muss ja mit den gewerblichen Mitarbeitern auskommen. Ich meine ein Fertigungsleiter, der nicht mit seinen Leuten klar kommt, der ist zum Scheitern verurteilt. Dann haben wir Fertigungsgruppenleiter, diese zweite Ebene der Fertigung, die sind natürlich auch teilweise Jahrzehnte schon da. Die sagen, da kommt einer, je nachdem wie alt der so ist, 35, was und der will mir jetzt erzählen wie ich meine Fertigungsgruppe organisiere und das ist natürlich alles sehr schwer und wir haben das Problem nicht nur in der Fertigung gehabt. Das Problem haben wir eigentlich vor allem auch im Angestelltenbereich gehabt, wo Leute gekommen sind, wir haben mal einen Logistikleiter mal da gehabt, einen Controller mal da gehabt, wir haben alles Mögliche da gehabt, Produktmanager, die sind alle wieder gegangen, die sind im Prinzip gescheitert. Ich sag einfach mal, die haben auch so viele Probleme gesehen, die ersten Tage, die haben im Prinzip die Flucht ergriffen. Das ist so, wie wenn irgendwas völlig am Boden steht und jetzt holst du einen Neuen. Und der sieht das Elend und sagt, beim besten Willen, das ist einfach zu viel. Also der Ablauf bei uns ist nicht ganz so einfach. Das muss man einfach auch so sehen.“ Die Probleme und Schwierigkeiten werden als hausgemacht eingestuft. „Die andere Seite sieht das auch kritisch. Durch diese Konzernstruktur hast du hier auch zum Teil ein richtiges Haifischbecken. Auch da oben in der Geschäftsleitung, die müssen kämpfen.“

„Ich glaube schon, dass wir als Betriebsrat sehr offensiv unterwegs waren in letzter Zeit“, als das Gespräch auf die Arbeit des Betriebsrats einging. „Man muss fast schon sagen, vielleicht manchmal fast schon zu offensiv, bei gewissen Dingen, wo wir uns schon ziemlich weit vorgewagt haben. Im Prinzip agieren wir schon sehr offensiv.“ Und ein anderer Betriebsrat verstärkend: „Muss man schon sagen, wo manche im Betriebsratsgremium schon ein bisschen erschrecken und sagen, oh das ist zu offensiv.“ Ein anderer darauf eingehend: „Es ist ja immer auch, macht man was oder macht man nichts. Wenn man in der Diskussion ist, dann gibt es da unterschiedliche Meinungen, die ja in Ordnung sind. Die einen sagen, was sollen wir da überhaupt machen, lassen wir es doch so wie es ist, die anderen sagen, oh wir gehen da jetzt mal rein, wir versuchen was zu verhandeln. Das ist alles eine Abwägung.“ Die Diskussion weiter: „Also die Ideen, für das ganze Ding, die ganze Ausarbeitung kommt alles von uns, also da haben wir absolut Lufthoheit.“ „Das sieht man ja auch wie relativ schnell wir diesen ERA bei uns umgesetzt haben. Also da sind wir schon ganz gut dabei.“ „Wobei, unter

uns gesagt, da haben wir einfach die Schwäche der anderen Seite genutzt. Die haben wir überrollt im Prinzip.“

„Bei der Standortsicherung haben wir uns für die offensivste Variante entschlossen, wobei der letzte Kontakt war sicherlich die Forderung nach der 40 Stunden-Woche. Deshalb müssen wir mal sehen, was jetzt im Prinzip in den letzten Monaten, was wir ausgearbeitet haben, die Forderung war eigentlich ganz, ganz einfach, 40 Stunden nicht mehr und nicht weniger.“

„Wenn die überhaupt ernst machen im Vertragswerk (gemeint ist eine Ergänzungsvereinbarung zum Tarifvertrag, k&i), das hat der Kollege soweit aufgesetzt und nicht einmal beim Arbeitgeberverband ist man soweit, der war wohl mit am Tisch, der ist mit eingebunden gewesen.“ ... „Das ist also alles von uns gekommen. Da sind wir nicht schlecht unterwegs, und das lassen wir uns auch gar nicht nehmen und wir informieren auch die Belegschaft, dauernd, die müssen ja mit machen. Da informieren wir über Abteilungsversammlungen, über Betriebsversammlungen. Gut, da kannst du nicht so detailliert berichten. Aber da sind wir schon dabei, das rum zu bringen.“ ... „Die anderen zeigen eventuell Bilder, wie das aussehen soll.“ ... „Sollte das (die Standortsicherung, k&i) nicht kommen, dann wirst du sehen, was aus der Firma wird und wie es aussieht. Das ganze geht ja weiter. Das Ganze nennt sich ja Generalplan 2010. Dann heißt es wieder die Straße zu machen (es handelt sich um eine öffentliche Straße, die die Firma kaufen will, k&i), gucken, dass man Teile da rüber verlagern kann, Teile hin und her fahren, also von den ganzen Wegen soll sich etwas verbessern. Hochregallager und so weiter. Und man braucht ja Visionen. Weil ich kann ja nicht nur eine Halle sehen, ich muss ja das ganze Konzept sehen. Und von daher sagen wir mal sind wir nicht falsch unterwegs, das ist zwar ein altes Konzept, was man wieder aufgreift, das war schon mal geplant, da sind schon die Pläne da hinten an der Mauer gehangen, aber das ist ja nicht ganz falsch.“

„Uns ist die Vision schon dargestellt worden. Wir leben hier bei diesem Unternehmen ein bisschen Power-Point. Da werden die tollsten Dinge fabriziert. Die Vision, die gibt es schon, die wurde auch zur Konzernzentrale nach USA gemeldet. Das können wir alles nachvollziehen, nur da brauchen wir halt irgendeinen, der das in die Hand nimmt und sagt, genau das mach' ich in Heidenheim. Das ist das Problem, dass unsere Geschäftsführung, die Situation gar nicht umsetzt, die Vision gar nicht umsetzen kann. Der kann zwar einen Vorschlag bringen, kann natürlich einen gewissen Druck ausüben, alles OK, aber die Vision umsetzen kann unsere Geschäftsführung nicht, da kann auch der Nächste nicht, egal wer, und da sind wir voll im Konzern.“ ... „Der Konzern, dem sind wir zu weit weg.“ ... „Du musst dir vorstellen, der Konzern hat 260.000 Mitarbeiter, weltweit. Problem ist die Mentalität, die wir hier in Europa haben, wo die in USA haben, die amerikanische Denkweise. Die sind streng militärisch

orientiert. In einem deutschen Konzern könnte unser Geschäftsführer schon sagen, hei, hört zu, ich brauch' da das Geld und bla bla bla, aber in einem amerikanischen Konzern hat der keine Chance. Da kommt irgendein Controller oder so, der sagt, jetzt brechen wir das mal runter, das muss sich in einem halben Jahr amortisieren, egal ob das 10 Millionen, 20 oder 100 Millionen sind, wenn du mir das garantieren kannst, dass das in einem halben Jahr wieder rein kommt, dann bekommst du das Geld.“ ... „Da sind wir mittlerweile so weit, das nehmen wir unserem Geschäftsführer auch ab, das der die Investitionen haben möchten, da gibt es gar keinen Streitpunkt, bloß der redet auch so locker manchmal daher, ja ok, der hat den Antrag gestellt und dann kommt wieder eine Rückfrage aus Amerika und nochmal eine Rückfrage, so nach dem Motto, wenn wir den noch 20 mal fragen, dann verzichtet der vielleicht. Also der ist da im Prinzip im gleichen Boot, aber das hilft uns ja nichts, es hilft uns ja nichts.“

„Dazu kommen ja andere Investitionen in Maschinen. Wir haben also ein Bearbeitungszentrum in der Planung, das kostet auch 1,3 - 1,4 Millionen. Da ist jetzt der Antrag gestellt, wo wir dringend brauchen, weil wir da einfach zu viel Stillstand haben an der Maschine jetzt, die ist schon 14 Jahre in Betrieb, da muss man also weiterhin investieren, das kommt noch dazu.“ ... „Die erste Forderung war ja, 1,6 Millionen im Jahr, wo wir hätten einbringen sollen.“

Anregungen und Ideen holt sich der Betriebsrat vom Netzwerk Armaturen, an dem er teilnimmt. „Da gibt's von der IG Metall so ein Netzwerk, also verschiedene Branchen, beim Armaturenbau auch. Beim vorherigen Betriebsratsvorsitzenden war es so, er nahm an den Sitzungen teil und wir erfuhren nichts. Es hat auch kein anderer etwas getan innerhalb des Betriebsrats. Wir versuchen uns da komplett als Betriebsrat breiter auf zu stellen. Aber die Struktur die wir haben, gibt es eigentlich meines Erachtens eigentlich gar niemand in der Armaturenindustrie, bis auf einen Einzigen, da ist ähnlich, das ist eine Firma in Mannheim. Da ist der Vergleich schwer.“ ... „Es gibt auch noch ein anderes Netzwerk, Maschinenbau, das ist begrenzt auf Baden-Württemberg, aber da fühlen wir uns nicht irgendwo so zugehörig.“

Auf der Produktebene hat sich bezüglich neuer Produkte etwas getan, jedoch nach Einschätzung der Betriebsräte viel zu wenig. Es handelt sich um Verbesserungen. „Man kann nicht ständig ein neues Produkt auf den Markt bringen. Das Prinzip ist immer gleich, es muss was absperren, nicht mehr und nicht weniger.“ ... „Da gibt's nicht revolutionär andere Sachen.“ Trotzdem wird der Innovationsdruck am größten auf der Seite der Produkte gesehen.

Ein weiteres Feld, auf dem der Betriebsrat Handlungsdruck sieht, sind neue Techniken und neue Technologien. „Zum Beispiel die Oberflächentechnik, das wäre eine Chance. Es gibt heutzutage für die Beschichtung, für die Oberflächentechnik, immer mehr neue Anlagen. Farbbeschichtung, keramische Beschichtung. Da hast ganz andere Möglichkeiten, wie die die wir machen. Und der Wettbewerb oder der Markt ist da uns drei Schritte voraus.“

„Aber auch dort, ich glaube, da fehlt es überall an Innovationen, Weiterbildung, Fortbildung, komplett von oben bis unten. Ich glaube da sind wir uns einig, ich aus der Produktion er aus dem Vertrieb, dass das einfach das Aushängeschild sein muss, mal übertrieben, bei uns wird der Mercedes unter den Armaturen hergestellt, aber wir haben eine Beschichtung, die ist bei Lada oder so.“ ... „Ja zweifellos, hätten wir das hier konzentriert, meine ich einfach da müsste auch ein ganz anderer Vorgesetzter kommen, der wo das kann. Also mit denen so wie es jetzt läuft, kann ich mir das schlecht vorstellen.“

Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung hat der Betriebsrat nicht beziffern. „Ich glaube, dass so eine Zahl überhaupt nicht existiert. Da ist noch nie eine Zahl auf den Tisch gekommen.“

Kooperationen mit Universitäten und Forschungseinrichtungen sind dem Betriebsrat nicht bekannt. „Die allermeisten Innovationen und Veränderungen am Produkt, sind dadurch entstanden, weil man sich die Kosten nochmal angeschaut hat.“ ... „Das seh' ich auch so.“ ... „Dann gibt es sicherlich einen gewissen Prozentsatz, wo Rückmeldungen aus dem Vertrieb, aus dem Service kommen, die den Markt beobachten. Das sind Marktveränderungen. Da drückt man einfach auf den Markt rein und versuchen wir auch etwas zu machen. Und man muss ganz klar sagen, wir sind da an der Stelle viel zu langsam, also in der Zeit, gut da sind wir wieder bei der Entscheidungsfindung, jetzt sagen wir mal der Mittelständler der sieht irgendwas, der will was verändern, der entscheidet das und morgen beginnt der mit der Umsetzung. So, wir sehen was, wir wollen vielleicht sogar was verändern, alle sind dafür. So und dann geht's los. Genehmigen beim Konzern. Aufzeigen, was bringt das für Kosten, dann wieder tausend Rückfragen beantworten. Die Veränderung, die Zeit läuft davon.“

Prozess- und Organisationsinnovationen: „Das läuft im Prinzip bei uns über diese Six Sigma-Projekte, sehr viel organisatorische Verbesserungen, wobei eigentlich soll es Kosten sparen, das ist der Hauptgrund.“ ... „Schlecht an und für sich halten wir es nicht, aber es ist zu viel und es wird zu hoch aufgehängt dieses Thema.“ ... „Sind zu viele Projekte“, was auf eine Überforderung der Firma hindeutet.

„Motorola hat im Prinzip dieses Six Sigma mit wem auch immer entwickelt, hat dort natürlich zumindest auf dem Papier Milliarden an Dollar Einsparungen reingepackt. Wir haben auch Summen stehen, das sind alles so was von Luft. Ich kann ja gar nicht alles rechnen, manches ist ja eine Verbesserung, wo du dich leichter tust bei deiner Arbeit, jetzt rechne das aber mal, das geht eben nicht.“ ... „Aber die müssen irgendeine Zahl hinterlegen, weil man ist ja gezwungen.“ Rechenschaft ablegen muss man in USA. „Die zwei, die hier verantwortlich sind, brauchen eine Daseinsberechtigung hier am Standort.“ ... „Dieses Six Sigma, das ist eine Riesenorganisation im Konzern Tyco, da sind mehr Leute beschäftigt als im Vertrieb. Also, das ist Wahnsinn und die vielen Leute. Und vor allem separat, ausgegliedert aus dem Konzern.“ Bei OWB 2 laufen 15-20 Sigma Projekte. Im Schnitt, „sag ich mal“, sind mindestens fünf Personen an einem Projekt beteiligt. „Jetzt musst du das mal hochrechnen, wie viel Mitarbeiter. Das sind 100 bis 150. Das ist ja alles ein Wahnsinn.“

Für die Umsetzung von Ergebnissen aus Six Sigma-Projekten, „wenn Missstände aufgedeckt werden und man müsste 50.000€ dafür haben“, dann wird unmittelbar investiert. „Das ist jetzt nicht nur bei Six Sigma so, das ist zum Beispiel bei Arbeitssicherheit genau so. Da gibt es auch einen besonderen finanziellen Topf.“ ... „Wo wir schon sechs Jahre rum hängen und kein Mensch was wissen wollte, weil es Geld kostet, läuft. Da kam vom Konzern einer von der Arbeitssicherheit, da gibt es so eine Quote, so und so viel Arbeitsunfälle im Jahr und wenn du denen die Missstände aufzeigst, dann ist auf einmal Geld da. Auf einmal sind Notausgänge gekennzeichnet. Das war jetzt eine positive Geschichte, wo wir wirklich profitiert haben, das muss man sehen, oder Gefährdungsanalyse, wie lang waren wir unterwegs, dass wir eine Gefährdungsanalyse bekommen, die ja gesetzlich vorgeschrieben ist, mit psychischen Belastungen mit allem Möglichen, kein Mensch wollte was wissen. Jetzt geht's.“ ... „Im Betrieb müssen wir erhebliche Widerstände überwinden, um so weit zu kommen.“

Da die Konkurrenten „auch nicht so toll“ sind, „schlägt das bei uns auch nicht so durch. „Wobei man sagen muss, wo wir uns bewegen, ist sehr, sehr konservativer Markt, es ist ganz schwierig mit Veränderungen, also ganz gravierende Veränderungen.“

Betriebsrat hat in den letzten Jahren Arbeitsplatzabbau und Arbeitsverdichtung erlebt, von dem auch die Älteren betroffen waren. Gab es in der Vergangenheit noch Arbeitsplätze gehabt wo, wohin Ältere versetzt werden konnten, so gibt es diese Arbeitsplätze fast gar nicht mehr im Betrieb. „Pforte haben wir nicht mehr, da hatten wir auch Leute aus dem Angestelltenbereich sitzen gehabt. Dann hast du jemand in die Ausgabe reingesteckt oder irgendwo Werkzeug schleifen lassen oder so, das ist alles weg. ... Und zum Anderen kann ich auch nicht einfach sagen, da tu ich einen Älteren ran, weil heute brauchst du dermaßen bewegli-

che Leute, weil es ja weniger sind. Früher waren da fünf drin in der Ausgabe. Heute habe ich einen drin und der muss alles machen. Der muss einbuchen, was er jeden Tag kriegt, der muss ausgeben, also der hat eine wahnsinnige Arbeit zu leisten. Also die Plätze gibt's bei uns gar nicht mehr.“ ... „Wenn wir jetzt sagen, wir brauchen altersgerechte Arbeitsplätze, da sagen wir das und das müssen wir umbauen, dann sagt der Betriebe, ja das kostet mich weiß ich nicht wie viel. Die beim Konzern werden sagen, seid ihr jetzt völlig bekloppt, was bringt mir das, was erst in 30 Jahren, interessiert mich gar nicht. Und genau das ist das Problem. Ich will das jetzt nicht Tot machen. ... Man müsste die Rechnung aufmachen, das was ich jetzt investier, bringt mir was in 20 Jahren. Wir sind grade bei einem halben Jahr, das ist das Problem.“ ... „Machbar wäre das mit einem intelligenten Plan und das muss einer, da muss sich jemand mit beschäftigen, nur so nebenher, so punktuell, das funktioniert nicht, sondern das muss irgendwo überall in den Köpfen sein.“

Auf zwei Handlungsfeldern möchte der Betriebsrat durch das Projekt unterstützt werden. Es geht zu einem um das Thema „Oberflächenbearbeitung“. Hilfreich ist für ihn, wenn Kontakte zu einer regionalen Fachhochschule hergestellt werden, die auf diesem Gebiet fachlich ausgewiesen ist. Zum anderen geht es ihm um das Thema „physische und psychische Belastungen am Arbeitsplatz“, denn angesichts eines Krankenstands von etwa 4% möchte er auf dem Sektor Arbeitsgestaltung/Arbeitserleichterungen aktiv werden.

3.3.3. Betriebliche Innovationsbedingungen im Unternehmen OWB 3

OWB 3 war früher Teil eines Maschinenbaukonzerns, der sich vor etlichen Jahren von diesem Betriebsteil trennte und in ein neu gegründetes Gemeinschaftsunternehmen mit einem Schweizer Konzern einbrachte. Der Maschinenbaukonzern verließ nach einigen Jahren das Gemeinschaftsunternehmen. Im Verlauf der Zeit nahm OWB 3 eine brisante, krisenhafte Entwicklung, an deren Ende die Insolvenz mit einem Personalabbau von hunderten von Arbeitsplätzen stand. Im Rahmen eines „management by outs“ übernahm eine bisherige Führungskraft mit einer Finanzierungsgesellschaft das Restunternehmen. Bei aller Skepsis auf Grund der Vergangenheit und der Branchensituation sieht der Betriebsrat eine Perspektive, da im Unternehmen Qualitätsguss hergestellt wird, der auf dem Markt gesucht ist. Die Produktpalette wurde mittlerweile um Großgussteile für Windkraftanlagen, Maschinenteile für Produkte der Energieerzeugung und Mahlwerke für Wiederaufbereitungsanlagen erweitert. Dadurch hat sich natürlich auch der Kundenkreis vergrößert. Für den Betriebsrat steht fest, dass umweltorientierte Produkte Arbeitsplätze schaffen.

Zum Zeitpunkt des Interviews sind gerade noch insgesamt 133 Personen beschäftigt. Davon sind 107 Beschäftigte im Arbeiter- und 26 Beschäftigte im Angestelltenverhältnis. Die Firma hat mit 70% einen hohen Facharbeiteranteil; 30% sind An- und Ungelernte. Zwei Personen haben eine ingenieurwissenschaftliche Qualifikation. Zehn Beschäftigte sind Leiharbeiter.

Für den Betriebsrat war es schon immer ein Anliegen, und deshalb stets seine zentrale Forderung, dass in Aus- und Weiterbildung investiert wird. Weiterbildung hatte bei den Vorbesitzern nie die herausragende Bedeutung. Sein eingesetztes Instrumentarium reichte vom Führen von Konflikten bis hin zur, wenngleich oft vergeblichen, Überzeugungsarbeit. Die heutigen Bedingungen haben sich zum besseren gewandelt. Neun Prozent der Belegschaft sind aktuell Auszubildende.

Der Betriebsrat hat jetzt die nochmals die Initiative für den Ausbau der Weiterbildung ergriffen und zwar mit Erfolg. Die Firma beteiligt sich an einem Modellversuch des Bundesinstituts für Berufsbildung zur Förderung der Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen.

Der Betriebsrat akquirierte weitere Fördermittel und Unterstützung aus arbeitsmarktpolitischen Sonderprogrammen der Bundesregierung. Drei Kollegen nehmen an einer Maßnahme teil, die zum vollwertigen Berufsabschluss führt. Zwanzig Kollegen nehmen an berufsfachlichen Weiterbildungsmaßnahmen teil, die organisiert vom regionalen IHK-Bildungszentrum an einer Berufsschule in Stuttgart durchgeführt werden. Der Betriebsrat hat erreicht, dass der Betrieb zwei Arbeitslose mit Unterstützung durch die Agentur für Arbeit eingestellt wurden, damit Weiterbildungszeit für alle zur Verfügung steht.

Für die Entwicklung der Bildungs- und Lernkonzepte nahm OWB 3 Bildungs- und Arbeitsexperten auf Forderung des Betriebsrats in Anspruch, die mit dem Betriebsrat und der Produktionsleitung ein umfassendes ganzheitliches Weiterbildungskonzept erstellten und die Durchführung nun begleiten.

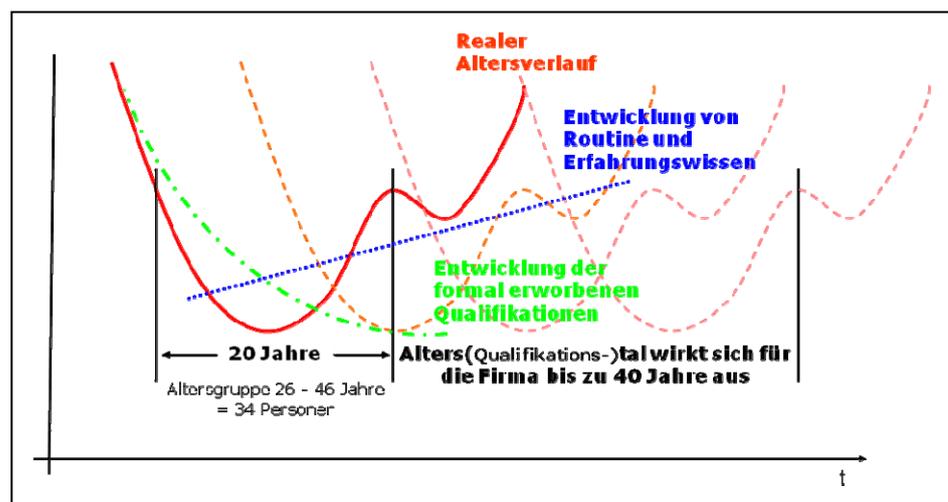
Der Betriebsrat ist hier Initiator und Treiber: „Du musst anschieben und ständig am Ball bleiben. Nur so kommt was Gescheites für die Kollegen raus. Argumente wie, die Konjunktur läuft und deshalb können wir niemanden für Weiterbildung freistellen oder Weiterbildung kostet Geld, haben wir widerlegt. Es geht alles, aber wir als Betriebsräte müssen sowohl Treiber als auch Gestalter sein.“

Das Engagement des Betriebsrats auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung wird von der Sorge getragen, die Firma könnte von innen her sich selbst Probleme schaffen, wenn die

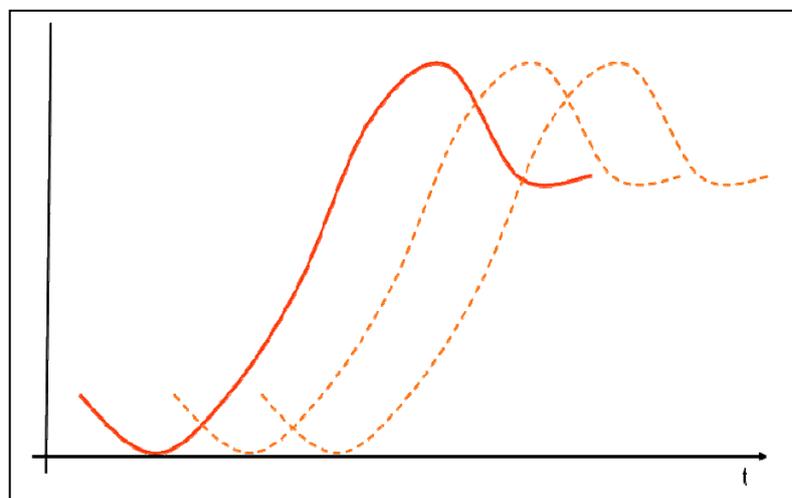
Aus- und Weiterbildungsaktivitäten nicht forciert werden. Die Sorge begründet er durch den mit dem Personalabbau verbundenen Aderlass an Fach- und Erfahrungswissen.

Das Durchschnittsalter der Belegschaft beträgt bei den Arbeitern 39,6 Jahre und bei den Angestellten ca. 47 Jahre. Der Altersdurchschnitt bei den Arbeitern hat sich durch den Personalabbau erheblich reduziert. Dadurch, dass vor 15 Jahren zu wenig ausgebildet wurde, gibt es eine Lücke an Fachpersonal in der Altersspanne zwischen 25 und 40 Jahren. „Wir haben jedoch noch einen hohen Anteil von 51 bis 56-jährigen. Das sind die Erfahrungsträger. Aber wenn die gehen, bekommen wir ein Problem. Da fließt Erfahrung ab“, ist das Resümee des Betriebsrats.

Ständig beobachtet der Betriebsrat die Qualifikations- und Personalstrukturentwicklung und analysiert die Folgen. Die Alters- und Qualifikationsstruktur bei den Gewerblichen zum Zeitpunkt des Interviews zeigt das folgende Schaubild. Der Betriebsrat spricht vom „U-Problem“ bzw. vom „Alters- und Qualifikationsloch“.



Auch die Situation bei den Angestellten wertet er ständig aus und formuliert Forderung. Eine der Forderungen lautet Verjüngung des Personals durch Neueinstellungen. Das nebenstehende Schaubild skizziert die derzeitige Altersstruktur bei den Angestellten.



Auf die Frage, auf welchem Gebiet sich der Betrieb in den zurückliegenden fünf Jahren am meisten verändert hat, weist er darauf hin, dass dies bei den Produkten der Fall war. Am wenigsten hat sich verändert bei den Strukturen und Prozessen sowie bei der Arbeitsorganisation. Den größten Nachholbedarf sieht er bei der Arbeitsorganisation und bei den Arbeitsabläufen gibt. Nach Einschätzung des Betriebsrates liegt der Innovationsdruck auf dem Gebiet der neuen Technologien und der Arbeitsmittel.

Der Betriebsrat mischt sich auch bei fachlichen Themen ein. Er erläutert dies an einem Beispiel. „Es geht in unserer Branche immer auch um kleinere Verbesserungen. So schnell wie in anderen Branchen geht es in einer Gießerei nicht zu. Es gibt kleinere Verbesserungen, wie z.B. die Verstetigung der Sandtemperatur abhängig von den Jahreszeiten. Wir haben das immer gefordert. Die früheren Eigentümer haben das immer abgelehnt mit dem Argument, ich bekomme immer mein Gießteil. Der neue Inhaber ist absoluter Fachmann auf dem Gebiet der Gießerei. Der hat das sofort eingesehen und eingeführt.“

Die Planungshorizonte sind im Grundsatz kurzfristig. Eine systematische Marktanalyse gibt es nicht. „Wir haben keine strategische Abteilung.“, sagt der Betriebsrat. „Wir als Betriebsrat haben empfohlen, sich am Fachverband zu orientieren und die Dienstleistungen des Verbandes zu nutzen. Aber wenn die kommen, wissen sie natürlich anschließend über uns Bescheid. Und da ist wohl die Geschäftsleitung misstrauisch. Das ist ja wie bei diesem Projekt. Die sagen, mal sehen was an Arbeit auf uns zukommt und was an Unterstützung zufließt und was abfließt. Was erfährt der über uns. Da sind sie vorsichtig. Die sind am sortieren, was bringt uns das alles.“

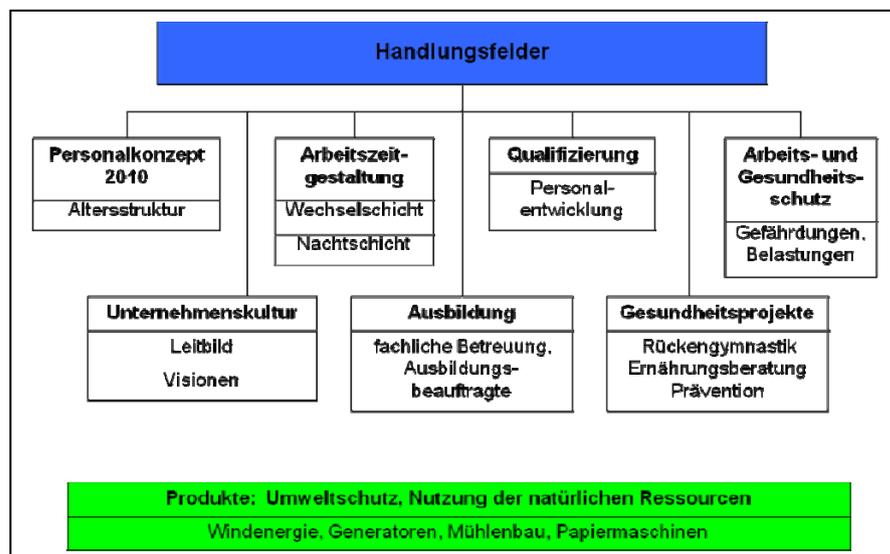
Die Vorsicht gegenüber Außenstehenden ist das Produkt und das Produktions-know-how. Es wird diffiziler Guss hergestellt mit hohen Qualitätsanforderungen. Das Problem liegt in den unterschiedlichen Wandstärken und den damit zusammenhängenden unterschiedlichen Auskühlungsgraden bei den Wandungen. „Bei einem der Kundenaufträge kommt es oft zu Qualitätsproblemen, so dass wir letztendlich denen sagten, sie sollten wo anders produzieren lassen. Das haben die abgelehnt, weil wir eben doch noch besser sind.“

In den weiteren Aussagen kommt der typische Produzentenstolz von Facharbeitern zum Ausdruck. „Wir haben know how. An unsere Qualität kommen die Konkurrenten nicht ran. Ein Kunde, der frühere Eigentümer, hat jetzt in Russland eine kleine Gießerei aufgemacht. Aber die haben Liefer-, Qualitäts- und Materialprobleme. Da können die lang warten und keine Maschinen bauen. Wir beraten auch Kunden hinsichtlich der Konstruktion ihrer Maschinenteile. Bei den Fachgesprächen mit den Kunden ist unsere Arbeitsvorbereitung dabei und

schlägt aus gießereitechnischen Gründen Konstruktionsänderungen vor. Das sind unsere Kollegen. Die Kunden sind dankbar, denn meist verbilligt sich das Teil auch noch. Bei uns wird nicht nur CAD eingesetzt, sondern auch Simulationssoftware. Da kannst du dein Steigersystem und dein Laufsystem einbauen und du siehst dann den Eisenverlauf, die ganzen Abläufe, wie das Eisen kommt. Das Entscheidende ist, du kannst deine Kühlsteine platzieren, damit du siehst, wo du schnell oder langsam abkühlen lassen musst.“

Organisiert ist die Arbeit nach dem sog. Partysystem mit einem Partieführer. Heute würde man sagen Gruppenarbeit und Gruppenführer bzw. Teamarbeit mit Teamleiter. Das Partysystem kommt aus dem traditionellen Maschinenbau. Der Partieführer ist ein Facharbeiter, der gemeinsam mit dem Meister den Auftrag anschaut und dann die Arbeit plant. Er bestellt Eisen, den Guss, die Haftmittel für die Kerne, etc. Er muss vieles vorher überlegen und entscheiden. Er arbeitet mit. Gruppenarbeit in der „neuen Form“ hat man versucht einzuführen. Das klappte nach Auskunft nicht, weil sie den internen sozialen Beziehungen in den Partien widersprach. Gearbeitet wird in Zeitlohn und nicht mehr im Akkord. Dennoch gibt es manchmal noch akkordähnliche Situationen.

Der Betriebsrat hat ein Arbeitsprogramm mit wichtigen, vorrangig zu bearbeitenden Themen aufgestellt (siehe Schaubild). Das Arbeitsprogramm dient der Orientierung und Strukturierung der Betriebsratstätigkeit gleichermaßen.



Der vom Betriebsrat und den Beschäftigten erkannte Bedarf an Investitionen und die vom Unternehmen vorgelegte Investitionsplanung werden vom Betriebsrat ständig miteinander verglichen und nötigenfalls entsprechende Forderungen erhoben. Dass ca. 5% des Umsatzes investiert werden soll, ist für den Betriebsrat unter dem Gesichtspunkt von Standort- und

Beschäftigungssicherung sehr wichtig. „Das ist für eine Gießerei viel bzw. ist akzeptabel. Die Branche liegt stellenweise unter 1%.“

Aktuelle Konfliktfelder sind die Themen „Lohn und Leistung“ sowie „Arbeitszeit“. Das Unternehmen fordert bereits in einem Schwesterstandort die Einführung der 38 Stunden. „Ich bin gespannt, was er bei uns fordert. Meines Erachtens geht es um die Steigerung der Effektivität des Arbeitens. Was nützt die Erhöhung der wöchentlichen Arbeitszeit, wenn ich stundenlang auf einen Kran warten muss. Das ist doch nur eine optische Erhöhung. Es kommt am Ende nicht mehr raus. Das ist unsere Position hier. Die Kollegen der anderen Werken sagen, machen wir halt, wenn er es will und nicht anders geht. Das ist im Moment mein Problem. Die sehen nicht weit genug. Wir haben ein gutes Ergebnis. Uns geht es nach den Schwierigkeiten wieder echt gut. Ich habe dem Bevollmächtigten (der IG Metall „k&i“) gesagt, was machen wir, wenn wir jetzt zwei Stunden ohne Lohnausgleich arbeiten und es kommt ein Tal? Was gibt es da für Szenarien: Arbeiten wir dann 40 Stunden oder entlassen wir dann? Wir haben seit der Insolvenz keine Lohnerhöhung mehr bekommen. Seit Jahren gab es nichts mehr. Wir sind daher 9% hinter den Württemberger Tarifen.“

Der Betriebsrat eines anderen Standorts verhält sich gegenüber dem Unternehmen dankbar, weil der neue Inhaber Geldgeber beschafft hat und die Firma aus einem Konzern ebenfalls in einem Management-buy-out raus löste. „Ohne ihn (den Unternehmer, k&i) gäbe es uns nicht mehr“ würde der Betriebsratskollege sagen. „Der ist bis zum Lebensende dem XY (geändert, k&i) dankbar. Du brauchst aber eine eigene Position als Betriebsrat.“

Auf die Frage: „Ist man als Betriebsrat manchmal innerlich zerrissen? Auf der einen Seite musst du kämpferisch sein und auf der anderen Seite einen Kompromiss abschließen?“, antwortet der Betriebsrat von OWB 3: „Natürlich machst du dir da deine Gedanken, ständig. Du musst zu aller erst konfliktfähig sein. Du musst der Geschäftsleitung den Eindruck vermitteln, dass du konfliktfähig bist. Dass du die Mannschaft hinter dir hast. Wenn ich oder wir runter gehen, dann steht innerhalb von einer Stunde die Gießerei. Da reichen 1, 2 Sätze aus. Das hat der frühere Unternehmer auch kapieren müssen. Ich habe dem XY (geändert k&i) gesagt, es geht mir oder uns nicht um einen Satzbau oder eine Zahl hinter dem Komma. Du musst der anderen Seite sagen, was Sache ist. Dazu brauchst du eine Position. Wenn du in eine Auseinandersetzung rein gehst, musst du wissen, wie du wieder rauskommst. Man muss strategisch denken.“

Der Betriebsrat hat genauso wenig Kontakte zu Hochschulen wie die Firma. Der Betriebsrat wird seiner Ansicht nach von Forschungsinstituten immer nur als „Datenlieferant“ benutzt.

Ständig werden umfangreiche Fragebogen zugesandt, mit denen alles mögliche abgefragt wird.

An das Projekt „kompetenz&innovation.bawü“ hat der Betriebsrat folgende Wünsche:

- Aus seiner Sicht ist alternsgerechtes Arbeiten ein Thema. „Wir haben als Betriebsrat dem Inhaber schon einmal ein Papier überreicht, aber die eigenen Kollegen zogen nicht mit. Wir wollten in der Gußputzerei ein Rotationssystem zwischen Strahlanlage und Putzerei mit höheren Anforderungen und Qualifikationserweiterungen einführen.“ Ziel war einen Belastungsausgleich bei der körperlich schweren und geistig nicht sehr anspruchsvollen Putzarbeit zu erreichen. Der ältere Kollege, der bisher diese Arbeit auch ausführte und im Übrigen selbst Betriebsrat ist, hatte Angst seinen Arbeitsplatz zu verlieren, wenn die Jüngeren anspruchsvollere Arbeit besser begreifen und erledigen können. „So etwas, solche Reaktionen, haben wir im Konzept nicht mitgedacht. Wir haben nicht durchdacht, erstens an die Folgen und Wirkungen von Rotation im Denken der Kollegen und zweitens, dass dann die anderen auch neue Aufgaben brauchen. Der Ablauf müsste dann heißen Putzen, Kontrollieren, Prüfen, Glühen. Das würde einen Sinn machen. Da müsste der oder die qualifiziert werden zum Ultraschall. Man müsste alle in Bewegung bringen.“ Hintergrund für die Überlegungen ist die neue Vibrationsregelung der Europäischen Union. „Die Leute müssen aus der Belastung raus. Das Problem ist, die Leute unten abzuholen.“
- Ein weiteres Thema ist für den Betriebsrat das Erstellen eines Belastungsatlas, einer Belastungslandkarte. „Die Firma vermessen hinsichtlich der Gefährdungspotenziale. Das wär gut.“

4. Der Interviewleitfaden

kompetenz & innovation.bawü

Leitfaden für Interviews im Rahmen der Fallstudien

Die IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg führt derzeit Kooperation mit der IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen, gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und durch den Europäischen Sozialfond, ein Projekt zur Förderung des Innovationshandelns von Betriebsräten sowie der Vertrauensleute durch.

Schutz- und Abwehrfunktion, die beiden traditionellen Wirkungsfelder von Gewerkschaften, Vertrauensleuten und Betriebsräten, werden zwar weiterhin im Mittelpunkt der Interessenvertretungsarbeit stehen. Mit dem Projekt wollen wir den Grundstein dafür legen, bevor es zu Schutz und Abwehr kommen muss, aktiv zu werden und zu sein durch eine präventive Gestaltung der betrieblichen Bedingungen.

Thematisch ist das Projekt „kompetenz & innovation.bawü“ breit gefächert: Es geht um generelle Problemstellungen wie die Zukunft der Industrie in Deutschland (Low Tech oder High Tech) oder um die Art und Weise der Entstehung von Innovationen und die Einflussgrößen wie Unternehmenskultur, berufliche Bildung, Personalentwicklungstrategien und Organisationsentwicklung. Es geht genauso um aktuelle Herausforderungen wie Kern- und Randbelegschaft, Leiharbeit, Outsourcing/Fertigungstiefe, Produktionskonzepte, Arbeitsorganisation.

Der besondere Ansatz von „kompetenz & innovation.bawü“ ist

- Aufspüren, Beschreiben, Analysieren und Erklären von mehrdeutigen und widersprüchlichen Situationen sowie Innovationen einschränkende und/oder förderliche Rahmenbedingungen.
- Entwickeln von Positionen und Konzepte für eine „andere“, offensivere Praxis gegenüber der heutigen, eher defensiv angelegten Praxis.
- Gestalten von Praxis und Schaffen von Beispielen. Zeigen, dass es auch anders geht.
- Erweitern von Kompetenzen und Qualifikationen der Vertrauensleute und MitgliederInnen in Betriebsratsgremien, damit sie selbst aktiv eingreifen können in die Analyse, Diskussion und die Praxisgestaltung.

Durch eine neue Form der Kooperation mit der Wissenschaft fließen Impulse (vorliegende Erkenntnisse, Forschungsergebnisse) in die Interessensvertretungsarbeit ein.

Aber nicht nur das: Umgekehrt gehen von der Praxis Impulse für die Forschungsarbeit in der Wissenschaft aus. Ziel von „kompetenz & innovation.bawü“ ist also die Förderung dynamischer Praxis-Wissenschafts-Beziehungen.

Kolleginnen und Kollegen nehmen im Projekt eine aktive Rolle ein. Sie werden nicht wie sonst üblich be-forscht, sondern sie sind Mit-Forscher - ein Konzept, das wir seit längerem mit Erfolg praktizieren.

Region BOS MOR OWB
Branche AZI EL/IT GST MAB TEX
Betrieb 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11

Das Unternehmen: Produkte und Dienstleistungen

Auf welchen Produktfeldern / Dienstleistungsgebieten ist das Unternehmen aktiv? Was wird hergestellt?

Gab es in den letzten 5 bis 10 Jahren eine Verschiebung innerhalb der und zwischen den Produkt- und/oder Dienstleistungsfeldern?

Haben die Dienstleistungen im Verhältnis zu den Produkten zugenommen? Kam es zu Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen, kam es zur Entwicklung und Mitvermarktung produktionsnaher / produktverbundenen Dienstleistungen?

Das Unternehmen: Wer arbeitet dort?

Wie viel Personen arbeiten im Unternehmen? (Bitte absolute Zahlen angeben)

Im gesamten Unternehmen sind beschäftigt _____ Personen

Am Standort sind beschäftigt _____ Personen

davon

An- und Ungelernte _____ Personen

Facharbeiter _____ Personen

Angestellte _____ Personen

IngenieurInnen _____ Personen

Wieviel % der Belegschaft sind Frauen? _____ %

Wieviel % der Belegschaft sind Auszubildende? _____ %

Welches Durchschnittsalter hat die Belegschaft? _____ Jahre

Entwicklung der Beschäftigung im Betrieb
in den letzten 5 Jahren steigend konstant fallend

Wenn die Beschäftigung steigend war: Welche Beschäftigtengruppen waren davon betroffen?

Wie wurde eingestellt? Personaleinstellungen bei der Firma
 über Zeitarbeitsfirmen **rekruiert**

Wenn die Beschäftigung fallend war Ausgliederung von Teilen
 Entlassungen
 Altersteilzeit Sozialplan

Bei Outsourcing: Welche Beschäftigtengruppen waren davon betroffen

Wie viel Leiharbeiter sind derzeit beschäftigt? steigend konstant fallend

Handlungs- und Konfliktfelder / Visionen des Betriebsrats

Mit welchen Themen beschäftigt sich der Betriebsrat im Moment konkret?

Welche (der) Themen beziehen sich auf die Zukunft?

Welches sind die Konfliktfelder im Unternehmen?

Wie verlaufen in der Regel die Konflikte (Formen des Konflikthandelns)?

Gibt es Schwierigkeiten immer nicht immer -> warum ja/nein?

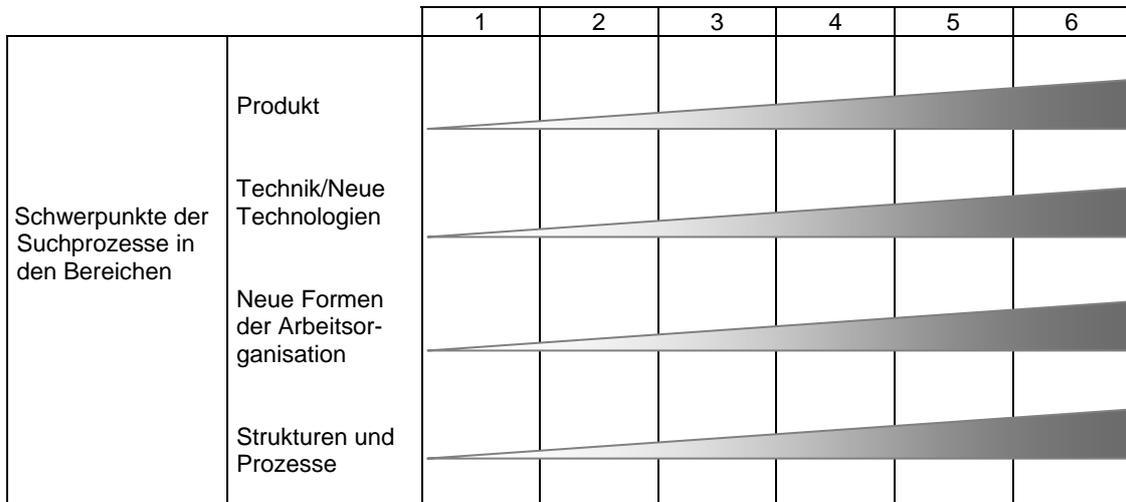
Wie verlaufen die Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse?

Wie ist die Zusammenarbeit des Betriebsrates mit der Unternehmensführung einzuordnen:

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> kooperativ | <input type="checkbox"/> kämpferisch | <input type="checkbox"/> harmonisch |
| <input type="checkbox"/> konfliktreich | <input type="checkbox"/> partnerschaftlich | <input type="checkbox"/> konsensorientiert |

Innovationsschwerpunkte / Veränderungserfahrungen / Innovationsentstehung

Auf welchem der folgenden Gebiete änderte sich etwas im Unternehmen in den zurückliegenden fünf Jahren am meisten?



Auf welchem der folgenden Gebiete ist der aktuelle Innovationsdruck am größten?

	--	-	+/-	+	++
Produkte	<input type="checkbox"/>				
Technik / Neue Technologien	<input type="checkbox"/>				
Arbeitsorganisation	<input type="checkbox"/>				
Strukturen und Prozesse	<input type="checkbox"/>				

Auf welchem der folgenden Gebiete soll es in Zukunft tatsächlich zu Veränderungen kommen?

- | | | |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| Neue Produkte entwickeln und einführen | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Neue Technik / Technologien einsetzen | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Arbeitsorganisation weiterentwickeln | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Unternehmensstrukturen ändern | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| Prozesse optimieren | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

In welchen Funktionsbereichen (Verwaltung / Produktion) ist der Innovationsdruck offensichtlich?
Wo muss nach Ansicht des Betriebsrates etwas passieren und was?

Wie ist das Unternehmen hinsichtlich Innovationsstrategien, Suchstrategien und Planungshorizonte in der folgenden Skala einzuordnen?

		1	2	3	4	5	6	
Generelle Innovationsstrategie	schleichend							Schrittmacher
Suchstrategien in den letzten Jahren	temporär, immer problembezogen							permanente Suchprozesse
Planungshorizonte	kurzfristig (bis 1 Jahr)							langfristig (über 5 Jahre)

Wenn heute Bilanz gezogen wird, wie zufrieden ist der Betriebsrats mit den erreichten Ergebnissen bei den genannten Veränderungsprozessen?



Woran hat es gelegen, dass manchmal Erwartungen nicht voll eintrafen?

Wenn im Unternehmen von Innovation die Rede ist, was versteht man dabei?

Wie hoch ist der FuE-Aufwand des Unternehmens? % des Umsatzes

Wie kommt man im Unternehmen zu Innovationen? Handelt es sich um interne Entstehungsprozesse der Innovationsgenerierung, um in externen Institutionen entstandene und dann integrierte Innovationen oder um Mischformen?

Entstehen Innovationen mit Kunden oder Zulieferern; entstehen sie im Zusammenhang mit einer Auswertung gemachter Erfahrungen?

Werden Ressourcen oder Konzepte extra eingekauft?

Man hört immer wieder, dass Firmen sog. Trendscouts oder sog. „Innovationssucher“ einsetzen, um an neue Forschungsergebnisse, Produktideen, Verfahren oder z.B. Werkstoffe zu kommen. Gibt es im Unternehmen ähnliches?

Es wird immer wieder gesagt, Innovationen und Kompetenzentwicklung sind gebunden an ganz bestimmte Kulturen (Unternehmens-, Organisations-, Lern-, Arbeitskultur)? Was sind die Kennzeichen der Unternehmenskultur? Wie ist die Kultur/das Klima (-> offen, -> innovationsförderlich, -> lern- und entwicklungsförderlich, etc.)?

Welche Hemmnisse für eine innovationsorientierte und -gestützte Unternehmensstrategie treten auf und wie wurden sie in der Vergangenheit wie überwunden?“

Welche Rolle spielen die Beschäftigten bei der Innovationsentstehung? Sind sie beteiligt und wenn ja, wie? Von Beginn an oder erst bei der Verfeinerung im Rahmen der Umsetzung?
Stichworte: Erfahrungswissen / Experten des Arbeitsprozesses

Welche Rolle kann der Betriebsrat spielen? Welche spielt er? Geht er selbst in die Offensive? (Entdeckung neuer Produktfelder, Entwicklung alternativer Formen der Arbeitsorganisation?)

Welche Initiativen wurden gestartet? Was ist gestaltbar? Was ist regelbar?

Werden bei der Entwicklung von Innovationen (neue Produkte/neue Dienstleistungen) die Bedürfnisse / Interessen von Anwendern, Konsumenten, Beschäftigten in der Herstellung berücksichtigt?
Stichwort: alternsgerechte Produktgestaltung

Kontakt zu Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen

In welcher Form findet eine Zusammenarbeit oder ein Austausch mit öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Hochschul- und Forschungseinrichtungen statt?

- eher regelmäßig-systematisch
- eher sporadisch-unsystematisch

- geht von einzelnen Abteilungen / Personen aus
- geht von unterschiedlichen Stellen aus

- eher formell geregelt (z.B. als Auftragsforschung)
- eher informell („man kennt sich“)

- ist koordiniert
- ist nicht koordiniert
- Kontakte, Themen + Ergebnisse sind bekannt
- sind nicht bekannt
- finanziert (von wem?)
- nicht finanziert

Auf welchen (Fach-)Gebieten besteht Kontakt / konkrete Kooperation (BR /UN)?

Mit welchen Einrichtungen in der Region besteht eine regelmäßige Zusammenarbeit?

- Uni FH BA andere Forschungseinrichtungen freie wissenschaftl. Berater

Mit welchen Einrichtungen außerhalb der Region besteht eine regelmäßige Zusammenarbeit?

- Uni FH BA andere Forschungseinrichtungen freie wissenschaftl. Berater

Welche Themen sind für die BR-Arbeit von Bedeutung, können jedoch von den umliegenden Einrichtungen oder Einrichtungen außerhalb der Region nicht bearbeitet werden bzw. können keine Antworten geben?

Erfahrung mit externer Expertise

Welche Erfahrungen machte der Betriebsrat im Umgang mit Hochschulen und externen Beratern? Waren die Vorschläge praktikabel? Was fiel dem BR auf? Was fehlte ihm?

Innovationsumfeld

Inwieweit hat der / haben die Eigentümer der Firma ein Interesse an Innovationen. An welchen Innovationen haben sie Interesse? Inwieweit haben sie Interesse an einer nachhaltigen Beschäftigung?

Wenn es vor kurzem zu einem Eigentümerwechsel kam, lassen sich Unterschiede feststellen und wenn ja, welche?

Welche Rolle spielt derzeit Berufsbildung im Kontext der Innovationsentstehung? Gibt es einen Zusammenhang zwischen Innovationsqualität und Qualität der Berufsbildung? Was heißt in diesem Kontext „zukunftsorientierte Berufsbildung“?

Welche Anforderungen werden an die Beschäftigten gestellt? Welche Qualifikationen und Kompetenzen stehen im Mittelpunkt?

Reichen die während der Ausbildungszeit aufgebauten/erworbenen Kompetenzen aus? In welche Richtung sind sie zu erweitern? Wurden im Unternehmen bereits didaktisch-methodische Konsequenzen gezogen?

Es wird heute von einer gestaltungsorientierten Berufsbildung gesprochen? Welche Bestandteile muss eine gestaltungsorientierte Berufsbildung umfassen, um die Basis für das Innovieren zu sein?

Welchen flankierenden Beitrag kann die betrieblich-berufliche Weiterbildung zur Unterstützung bzw. zur Förderung des Innovationshandelns leisten?

Demografischer Wandel und Arbeitsorganisation

Es wird immer wieder auf den demografischen Wandel und seine Folgen für die Firmen hingewiesen. Beschäftigt man sich im Unternehmen, beschäftigt sich der Betriebsrat mit diesem Thema?

ja nein -> bei nein: warum nicht? _____

Gibt es bereits Modelle, Konzepte, wie das Problem gelöst werden kann? Gibt es Vorstellungen, wie eine altersgerechte Arbeitsgestaltung aussehen kann / muss?

ja nein -> bei ja: welche? _____

Sind die Arbeitssysteme im Betrieb zum Beispiel so gestaltet,

- dass Beschäftigte unterschiedliche Arbeitsweisen realisieren können?
- dass gleichzeitig verschiedene Arbeitsstrukturen zur Verfügung stehen, zwischen denen die Beschäftigten wählen können. (alternative Arbeitsstrukturen, damit eine optimale Entwicklung der Persönlichkeit in allen Altersstufen gewährleistet ist)?
- dass dem Lernfortschritt und der persönlichen Weiterentwicklung der Beschäftigten Rechnung getragen wird?
- dass Arbeit angereichert werden kann, um Belastungsausgleich zu erreichen?

Besteht überhaupt die Möglichkeit, Arbeit im Unternehmen neu zu gestalten (NFAO, Schichtmodelle, Lernzeiten, etc.) Hat der BR oder das Unternehmen Initiativen gestartet?

ja nein -> bei nein: warum nicht? _____

Es werden immer wieder Befürchtungen geäußert, dass altersgerecht gestaltete Arbeitsplätze die Kostensituation und damit die Wettbewerbsfähigkeit verschärfen. Wie steht der Betriebsrat hier dazu?

Wo sind heute die Grenzen für eine andere Arbeits- und Bildungspolitik?

Danke für das Gespräch