



## **Kompetenz und Innovation**

**Förderung dynamischer Praxis-Wissenschafts-Beziehungen  
zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen  
im Rahmen einer Innovationen und damit Beschäftigung sichernden Standortstrategie**

### **Projektbeschreibung**

Stuttgart, August 2006



---

## Angaben zum Projekt

<b>Projekttitlel</b>	Kompetenz und Innovation Förderung dynamischer Praxis-Wissenschafts-Beziehungen zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen im Rahmen einer Innovationen und damit Beschäftigung sichernden Standortstrategie
<b>Durchführungsträger</b>	Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart
<b>Projektleitung und Projektteam</b>	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
<b>Betreuung im BMBF</b>	Doris Zimmermann (fachliche Betreuung) Walter Hummerich (administrative Betreuung)
<b>Projektlaufzeit</b>	01.09.2006 – 31.08.2007
<b>Förderkennzeichen</b>	W1311.00
<b>Verbundpartner</b>	Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen Roßstr. 94, 40476 Düsseldorf
<b>Kooperationspartner</b>	BIKO – Bildungskooperation 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.

---

## Inhaltsverzeichnis

Seite

1. Kurzfassung der Vorhabenbeschreibung .....	4
2. Ausgangssituation und Denkansatz .....	5
2.1 Widersprüche und Komplexität der wirtschaftlichen und industriellen Entwicklung .....	5
2.2 Die Erweiterung der Aufgaben betrieblicher Interessenvertretung als Grundvoraussetzung für die Sicherung von Beschäftigung und Gestaltung von Arbeit .....	9
3. Zielsetzung des Gesamtvorhabens .....	12
4. Träger und Adressaten des Vorhabens .....	15
5. Der besondere Ansatz des Vorhabens .....	17
6. Der vorläufige Themenplan .....	18

---

## 1. Kurzfassung der Vorhabenbeschreibung

*Im Mittelpunkt des Projektes, das von den IG Metall Bezirksleitungen Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg gemeinsam im Rahmen eines Verbund-Projektes<sup>1</sup> bearbeitet wird, steht die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretungen zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen. Die Rolle von Betriebsräten kann sich nicht mehr beschränken auf die Abmilderung der Folgen von Restrukturierungs- und Reorganisationsmaßnahmen. Es geht daher aktuell und zukünftig um die Entwicklung, Stärkung und Vertiefung von Kompetenz von Betriebsräten. Den üblichen „billiger“-Strategien soll und muss ein arbeitsplatzsicherndes und letztendlich damit standortdeutschlandsicherndes „besser“-Konzept durch präventives Handeln entgegengestellt werden. Zum präventiven Handeln von Betriebsrätinnen und Betriebsräten gehört der Aufbau von und die Kooperation in dynamischen Praxis-Wissenschafts-Beziehungen, damit die auf unterschiedlichen Feldern entwickelten Innovationen im Vorfeld von Veränderungen unmittelbar oder nach Anpassungsvorgängen in die Betriebspraxis Eingang finden. Betriebliche Interessenvertretungen sollen im Zusammenwirken mit wissenschaftlicher Kompetenz vielfältige Unterstützung finden, Alternativen für den Erhalt und die Schaffung von „industriellen“ Arbeitsplätzen und Einkommen zu formulieren und auszugestalten sowie zum Thema im Unternehmen und in ihrer Branche/Wertschöpfungskette zu machen. Sie sollen ihre Alternativen zugleich zur Unterstützung für ihr betriebliches Handeln in die öffentliche Diskussion einbringen.*

*Im Zeitraum vom 01.09.2006 bis 31.08.2007 erfolgt eine Bestandsaufnahme und Ist-Analyse in drei Pilotregionen Baden-Württembergs über die gegenwärtigen Entwicklungen in den Unternehmen, den aktuellen Strategien der Betriebsräte auf den Gebieten Beschäftigungssicherung und Innovationstransfer sowie die gegenwärtigen und zukünftig als unabdingbar für aktives Innovationshandeln angesehenen Kompetenzen von Betriebsräten und Beschäftigten. In Fallstudien geht es u.a. um das*

- *Rekapitulieren der bisherigen Problemlösungsprozesse,*
- *Fokussieren arbeitspolitisch kritischer Entscheidungen,*
- *Analysieren arbeitspolitischer Risiken,*
- *Reflektieren und Antizipieren von „Innovations“-Kompetenzen auf allen Ebenen eines Unternehmens,*
- *Herausarbeiten konkreter und zukünftiger i.S. gedanklich vorwegnehmbarer Problemen und das Erstellen von Problemclustern,*
- *Aufbauen erster Kontakte zur Wissenschaft für den Innovationstransfer.*

---

<sup>1</sup> Auf Grund der besonderen Wirtschaftsstruktur von Baden-Württemberg (starke Cluster im Fahrzeug- und im Maschinenbau mit besonderen Abnehmer-/Zuliefererkonstellationen und unterschiedlichen Betriebsgrößen) sowie eines spezifischen Umfeldes von Forschungseinrichtungen, Entwicklungszentren und ähnlichem ist es erforderlich, dieses Vorhaben als Verbundprojekt mit NRW aber mit eigenen Schwerpunkten in Baden-Württemberg durchzuführen.

---

## **2. Ausgangssituation und Denkansatz**

### **2.1 Widersprüche und Komplexität der wirtschaftlichen und industriellen Entwicklung**

Die Zukunft der industriellen Struktur Deutschlands wird in der öffentlichen und auch wissenschaftlichen Debatte zunehmend in Frage gestellt. Gesagt wird, die Globalisierung erzwingen einen Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft (Münchau 2006). Die neue internationale Arbeitsteilung beruhe nicht mehr nur auf Handelsbeziehungen, sondern einer neuen Form der industriellen Arbeitsteilung. Und auch die vermeintliche Trennung „Schwellenländer spezialisieren sich auf die Produktion arbeitsintensive und Industrieländer entsprechend auf die kapitalintensiven Güter“ gelte so nicht mehr.

Im Fokus der Betrachtungen eines zunehmenden internationalen Wettbewerbes stehen zwar schwerpunktmäßig industrielle (Produktions-) Arbeitsplätze in Deutschland, denn sie leiden am meisten unter einem erheblichen Innovations- und Kostendruck im internationalen Wettbewerb. Doch jüngste Entwicklungen zum Beispiel im Bereich der Automobilindustrie weisen daraufhin, dass sich der Wettbewerb erstens längst nicht mehr nur auf die industrielle Produktion bezieht, sondern sich insgesamt auf die Frage bezieht, wo sich die industriellen Kerne der Automobilindustrie in Zukunft entwickeln werden. Die asiatische Automobilindustrie wächst und zieht auch im Bereich der Automobilzulieferindustrie weitere industrielle Entwicklungsschritte nach sich. Zweitens weist Jürgen Schaaf (2004) nach, dass die Globalisierungswelle mittlerweile auch den Dienstleistungsbereich erfasst. Dies weist auf eine wirtschaftliche Entwicklung hin, die sich jenseits der schlichten Argumentationslogik entlang der Lohnkostenfrage in weitere Bereiche ausdifferenziert. In diesem Kontext erscheint dann auch die Flucht in die Dienstleistungsgesellschaft kein Allheilmittel mehr zu sein.

Boston Consulting (2004) gibt einen Hinweis auf die Komplexität der Gemengelage. Unterschiedliche Verlagerungstendenzen im Bereich der industriellen Produktion in verschiedenen Branchen werden so zum Beispiel unter anderem an der Frage leistungsfähiger Lieferketten festgemacht. So seien in der Pharma- und Lebensmittelindustrie kaum Produktionsverlagerungen zu erwarten. Hingegen stünden andere Branchen wie zum Beispiel die Möbel-, Elektrogroßgeräte- oder Halbleiterindustrie vor deutlichen Abwanderungsbewegungen. Boston Consulting nennt zwei wesentliche Entscheidungskriterien für das Management: Kostenstrukturen und Verlagerungsfähigkeit. Dabei spielen Risikoüberlegungen (Stabilität der Lieferkette), Fragen der Liefergeschwindigkeit, Produktionsstrukturen (Standardisierbarkeit, Ar-

---

beitsintensität) und Transportfähigkeit eine Rolle bei der Entscheidung über die Frage wo produziert wird.

Hirsch-Kreinsen (2005) sieht die industrielle Entwicklung in Deutschland auch nicht entlang der Frage High-Tech oder Low-Tech – der zweiten typischen Argumentationslogik dieser Tage. Er meint: „Deutschland besteht im internationalen Wettbewerb nur als High-Tech-Land“. Entgegen der durchaus eingängigen Theorie, dass komparative Wettbewerbsvorteile durch technische Innovationen entstehen, weist er auf die Bedeutung anderer bzw. weiterer Erfolgsfaktoren hin und nennt zum Beispiel Flexibilität bei der Anpassung an die Nachfrage und Kundenwünsche. Low-Tech-Unternehmen mit einer F+E-Quote von weniger als 0,9% des Umsatzes haben nach diesen Untersuchungen auch im Hochlohnland Deutschland gute Chancen.

Wie das Fraunhofer-Institut ISI in seiner im Rahmen der Erhebung „Innovationen in der Produktion“ im Jahre 2004 veröffentlichten Untersuchung hervorhebt, waren „Standortentscheidungen in globalem Maßstab“ in der Vergangenheit eher das Thema multinational agierender Großunternehmen. „Mit fortschreitender Globalisierung der Märkte, den neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechniken sowie den immer leistungsfähiger werdenden Verkehrsinfrastrukturen“, so das erste Resümee, „sind grenzüberschreitende Standortüberlegungen jedoch zunehmend auch für kleinere Unternehmenseinheiten zu einer strategischen Option geworden. ... Da mit unternehmerischen Standortentscheidungen auch immer Konsequenzen für regionale und nationale Arbeitsmärkte verbunden sind, ist das Unternehmensverhalten in diesem Entscheidungsfeld auch volkswirtschaftlich von hoher Bedeutung. Insbesondere in Zeiten einer Wachstumsschwäche und hoher Arbeitslosenzahlen können Standortverlagerungen deutscher Unternehmen ins Ausland zu einem wirtschafts- und sozialpolitischen Problem werden. ... Während Standortentscheidungen zugunsten ausländischer Niederlassungen mit dem Ziel, lokale Märkte zu erschließen und in der Nähe großer Abnehmer zu produzieren, durchaus auch positive Rückwirkungen auf den Heimatstandort in Deutschland haben könnten, sind Verlagerungen aus reinen Kostenmotiven möglicherweise mit gravierenden Konsequenzen für den deutschen Arbeitsmarkt behaftet. Darüber hinaus konnte verschiedentlich gezeigt werden, dass kostenorientierte Verlagerungsentscheidungen häufig vorschnell getroffen werden und die Gefahr groß ist, dass die Grundlage der Verlagerungsentscheidungen nicht tragfähig ist. Teilweise kommt es dann zu Rückverlagerungen, die sowohl die betroffenen Unternehmen wie auch die Beschäftigten in hohem Maße belasten“ (Kinkel/ Lay/ Maloca 2004, S. 5).

---

Dieser widersprüchliche Prozess im Kontext von Produktions- und Produktionsrückverlagerungen wird noch einmal unterstrichen, durch eine übergeordnete Betrachtung deutlich: Bezieht man die Produktionsrückverlagerungen vom Ausland nach Deutschland in die Gesamtbetrachtung ein, so wird deutlich, dass Arbeitskostenreduzierungen im Prinzip letztendlich unterm Strich zu Mehrkosten führen können. Kinkel/ Lay/ Maloca (2004, S. 30) geben für den Zeitraum 2001 bis 2003 folgende Rückverlagerungsgründe an, die im Grundsatz unsere These von den Mehrkosten untermauert: Qualitätsprobleme (48,3% der Betriebe geben dies als Rückführungsgrund an); nicht eingetragene Kosteneinsparungen bei Personal, Material, Kapital (46,4%); mangelnde Flexibilität und Lieferfähigkeit (39,5%); Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal (32,9%); Koordinations- und Kommunikationskosten (28,5%); Probleme mit der Infrastruktur (25,9%).

Die Deutsche Bank (db research 2006) kommt zu dem Ergebnis, dass „Offshoring“ keine Einbahnstraße sei. Des einen Inshoring sei des Anderen Offshoring. Auch Deutschland sei Profiteur dieser Entwicklung. So würden ausländische Unternehmen im Zusammenhang mit einer strategischen Ausrichtung ihrer Wertschöpfungsketten Teile ihrer Forschungs- und Entwicklungsbereiche aber auch spezielle Teile ihrer Produktion nach Deutschland verlagern. Es wird zwar vor allem im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen wie Forschung und Entwicklung, Marketing und Design der Trend ausgemacht, Zentren aufzubauen. Es wird aber auch darauf verwiesen, dass die ausgemachte Zurückhaltung bei der Rückverlagerung mit der Scheu zu tun haben könnte, Planungsfehler begangen zu haben. Die Forscher der Deutschen Bank machen u.a. Arbeitsqualität, politische Stabilität und regionale Cluster als Wettbewerbsvorteil in Deutschland aus. Beim Inshoring-/Offshoring-Prozess geht es also um „grenzüberschreitende“ Investitionen, mal zu Gunsten des heimischen, mal zu Gunsten eines externen Standortes mit insgesamt vielschichtigen Wirkungen.

Ein Aspekt dieser Tendenzen der industriellen/wirtschaftlichen Entwicklung scheint darüber hinaus zu sein, dass sich auch Innovationsschwerpunkte verschieben: Das Fraunhofer Institut ISI kommt auf der Grundlage der regelmäßig durchgeführten Produktionsinnovationserhebung zu dem Ergebnis, dass die Bedeutung innovativer Technik und überlegene Produkttechnologie in einigen Märkten gegenüber problemlösungsbezogenen Innovationen in den Hintergrund gerät. Demnach entstehen neue Innovationspfade im Bereich der produktionsbegleitenden Dienstleistungen (von der Inbetriebnahme über After-Sales bis hin zum Recycling etc.), der Organisationsveränderung (Abläufe, Gruppenarbeit, simultaneous engineering etc.), der Prozesstechnologien (PPS/ ERP, Supply Chain Management, Materialflusssysteme etc.) ebenso wie im Bereich der Geschäftsmodelle (Verkaufen versus Betreiben). Nach ersten Auswertungen erscheinen einige dieser Innovationspfade besonders wachstums-

---

orientiert - sie überkompensieren damit wohl auch eigene Rationalisierungspotenziale. Die Forscher legen nahe, den F+E-zentrierten Blick zur Erschließung innovationsbedingter Wachstumspotenziale um weitere Innovationsimpulse zu ergänzen. Nicht zuletzt birgt ein technikzentriertes Innovationsverständnis auch die Gefahr von Fehlentwicklungen (Stichwort: over-engineering).

Die Delphi-Studie von „Technology Review“ und der Initiative „Partner für Innovation“ hat im Jahr 2005 deutsche Innovationstrends erfasst. Deutschlands größte Stärke für die nationale Innovationsfähigkeit sind demnach seine hoch qualifizierten Fachkräfte. Diese Einschätzung von Experten aus der Wissenschaft, Unternehmen, Behörden etc. wird durch eine Auswertung in der oben angesprochenen Produktionsinnovationserhebung unterstrichen. Demnach hängt die Fähigkeit von Unternehmen, neue Produkte auf den Markt zu bringen und ihre Prozesse technisch und organisatorisch auf dem neuesten Stand zu halten entscheidend von den Mitarbeitern, ihren Qualifikationen und Kompetenzen ab. Gleichzeitig aber sei problematisch, so die Forscher von der FhG ISI, dass Innovationen lediglich auf wenige Schultern im Betrieb verteilt seien.

Auf den Zusammenhang und die Wechselwirkung zwischen den Qualifikationen sowie den Kompetenzen der Beschäftigten mit der Innovationsfähigkeit und dem Innovationshandeln in den Unternehmen weisen die Gewerkschaften unablässig hin. Qualifikationen und Kompetenzen dürfen nicht zur Hemmschwelle des Innovierens werden. Wenn das FhG ISI zu dem Ergebnis kommt, dass Innovationen lediglich auf wenige Schultern im Betrieb verteilt seien, so können wir anhand von Fallstudien in Baden-Württemberg konkret sagen, dass die Beschäftigten nicht einbezogen, ja ausgeschlossen sind vom Innovationsgeschehen und dabei von der Entwicklung von Innovationen. Ihre Rolle wird in der Regel begrenzt auf das Nachbessern beim Auftreten von Umsetzungsproblemen. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse und die japanische Kaizen-Methode als Managementmethoden sind in unseren Augen nur eine Scheinbeteiligung, die letztendlich der Selbstrationalisierung dient und Nicht-Planbares ausgleichen sollen. Was die aktuelle Forschung vernachlässigt ist die Bedeutung und die Wirkungen der Unternehmenskontexte für das Entstehen und die Umsetzung von Innovationen.

Entgegen dieser differenzierten Eindrücke verengen die allenthalben geführten Diskussionen insbesondere in der Frage der Standortverlagerungen die Problematik auf das Thema Kosten. Im Einzelfall bedeutet dies noch keine Herausforderung für den Wirtschaftsstandort, denn industrielle Produktion kann und wird es nicht nur in Deutschland geben. Problematisch und zugleich kontraproduktiv für die Zukunftsfähigkeit des Industriestandorts Deutschland ist

---

allerdings eine Unternehmenspolitik, die ihren Unternehmenserfolg ausschließlich entlang der beiden gängigen Argumentationslogiken ausrichtet. Die also entweder lohnkostenbezogen auf eine „billiger-Strategie“ setzt oder die Vielschichtigkeit von Innovationsprozessen nicht sieht.

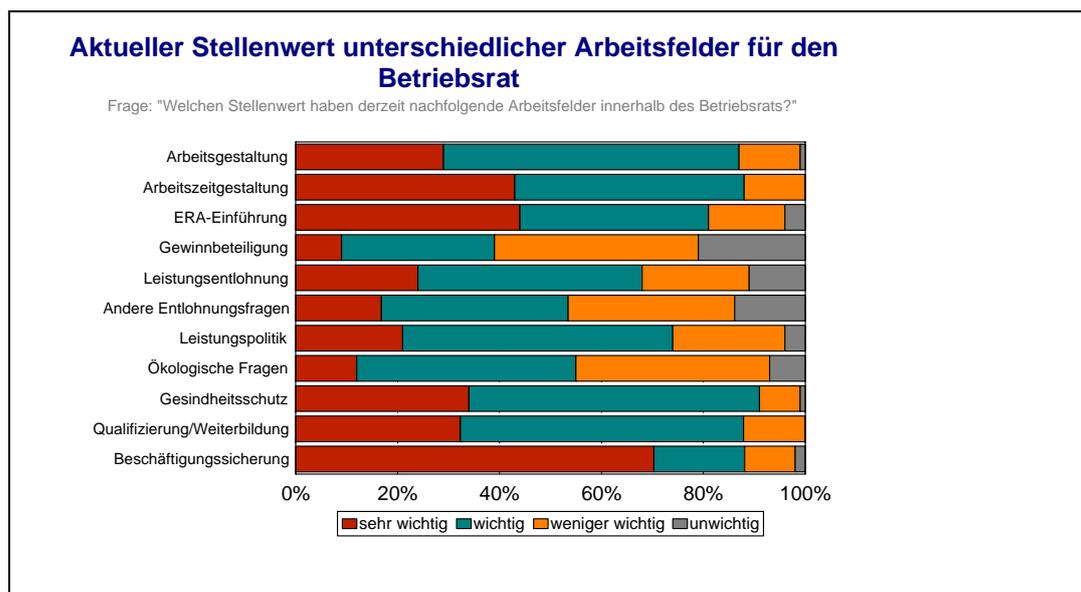
## **2.2 Die Erweiterung der Aufgaben betrieblicher Interessenvertretung als Grundvoraussetzung für die Sicherung von Beschäftigung und Gestaltung von Arbeit**

Betriebsräte und Gewerkschaften erleben fast täglich die oben beschriebenen Entwicklungen. Daraus ergeben sich vielfältige Herausforderungen und neue Anforderungen an die Interessenvertretungsarbeit. Es kann heute von einem Wandel der Kernaufgaben der Interessenvertretungen gesprochen werden, der jedoch noch nicht genau untersucht ist. Die Rolle und Aufgaben der Betriebsräte und ihrer Gewerkschaften definierte Heinz O. Vetter, der frühere DGB-Vorsitzende, in den 70er Jahren des zurückliegenden Jahrhunderts als Verbindung von Schutz- und Gestaltungsfunktion. Als Beispiel einer fast gelungenen Umsetzung der Gestaltungsfunktion kann das Programm „Humanisierung der Arbeitswelt“ genannt werden. Im Mittelpunkt standen insbesondere der Abbau physischer und psychischer Belastungen durch verschiedene Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung durch neue Formen der Arbeitsorganisation. In den letzten zehn Jahren rückte nun immer mehr die Sicherung von Beschäftigung im Sinne der Abwehr von Personalabbau sowie Produkt- und Standortverlagerungen in den Vordergrund. Die Folgen sind vielschichtig. Einfache industrielle Tätigkeiten wurden in Länder mit niedrigsten Lohnkosten verlagert. Neue Verknüpfungen von Dienstleistungen prägen erfolgreiche Entwicklungen. Statt viel beredeter Erosion ist ein Wandlungsprozess mit erheblichen Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen beispielsweise in der Automobilfertigung, der Stahlerzeugung, dem Maschinenbau und allen anderen industriellen Wertschöpfungsbereichen festzustellen – mit erheblichen Risiken aber auch Chancen für künftige Arbeitsplätze und Einkommen der Beschäftigten. Genau an diesem Punkt setzt das Projekt an. Die Gestaltungsfunktion erweitert sich. Das Projekt „kompetenz & innovation.bawü“ erfasst und unterstützt diesen Prozess im Interesse der Beschäftigten.

Ausgehend von der „realen Utopie“, dass betriebliche Interessenvertretung zukünftig die Schutz- und Abwehrfunktion nur durch eine **präventive Gestaltung** der betrieblichen Bedingungen erfolgen kann, geht es im Projekt um die Fortentwicklung der Professionalisierung der Betriebsratsarbeit. Professionalisierung bedeutet dabei nicht betriebliche Ereignisse bes-

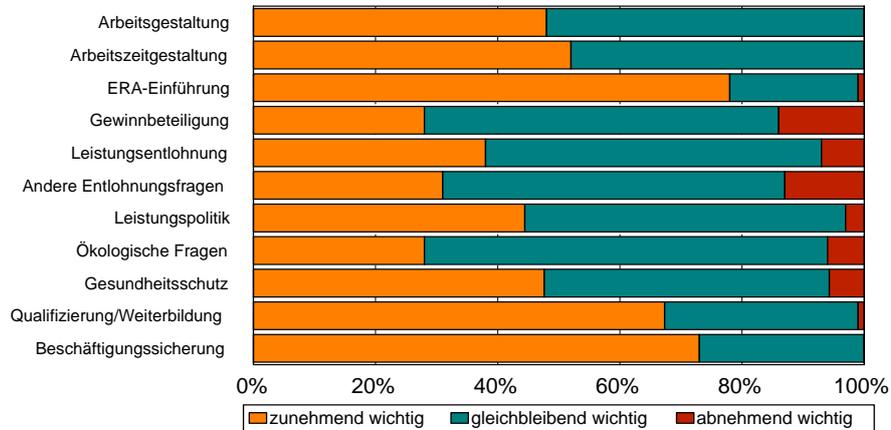
ser zu managen als Unternehmensvertreter. Professionalisierung bedeutet nicht das Erlernen eines „verfahrensorientierten, rationellen und ‚coolen‘ Verhaltens“ (Kotthoff), um mit dem Management mithalten und Reorganisationsmaßnahmen optimieren zu können. Vielmehr geht es darum, die **Betriebsratstätigkeit im Sinne von ganzheitlich ausgerichteten Innovationstreibern und Innovationsdesignern auszugestalten**. Die Einordnung der Betriebsratsarbeit als Professionsarbeit mag angesichts der derzeitigen Ausrichtung der Professionsdiskussion ungewöhnlich sein. Im Verlauf des Projektes soll dieses Thema behandelt und inhaltlich-konzeptionell Konturen erlangen. Dabei geht es auch um die Frage, welche Kompetenzen die Betriebsratsarbeit ausmachen und welche davon aufzubauen, zu stärken, zu vertiefen oder zu erweitern sind.

Das Aufgabengebiet von Betriebsräten ist schon jetzt sehr breit gefächert. Die beiden folgenden Darstellungen sind einer in Baden-Württemberg von Bahnmüller/Fischbach durchgeführten Untersuchung entnommen und verdeutlichen dies zusammenfassend. Sie zeigen gleichzeitig die aktuellen Schwerpunkte der Betriebsratstätigkeit wie auch deren Wandel.



## Zukünftiger Stellenwert unterschiedlicher Arbeitsfelder für den Betriebsrat

Frage: "Welche Veränderungen zeichnen sich ab?"



Die Mitglieder von Betriebsräten sind sozusagen zugleich „Generalisten“ durch die gemeinsame Zuständigkeit für alle auftretenden Probleme innerhalb eines Betriebes wie auch „Spezialisten“, weil sie auf Grund der betriebsratsinternen Arbeitsteilung für einen Schwerpunkt wie Lohn, Bildung, Arbeitsgestaltung, Gesundheit und Soziales, etc. zuständig sind. In der täglichen Arbeit müssen sie „das Ganze“ wie „das Spezielle“ im Blick haben und ständig im Dialog und Diskurs untereinander Verknüpfungen zwischen den diversen Handlungsfeldern des Betriebsrats herstellen. Dabei kommt es darauf an, im Rahmen der Schritte „Problemdefinition“ – „Entscheidungsfindung/Ausloten von Entscheidungsspielräumen“ – „Entwurf von Handlungsalternativen auf dem Hintergrund eines gemeinsam getragenen Bezugsrahmens“ gemeinsam mit den BetriebsratskollegInnen sowie interaktiv mit den Beschäftigten Einzelfälle aufzugreifen und zu bearbeiten, Zusammenhänge zwischen Einzelvorkommnissen herauszuarbeiten, Verallgemeinerungen zu erkennen und globale Folgewirkungen aufzuspüren, Gegenwarts- und Zukunftsprobleme konzeptionell aufzugreifen und entsprechende Handlungsstrategien zu entwickeln.

Wenn man bedenkt, dass es sich bei Mitgliedern von Betriebsräten im Regelfall um Personen mit einer besonderen Lern- und Arbeitsbiografie handelt, dann wird unter dem Gesichtspunkt des Vorhabens „Kompetenz und Innovation für ein ‚besser statt billiger‘“ die Notwendigkeit der Erweiterung des Professionalisierungsgrades deutlich. Eine diesbezügliche Diskussion wird innerhalb des Antragsstellers immer wieder geführt. Das Projekt soll Aufschluss darüber bringen, was Professionalisierung inhaltlich im Zusammenhang mit Betriebsratsarbeit heißt. Professionalisierung kann zum Beispiel nicht heißen, eine irgendwie geartete Diskussions- und Moderationsfähigkeit auszubilden. Der Professionalisierungsaspekt soll im Projekt auch zugespitzt werden auf die generelle Zielsetzung des Vorhabens, nämlich die

---

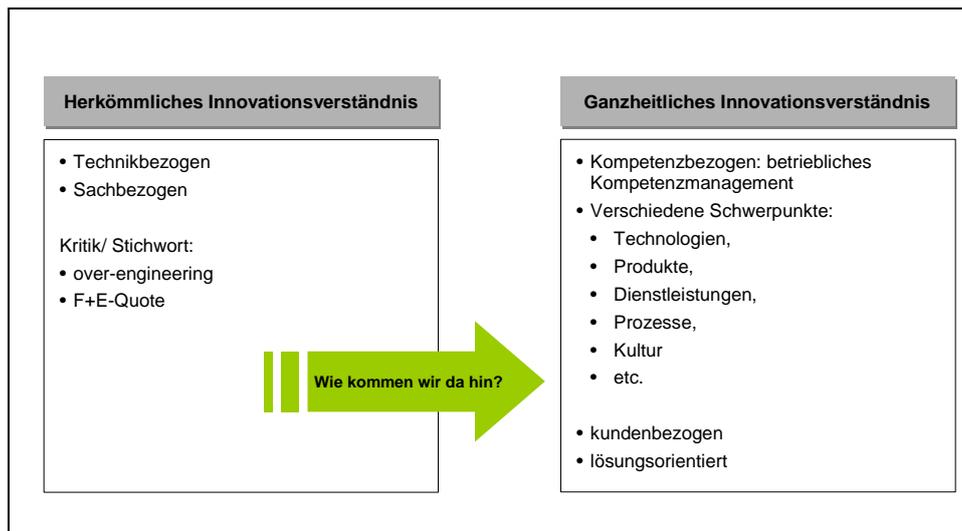
Förderung eines dynamischen Praxis-Wissenschafts-Dialogs und -Diskurses. Die Erkenntnisse des Projektes sollen verallgemeinerbar sein und zu einem praktischen Nutzen für die Betriebsräte führen.

Die Ergebnisse des Projektes bringen darüber hinaus einen wesentlichen Nutzen für das Unternehmen. Es ist nämlich zu erwarten, dass die sozialen Beziehungen und der bereits heute bestehende Austausch zwischen Betriebsräten und Führungskräften über die Zukunft der Betriebe, wenngleich aktuell eher reagierender Natur, eine neue Qualität bekommt. Auf der Basis des gemeinsamen Bestrebens der Wettbewerbs- und Standortsicherung erweitert sich der Blick der Unternehmen durch die Impulse der Interessenvertreter auf die intern wie extern vorliegenden, jedoch bislang nicht erkannten, verborgenen Innovationspotenziale. Dieser An Schub, neue Wege zu denken und zu gehen, reicht im Ergebnis weit über das hinaus, was in Unternehmen sog. kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Qualitätszirkel bringen. Diese Maßnahmen sind nur auf die Optimierung des Bestehenden i.S. einer Reparaturfunktion ausgerichtet. Der Zukunftsimpuls fehlt in aller Regel. Da Geschäftsleitungen und Führungskräfte Interesse an der Weiterentwicklung der Firmen und damit Interesse an Innovationsfragen haben müssen, gehen wir davon, dass es gelingen kann, im Rahmen eines sozialen Dialogs mittelfristig auf Betriebsebene gemeinsame Innovationsgruppen (Geschäftsleitungen, Management, Betriebsräte, vielleicht sogar mit Beschäftigten) installieren zu können.

An dieser Stelle ist noch die Frage aufzuwerfen und in das Projekt einzubeziehen, welche Qualifikationen und Kompetenzen die die Betriebsräte betreuenden und beratenden hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre benötigen, um diesen Prozess zu stützen.

### **3. Zielsetzung des Gesamtvorhabens**

Das Projekt zielt darauf ab, im Rahmen eines handlungsorientierten (Betriebsrats-) Praxis-Wissenschaftsdialoges ein neues und ganzheitliches Innovationsverständnis („Besser-Strategie“) zu entwickeln bzw. zu beschreiben und in Innovationshandeln im Sinne von Innovationstreibern überzuleiten. Dieses Vorgehen greift die besonderen Kompetenzen von Betriebsräten auf, die durch ihren Arbeitsalltag geschult sind, verschiedene Prozesse und Vorgänge im Unternehmen im Blick zu behalten und Konsequenzen einzuschätzen und auch das originäre Interesse der Beschäftigten nach einer nachhaltigen und langfristigen Sicherung des Standortes und der Beschäftigung.



Um die Breite des so im Rahmen des Projektes zu beschreibenden Innovationsverständnisses adäquat abzudecken, sollen die oben angeführten verschiedenen Faktoren und Ebenen der Wettbewerbsfähigkeit und des wirtschaftlichen Erfolges bzw. auch Misserfolges von Unternehmen, seine Determinanten und Ausprägungen durch die Betriebsräte selbst und in Zusammenarbeit mit Vertretern verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen betrachtet, erklärt und in praktikable Handlungspläne übergeleitet werden. Als übergeordnetes Ziel geht es dabei auch um die längst überfällige Verknüpfung von Arbeitspolitik/Arbeitsgestaltung, Bildungs- und Personalpolitik/Personalentwicklung.

Das Projekt soll also helfen zu entschlüsseln, welche Kompetenzen, Qualifikationen und Dialogpartner ein Betriebsrat braucht, um Suchprozesse zu möglichen Innovationen und erweiterten Innovationsstrategien eines Unternehmens anzustoßen und bei der Entwicklung und Umsetzung dieser Strategien die Interessen der Beschäftigten einzubringen.

Das Projekt wird am Ende der anvisierten Gesamtlaufzeit

- **Bezugspunkte** für die Argumentation im Betrieb schaffen bzw. so darstellen, dass diese verständlich werden (z.B.: Welche Argumentationsmuster gibt es rund um das Thema Standort?) und **Referenzebenen** für einen Benchmark bieten,
- **Einordnungen vornehmen und Sachlagen sortieren** (in welcher Situation befindet sich das Unternehmen? Was sind die Begründungszusammenhänge? Wie müssen diese bewertet werden?),
- **Handlungsorientierung geben** (was kann in der jeweiligen Situation unternommen werden? Was muss diskutiert werden? Wo kann Hilfe herkommen?) und
- **schließlich für die Betriebsräte und Öffentlichkeit verständliche Orientierungs- und Handlungshilfen geben.**

---

Öffentlich wirksam sind erfolgsentscheidende Faktoren/Unternehmenskonzepte in den unterschiedlichsten Branchen herauszustellen, die für „Besser-Strategien“ stehen. Vom Erfolg, aber auch vom Scheitern geprägte Erfahrungen der betrieblichen Praxis sind in dem Vorhaben wissenschaftlich zu reflektieren. Dabei soll auch eine Historie des Innovationsverhaltens, sofern es diese gibt, herausgearbeitet werden.

Im Rahmen des Projektes geht es um die Bestandsaufnahme und Analyse der aktuellen Handlungsfelder der Interessenvertretungsarbeit im Kontext von Innovationen, Analyse der Einflussgrößen erfolgreicher Betriebsrats- und Vertrauensleutearbeit unter besonderer Berücksichtigung des Themas Qualifikation und Kompetenzen, die Herausarbeitung konkreter Handlungsfelder und Themenstellungen für eine erweiterte Betriebsratsarbeit, Herausarbeitung der aktuellen und zukünftigen Qualifikationen und Kompetenzen von Betriebsräten und die Entwicklung von Arbeitsstrukturen für den dynamischen Praxis-Wissenschaftsdialog/-diskurs.

Bei der Bestandsaufnahme/Ist-Analyse stehen folgende Fragen ebenfalls im Mittelpunkt:

- „Was macht die Innovationsfähigkeit der Betriebe aus?“
- Welche Innovationen sind überhaupt beschäftigungswirksam?
- Wie kommen die Betriebe zu Innovationen? Handelt es sich um interne Entstehungsprozesse der Innovationsgenerierung, um in externen Institutionen entstandene und dann integrierte Innovationen oder um Mischformen?
- Gibt es Kooperationen mit Hochschulen, hochschulnahen oder freien Instituten?
- Lassen sich verschiedene Innovationsmodi erkennen und unterscheiden?
- Sind Innovationen und Kompetenzentwicklung gebunden an ganz bestimmte Lern-, Arbeits- und Organisationskulturen? Welche Kennzeichen sind dabei relevant?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen Innovationsqualität und Qualität der Berufsbildung? Was heißt in diesem Kontext „zukunftsorientierte Berufsbildung“?
- Welche Rolle spielt derzeit Berufsbildung im Kontext der Innovationsgenerierung?
- Reichen die während der Ausbildungszeit aufgebauten/erworbenen Kompetenzen aus? In welche Richtung sind sie zu erweitern? Welche didaktisch-methodische Konsequenzen sind zu ziehen?
- Welche Bestandteile muss eine gestaltungsorientierte Berufsbildung umfassen, um die Basis für das Innovieren zu sein.
- Welchen Beitrag kann die betrieblich-berufliche Weiterbildung leisten?

- 
- Wie sieht der Zusammenhang zwischen Arbeitsgestaltung und Innovationsfähigkeit in Unternehmen aus? Gibt es einen Zusammenhang?
  - „Welchen Stellenwert haben die Kompetenzen der Beschäftigten?“
  - „Welche Bedeutung hat der mitbestimmende Einfluss von Betriebsräten und Gewerkschaft?“
  - „Wie gelingt ein Wissenstransfer zur Nutzung neuester technologischer oder arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse?“
  - „Welche Hemmnisse einer innovationsorientierten und -gestützten Unternehmensstrategie treten auf und wurden in der Vergangenheit wie überwunden?“

#### **4. Träger und Adressaten des Vorhabens**

Das Vorhaben wird gemeinsam von den Bezirksleitungen der IG Metall in Nordrhein-Westfalen und in Baden-Württemberg getragen. Unterstützt werden damit Betriebsräte, die in ihren Betrieben eine neues Innovationsverständnis und „Besser-Strategien“ einfordern, jene Betriebsräte also, die Arbeitsplatzrisiken frühzeitig erkennen und vermindern wollen sowie selbst aktiv werden wollen bei der Entwicklung von Produkt-, Strukturen- und Prozessalternativen. Einbezogen werden in den verschiedenen Projektphasen des Gesamtvorhabens wissenschaftliche Einrichtungen mit Forschungskompetenzen entlang der technologischen, ökonomischen, qualifikations- und arbeitswissenschaftlichen Herausforderungen. Einbezogen werden zudem entsprechend geeignete Beratungs- und Wissenstransfereinrichtungen. Ausschlaggebend für deren Auswahl sind die Erkenntnisanforderungen der im Vorhaben beteiligten Betriebsräte. In der beantragten Projektlaufzeit soll darüber im Detail befunden werden.

Mit den Arbeiten im Projekt sind letztlich die Beschäftigten in den Betrieben zu erreichen. Auf sie zielt die Unterstützung für die Betriebsräte. Auf ihre gestärkte Beschäftigungsfähigkeit hin sind mit den Unterstützungen des Projektes die jeweiligen thematischen Herausforderungen aufzugreifen und ggf. konfliktorientiert zu bearbeiten. Beschäftigte sind dem entsprechend im Rahmen des Projektes in die Kommunikation über Ziele und Ergebnisse einzubeziehen und z.B. über Befragungen u.ä. an der Bearbeitung zu beteiligen.

Das Projekt geht dabei von der Grundüberzeugung aus, dass industrielle Arbeit in Deutschland „besser statt billiger“ zu machen ist. Darin besteht die Perspektive und die Basis für das Engagement der Beschäftigten, denn es geht ihnen um

- 
- die Sicherung der erreichten Stellung in Beruf und Gesellschaft,
  - die Sicherung von Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit,
  - die Minderung der Risiken, die sich aus dem wirtschaftlichen und technologischen Wandel ergeben,
  - größere Chancen der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz durch Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben zu erhalten,
  - die Entwicklung, Stärkung und Vertiefung von Kompetenzen und zukunftsgerichteten Qualifikationen

und letztendlich darum, auch künftig gutes Geld für gute Arbeit zu erhalten. Das sind übergeordnete und zugleich konkrete Anforderungen an Unternehmen, sich für innovative Konzepte der industriellen Entwicklung in Deutschland anzustrengen. Damit ist der Anspruch von Betriebsräten verbunden, die sich für „bessere statt billigere“-Lösungen in den Betrieben in Diskurse und notwendige Konflikte begeben. Für die Gewerkschaften bedeutet das, offensiv im Interesse der Mitglieder den Wettbewerb durch „Innovationsstrategien“ einzufordern und sich als Organisationen der Beschäftigten gemeinsam mit den Betriebsräten aktiv bei der Entwicklung und Gestaltung von innovativen Produkten, Strukturen, und Prozessen einzubringen, um so dem Wettlauf um niedrigste Einkommen entgegenzutreten.

Es sollen Betriebsräte aus Schwerpunkten industrieller Entwicklung in Nordrhein-Westfalen und in Baden-Württemberg in das Vorhaben einbezogen werden. Mit der Auswahl der beteiligten Betriebe, Branchen und Regionen sind die jeweils prägenden Erfolgsbedingungen aber auch Hemmnisse ins Blickfeld zu rücken. Betriebsräte sollen aus den Unterschieden aber auch Übereinstimmungen auf Ansatzpunkte für ihre strategischen Orientierungen und ihr Handeln Rückschlüsse ziehen und Zukunftskonzepte entwerfen können. Die Durchführung des Vorhabens in den beiden Bezirken Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg der Industriegewerkschaften Metall hat den Vorteil, dass die aufgeworfenen Fragestellungen auf dem Hintergrund verschiedener industrieller Entwicklungsverläufe sowie milieu- und domänenspezifischer Besonderheiten, die es zu identifizieren gilt, bearbeitet werden können. Der Vergleich zwischen Nordrhein-Westfalen, ehemals eher geprägt durch Bergbau sowie die Eisen- und Stahlindustrie, und Baden-Württemberg mit den Schwerpunkten Maschinenbau und Automobilindustrie ist hinsichtlich von innerbetrieblichen und regionalen Innovationsmustern wissenschaftlich und praktisch von besonderem Reiz.

Die Erfolgsfähigkeit von Unternehmen mit ihren spezifisch ausgerichteten Strategien in ihren jeweiligen regionalwirtschaftlichen Umfeld (NRW und BAWÜ) ist zu erfassen. Der Stellenwert von Kompetenz und Veränderungsfähigkeit der Beschäftigten, der jeweilige Aufwand für die

---

Qualifikationsentwicklung, der Stellenwert von Mitbestimmung, das Innovationsklima im Betrieb, die Unternehmenskultur als prägender Ausdruck der strategischen Unternehmensführung stehen dabei ebenfalls im Zentrum. Deren Bedeutung für die stetige Schaffung neuer Wettbewerbsvorteile mit den eigenen Produkte und Dienstleistungen auf den jeweils zu entwickelnden Märkten ist zu bewerten.

Oben wurde unter dem Gesichtspunkt, was bringt das Projekt den Betrieben, der Nutzen für die Unternehmen angesprochen. Es ist daher ganz wichtig, die unmittelbare Handlungs- und Umsetzungsebene in den Firmen in das Projekt einzubeziehen. In Personen gedacht, wird die unmittelbare Handlungs- und Umsetzungsebene durch Führungskräfte und die Beschäftigten repräsentiert. Wir denken an die Installierung funktionsübergreifender Entwicklungsgruppen und von daher kommt man nicht umhin, das Management als Zielgruppe des Vorhabens und als Adressaten von Maßnahmen zu sehen.

Unternehmen treten im Betriebsalltag nicht als monolithischer, einheitlicher Block entgegen. Die Betriebspraxis kann beschrieben werden als ein System mit vielen divergierenden Interessen und Positionen und zwar nicht allein auf der Makroebene Betriebsrat – Geschäftsleitung, sondern insbesondere auch innerhalb des Managements und zwischen Abteilungen. Siehe die Diskussion zum das Thema „Abteilungsegoismus“. Es liegen uns positive Erfahrungen vor, dass über funktionsübergreifende Dialoge mit Verantwortlichen aus den Funktionsbereichen Technik, Qualität und Personal einerseits und dem Betriebsrat andererseits durch den Diskurs der unterschiedlichen Perspektiven und der Analyse restriktiver Handlungsmuster zukunftsgerichtete Lösungen für Unternehmen und Beschäftigte erarbeitet werden können.

## **5. Der besondere Ansatz des Vorhabens**

Nach dem sowohl betriebliches (Erfahrungs-)Wissen als auch wissenschaftliches Wissen jedoch immer in bestimmten Kontexten entstehen, wird es für den Wissens- und Erfahrungstransfer sozusagen um Erschließungs- und „Übersetzungs“-arbeiten gehen, damit Betriebsräte in ihren spezifischen Herausforderungen Nutzen daraus ziehen können. Wir können hier auf einen Ansatz zurückgreifen, der hilfreich sein kann. Diesem Ansatz liegen die folgenden drei Aktionsschritte zu Grunde (vgl. K. Reich 1997):

- 
- **Entdecken / Rekonstruktion:** „Aufspüren und verstehen, was die damaligen oder jetzigen Akteure veranlasst haben könnte, sich so und nicht anders festzulegen,
  - **Enttarnen / Dekonstruktion:** „Es könnte auch anders sein“. Es geht um mögliche andere Blickwinkel, es geht um das Nachentdecken und dabei um das Entdecken, was damals ausgelassen wurde,
  - **Erfinden / Konstruktion:** „Inhalte und zwischenmenschliche Beziehungen konstruktivistisch ausrichten: selbst erfahren, ausprobieren, experimentieren, immer in eigene Konstruktionen ideeller oder materieller Art überführen und in den Bedeutungen für die individuellen Interessen-, Motivations- und Gefühlslagen thematisieren“.

Dieser Ansatz beinhaltet, dass die Beschäftigten und die am Projekt beteiligten Betriebsräte eine aktive Rolle einnehmen und sich befähigen, als so genannte mitforschende und nicht wie vielfach von der Wissenschaft be-forschte Akteure praxisreflektierend, praxismitgestaltend und praxisevaluierend tätig zu werden. Dabei ermöglichen sie zugleich „der“ Wissenschaft die Generierung neuer Forschungsfragen. Dieses neue Theorie-Praxis-Verhältnis weicht von üblichen Sicht- und Vorgehensweisen ab. Dadurch soll die dynamische, sich gegenseitig befruchtende Praxis-Wissenschafts-Beziehungen gefördert werden.

## 6. Der vorläufige Themenplan

Im Verlauf des Projektes sollen folgende Themen besondere Aufmerksamkeit bekommen und in den Mittelpunkt gerückt werden:

### a. Auswirkungen der Trennung von Kern- und Randbelegschaften.

**b. Finanzierungsbedingungen.** Innovationsaktivitäten erfordern in der Regel die Fähigkeit zur Vorfinanzierung durch die Unternehmen. Der Bedarf hierzu wächst dabei gerade in komplexen Wertschöpfungsketten, da hier neben den internen Veränderungen an Produkten, Abläufen oder Verfahren häufig sehr aufwändige Abstimmungen mit Lieferanten und Kunden (z.B. Zertifizierungen, Bemusterungen, Freigaben ...) bzw. neue Geschäftsmodelle (z.B. Betreibermodelle) realisiert werden müssen. Gleichzeitig sind aber gerade für Mitteltändler die Finanzierungsbedingungen erheblichen Änderungen unterworfen, insbesondere bei der Kreditvergabe und den Kreditkonditionen im Kontext von Basel 2, aber auch bei der

---

Vertragsgestaltung mit den Kunden (Abrechnung von Entwicklungsaufwand). Es stellt sich die Frage, ob sich hieraus Rückwirkungen auf das Innovationsverhalten der Unternehmen (Umfang, Felder, Beteiligungselementen etc.) ergeben.

**c. Verlagerung und Fremdvergaben.** In vielen Betrieben ist aktuell eine hohe Dynamik der Verlagerung gerade von Fertigungs- und Verwaltungsfunktionen zu beobachten, entweder in verbundene Unternehmen (bei Konzernen) oder an externe Zulieferer. Es stellt sich zum einen die Frage, ob und wie weit in diesem Zusammenhang für Innovationsprozesse notwendige Kompetenzen und Fähigkeiten stabilisiert bzw. abgesichert und mit für solche Strukturen notwendigen neuen Kompetenzen (v.a. zur betriebsübergreifenden Kommunikation, Abstimmung und Koordination) verbunden werden können. Zum anderen ist damit die generell Frage der Wechselwirkungen zwischen Fertigungstiefe und Innovationskraft bzw. Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in bestimmten Branchen- und Wettbewerbskonstellationen aufgeworfen.

**d. Produktionskonzepte/ Arbeitsorganisation.** In vielen Betrieben lässt sich heute wieder ein starker Trend zu einer kleinteiligen, kurzgetakteten und hochgradig standardisierten Arbeitsorganisation und -gestaltung feststellen. Es stellt sich die Frage, ob hieraus nicht neue Hürden für die Umsetzung von innovativen und kompetenzgetriebenen Organisationsformen entstehen, welche Rückwirkungen dies auf die Kooperationsbereitschaft der Belegschaften und Betriebsräte sowie auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen hat.

**e. Innovation und Statusgruppen.** Traditionell ist die Rolle von Belegschaften im Innovationsgeschehen auf Ansätze des betrieblichen Vorschlagswesens bzw. KVP begrenzt, die Rolle der BR liegt dabei vor allem in der Absicherung und Umsetzung hierauf bezogener materieller Anreize. Künftig wird es jedoch stärker darauf ankommen, eine Motivierung und Mobilisierung über betriebliche Statusgruppen hinweg (Fertigung, Meisterebene, Personalverantwortliche, F+E, Vertrieb) zu realisieren. Es stellt sich die Frage, welche Kompetenzen und Instrumente die BR für die Bewältigung eines solchen Funktionswandels benötigen.

**f. Ausbildung, Qualifizierung und Rekrutierung.** Die Umsetzung einer auf der Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen beruhenden Betriebsorganisation und BR-Arbeit erfordert in hohem Maß eine systematische Verzahnung von internen (z.B. Ausbildungsplätze, Qualifizierungsverantwortliche, Weiterbildungsmodelle und -angebote etc.) mit hierauf passenden externen Angeboten. Dies können z.B. entsprechende Berufsschulzweige, Berufs-

---

akademien, Fachhochschulen, Weiterbildungsangebote, Verbundqualifizierungen sein. Es stellt sich die Frage, ob und inwieweit fehlende bzw. nicht passgenaue externe Ressourcen eine Hürde für die Entwicklung von Kompetenz und Innovation darstellen kann.

**g. Low Tech/ High Tech.** Neuere Untersuchungen weisen darauf hin, dass auch klassische Low-Tech-Produkte entgegen der gängigen Vorstellungen durchaus rentabel in Deutschland hergestellt werden können. Aus der Sicht von BR stellt sich die Frage, wie die Unterschiede zwischen High-Tech und Low-Tech-Unternehmen zu beschreiben sind (wettbewerbsentscheidende Faktoren, Innovationsmanagement etc.) und ob für das Betriebsratshandeln vor diesem Hintergrund verschiedene Handlungsansätze eine Rolle spielen.

**h. Industrielle Zukunft in Deutschland.** Vor dem Hintergrund starker Zweifel an der industriellen Zukunft Deutschlands auf der einen und der Erkenntnisse über den Erfolg von Low-Tech-Unternehmen andererseits stellt sich die Frage nach den generellen Optionen industrieller Entwicklung in Deutschland: Welche Branchen, welche Regionen, welche Unternehmen können mit welchen Produkten und Dienstleistungen, mit welcher Fertigungstiefe und Wertschöpfung, welchen Produktionskonzepten und welchen Arbeitskräften welchen Erfolg haben? Die zu bearbeitenden Fragestellungen des Projektes sollen Antworten auf die Fragen dieses Klammer- und Querschnittsthemas zu Tage fördern.

**i. „Ganzheitliches“ Innovationsverständnis / Unternehmenskultur.** Die technischen Herausforderungen von Innovationen sind nur im Rahmen eines funktionsübergreifenden und interdisziplinären Innovationsmanagements („Innovation ist mehr als F+E“) zu realisieren. Unternehmen müssen darüber hinaus im Sinne einer vorausschauenden Innovationspolitik, die Aufgabe „Innovation“ auf möglichst viele Schultern zu verteilen um nicht bei Personalfluktuations die Innovationskraft zu verlieren. Dabei spielt auch die Kultur eines Unternehmens eine wichtige Rolle. BR könnten dabei ggf. eine wichtige „Klammer“-Funktion übernehmen. Es stellt sich auch hier die Frage, welche Kompetenzen und Instrumente die BR für die Bewältigung eines solchen Funktionswandels benötigen.

**j. Kennzahlen erfolgreicher Unternehmenspolitik aus Betriebsratsicht.** Erfolge an der Börse, wirtschaftlicher Erfolg und Erfolg aus Sicht der Belegschaften sind nicht notwendigerweise deckungsgleich (siehe Börsenerfolge bei Entlassungen). Im Sinne einer nachhaltigen Industriepolitik wäre es interessant, Erfolgsindikatoren zu entwickeln, die BR die Möglichkeit an die Hand gibt, Betriebe anhand der für sie wichtigen Indikatoren zu vergleichen (z.B. In-

---

novations-, Beschäftigungs-, Einkommens, Ertragsentwicklung, Nachhaltigkeit u.v.m.), so die Substanz und die Entwicklungsfähigkeit ihres Unternehmens einschätzen und Rückschlüsse für anstehende innerbetriebliche Innovations- und Verbesserungsinitiativen ziehen zu können.

**k. Betriebsrat-Kompetenzentwicklung.** Nicht nur die Beschäftigten sind von den betrieblichen Veränderungsprozessen betroffen, sondern im Wesentlichen und vor allen Dingen im Vorfeld von Veränderungen die Mitglieder betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretungen. Sie werden mit vielfältigen Heraus- und Anforderungen konfrontiert. Die Erweiterung der Aufgaben betrieblicher Interessenvertretung ist die Grundvoraussetzung für die Sicherung von Beschäftigung und Gestaltung von Arbeit. Es kann heute von einem Wandel der Kernaufgaben der Interessenvertretungen gesprochen werden, der jedoch noch nicht genau untersucht ist. Die Rolle und Aufgaben der Betriebsräte und ihrer Gewerkschaften wurden als Schutz-, Abwehr- und Gestaltungsfunktion definiert. Die Gestaltungsfunktion erweitert sich in Richtung präventiver Gestaltung der betrieblichen Bedingungen. Dabei geht es auch darum, die Betriebsratstätigkeit im Sinne von ganzheitlich ausgerichteten Innovations-treibern und Innovationsdesignern auszugestalten.

Was heißt in diesem Gesamtkontext, Betriebsratsarbeit ist Professionsarbeit? Wie kann dieser Anspruch inhaltlich-konzeptionell konturiert werden? Welche Kompetenzen zeichnen die Betriebsratsarbeit generell aus? Welche Kompetenzen sind aufzubauen, zu stärken, zu vertiefen oder zu erweitern? Diese Diskussion ist auch unter dem Grundanliegen des Projektes, dynamische Praxis-Wissenschafts-Beziehungen zu gestalten, zu führen.

Die Auswahl der Fragestellungen und die Reihenfolge der Bearbeitung ergibt sich durch den Bedarf der Betriebsratspraxis.