

IMU-Akzente

Beratung · Forschung · Seminare

Nr. 17 · Januar 2010

Elektromobilität als Herausforderung

Jürgen Dispan

„Umbruch in der Automobilregion“ – so lautet das Schwerpunktthema des Strukturbericht Region Stuttgart 2009. Dabei stehen neben der Untersuchung des regionalen Automotive-Clusters insbesondere die Herausforderungen durch den technologischen Wandel im Antriebsstrang (Stichwort „Elektromobilität“) für regionale und für betriebliche Akteure im Zentrum. Die langfristigen Wirkungen dieses Technologiewandels auf die regionale Wertschöpfungskette und auf den regionalen Arbeitsmarkt werden die Region vor sehr große Herausforderungen stellen.

Seit gut 20 Jahren erstellt das IMU Institut für die Region Stuttgart Strukturberichte, in denen die Entwicklung von Beschäftigung und Wirtschaft systematisch untersucht wird. Herausgeber des Strukturberichts sind der Verband Region Stuttgart, die IG Metall, die IHK und die Handwerkskammer Region Stuttgart; erarbeitet wird die Studie vom IMU Institut Stuttgart gemeinsam mit dem IAW Tübingen.

Ein Vorläufer dieses Regionalmonitorings war die 1988 von IG Metall und IMU Institut veröffentlichte Studie „Stuttgart – Problemregion der 90er Jahre?“, die in Regional- und Landespolitik kontrovers diskutiert wurde. Der prosperierende Mittlere Neckarraum stehe – so ein zentrales Ergebnis dieser Studie – durch Umstrukturierungsprozesse in den industriellen Schlüsselbranchen vor einem erheblichen Arbeitsplatzabbau. Diese von zentralen regionalen Akteuren aus Wirtschaft und Politik heftig bekämpfte Prognose sollte jedoch tatsächlich eintreten: Von 1990 bis 1998 fiel die Zahl der Industriebeschäftigten in der Region von 520.000 auf 408.000 (-22 %).

Nicht zuletzt um solch dramatische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und um Handlungsempfehlungen für die regionale Ebene zu generieren, etablierte sich die regionale Strukturberichterstattung seit 1997 als regionales, von verschiedenen Institutionen getragenes Instrument. Seither

wird im Strukturbericht Region Stuttgart zweijährig die Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung untersucht, differenziert nach den industriellen Schlüsselbranchen wie dem Fahrzeugbau, dem Maschinenbau und der Elektrotechnik/IuK-Technologie; aber auch Handwerks- und Dienstleistungsbranchen werden ausführlich behandelt. Zudem ist jeweils einem regionalpolitisch relevanten Thema ein Schwerpunktkapitel gewidmet. So wurden in den letzten Jahren die Themen „Demographischer Wandel“ (2001), „Internationalität der Region Stuttgart“ (2003), „Innovationsfähigkeit regionaler Cluster“ (2005), „Unternehmensgründungen“ (2007) untersucht.

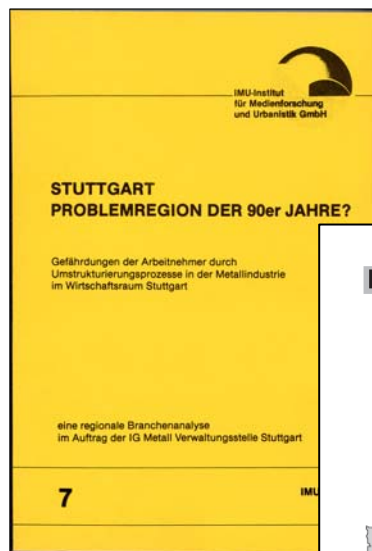
Umbruch in der Automobilregion

Schwerpunkt des Strukturberichts 2009 ist der „Umbruch in der Automobilregion“. Auf Basis der aus dem Regionalmonitoring und der vertiefenden Analyse eines regional bedeutsamen Themas gewonnenen Erkenntnisse werden Handlungsempfehlungen für die Regionalpolitik, die Arbeits-

marktpolitik und die Wirtschaftsförderung entwickelt. Häufig werden diese Empfehlungen in der Folge von regionalen Institutionen in Form von Projekten umgesetzt bzw. sie fließen in die regionalpolitische Praxis ein.

Der Strukturbericht 2009 erscheint in einer Rezessionsphase, die vom Statistischen Landesamt Baden-Würt-

temberg als die schwerste Wirtschaftskrise des Landes seit seiner Entstehung beschrieben wird. Die Wirtschaft Baden-Württembergs und insbesondere der Region Stuttgart muss mit massiven Auftragsrückgängen und Umsatzeinbrüchen zurechtkommen. Trotz mancher Hoffnungsschimmer bleiben die konjunkturellen Risiken unübersehbar. Ein großer



Unsicherheitsfaktor ist die Entwicklung am Arbeitsmarkt. Entscheidend für die Bewältigung der Krise ist auch der Umstand, wie eine Region „strukturell aufgestellt“ ist. In aller Kürze sei hier auf in der Untersuchung gewonnene strukturelle Befunde eingegangen: Nach wie vor zählt die Region Stuttgart zu den wirtschaftsstärksten Regionen Deutschlands mit einem vergleichsweise starken Verarbeitenden Gewerbe, mit einer hohen Exportquote und einer ausgeprägten technologischen Leistungsfähigkeit. Im Langfrist-Vergleich mit 1990 gab es in der Region einen Abbau bei der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung um 44.000 Arbeitsplätze (-4 %). Drei im Produzierenden Gewerbe verloren gegangenen Stellen standen nur zwei neue Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor gegenüber, die Beschäftigungsverluste des Produzierenden Gewerbes konnten vom Dienstleistungssektor nicht aufgefangen werden. In der ausführlichen Fassung des Strukturberichts wird detailliert auf die Entwicklung relevanter Branchen eingegangen (Download: www.imu-institut.de).

agierender Zulieferunternehmen wie Bosch (Nr. 1 weltweit), Mahle, Behr, Eberspächer, Mann+Hummel, aber auch rund 400 mittelständische Zulieferer, Ausrüster (z. B. Werkzeugmaschinenbau) und Automotive-Dienstleister. Dazu kommen renommierte Forschungseinrichtungen, die vielfältig mit den Unternehmen verflochten sind. Der Automotive-Cluster steht für rund 180.000 Arbeitsplätze, was gut jedem sechsten sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Region Stuttgart entspricht.

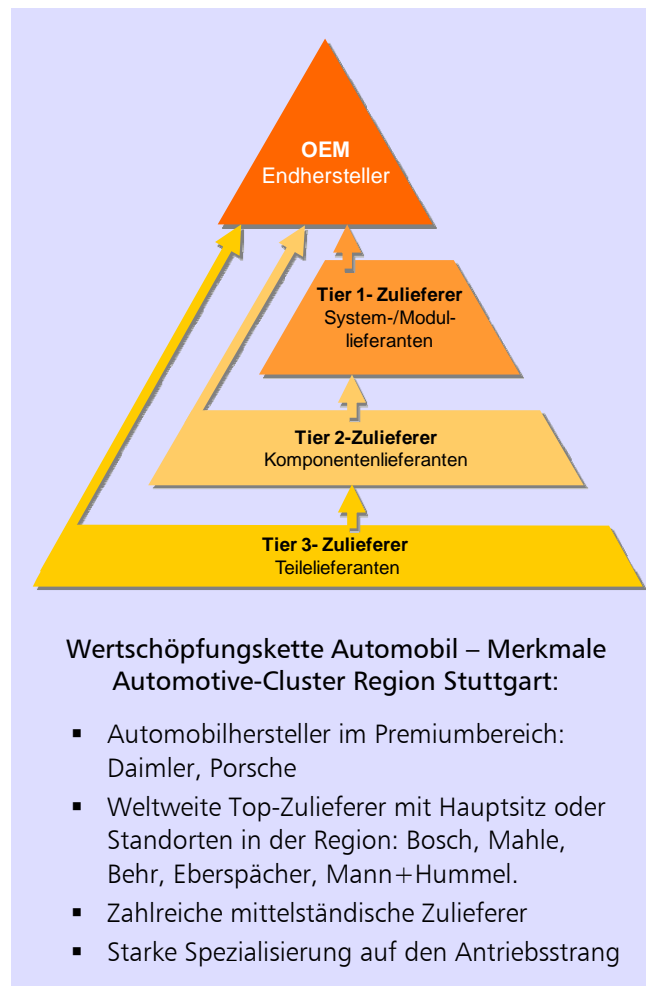
Technologiewandel beim Automobil

Ein technologischer Schwerpunkt im regionalen Automotive-Cluster liegt im Bereich Antriebsstrang, also z. B. bei der Entwicklung und Fertigung von Motoren. Dieser Bereich wird in den nächsten Jahren das innovativste Feld in der Fahrzeugentwicklung sein. Dabei spielen unterschiedliche technologische Konzepte eine Rolle – von der Optimierung der Benzin- und Dieselmotoren über die Hybridisierung bis hin zur kompletten Elektrifizierung durch batterieelektrische und/oder Brennstoffzellen-Fahrzeuge. Wichtigste Innovationstreiber für die Elektrifizierung des Antriebsstranges sind Klimaschutzregelungen von der globalen bis zur lokalen Ebene, begrenzte Ölreserven und hohe Kraftstoffpreise, sowie Nachfrageverhalten und Image. Kritische Faktoren auf dem Weg zur Elektromobilität liegen demgegenüber in erster Linie bei den Themen Batterie (Reichweite, Kosten, Gewicht) und Infrastruktur (Wasserstoff-Tankstellen bzw. Batterieladinfrastruktur).

Automotive-Cluster Region Stuttgart

Das Schwerpunktthema 2009 ist den großen Umbrüchen und Herausforderungen in der Automobilregion Stuttgart gewidmet. Die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise haben die hohe Abhängigkeit der Region von ihren Schlüsselbranchen Fahrzeugbau und Maschinenbau deutlich gemacht. Mittelbar hängt jeder sechste Arbeitsplatz am Automobil. Klimawandel, ein neues Konsumentenverhalten und technologische Innovationen ziehen tief greifende Veränderungen im gesamten Automotive-Cluster nach sich. Im Zentrum des Berichtsschwerpunkts stehen neben der Darstellung des Automotive-Clusters (Strukturen, Beschäftigung, Innovationssystem) insbesondere die Herausforderungen durch den technologischen Wandel im Antriebsstrang (Stichwort „Elektromobilität“). Die langfristigen Wirkungen dieses Technologiewandels auf die regionale Wertschöpfungskette und auf den regionalen Arbeitsmarkt wird die Region vor sehr große Herausforderungen stellen.

Der Automotive-Cluster Region Stuttgart kann als das wichtigste Zentrum der Automobilindustrie weltweit bezeichnet werden. Cluster-Bestandteile sind die Premiumhersteller Daimler und Porsche, die Stammhäuser weltweit



Die Wirkungsabschätzung des Technologiewandels hin zur Elektromobilität auf den Automotive-Cluster Region Stuttgart nimmt zum einen die Automobilhersteller und ihre Zukunftskonzepte in den Fokus, zum anderen die Zulieferer und ihre Konzepte und Reaktionen auf den Wandel. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang eine Wirkungsabschätzung auf die Beschäftigung im Automotive-Cluster Region Stuttgart.

Wirkung auf Beschäftigung und Betriebe

Insgesamt wird der mittel- bis langfristige technologische Wandel hin zu Elektromobilität starke Auswirkungen auf Unternehmen und Beschäftigung in der Region Stuttgart

nach sich ziehen. Im Vergleich zum verbrennungsmotorisch betriebenen Auto benötigt ein Elektroauto weniger Teile. Es kommt ohne Getriebe, Verbrennungsmotor, Ansaugluft- und Abgasstrang aus, benötigt aber eine Luftführung, Kühlung, Fluidbehälter oder eine Batterielagerung. Durch die mögliche höhere Bordnetzspannung rücken Brake-by-Wire und Steer-by-Wire (also elektronisches Bremsen und Lenken) in den Fokus. Brems hydraulik und Lenksäulenmechanik gehören damit zu den langfristig aussterbenden Teileumfängen. Elektrische Radnabenmotoren machen Achslagerung, Verteilergetriebe, Kardanwellen und Differenziale in Zukunft überflüssig. Alles in allem überwiegt beim Elektroauto die Zahl der ersatzlos gestrichenen Teile.

Können diese Qualifikationen in der Region Stuttgart bereitgestellt werden? Wie können gute Rahmenbedingungen für die „Industrialisierung der Elektromobilität“ in der Region Stuttgart gestaltet werden?

Zukünftige Risiken?

Es steht außer Frage, dass sich alle Akteure im Automotive-Cluster auf den technologischen Wandel einstellen müssen. Für die innovativen, technologisch starken Unternehmen der Region Stuttgart sieht die Mehrheit der im Rahmen des Strukturberichts befragten Experten durchaus auch Chancen, die sie nutzen können. Bei der Frage der Zukunft von Arbeitsplätzen – insbesondere in der Fertigung – stehen bei den meisten Experten jedoch die Risiken im Vordergrund. In mittel- bis langfristiger Perspektive gehen viele Experten von negativen Beschäftigungswirkungen für die Region aus. Dies betrifft in erster Linie die Anzahl der Arbeitsplätze (quantitative Dimension) und die weitere strukturelle Verschiebung von Fertigungs- zu Dienstleistungstätigkeiten. Aber auch die Qualität der Arbeit steht zur Debatte, schon allein weil die neuen Technologien andere

Anforderungsprofile für Facharbeit aufweisen und auch die erforderlichen Qualifikationen, z. B. für die Montage von Elektromotoren, tendenziell geringer sind.

Ausblick

Das Thema „Elektromobilität“ in all seinen Facetten wird immer mehr in Projekten auf lokaler, regionaler und Landesebene aufgegriffen. So wird die Region Stuttgart als eine von acht deutschen Modellregionen für Elektromobilität vom Bundesverkehrsministerium gefördert.

Zwei sozialwissenschaftliche Forschungsprojekte, die stark auf regionale Sensibilisierung bei betrieblichen Akteuren und auf Wirkungsanalysen des Technologiewandels für Wertschöpfungsketten (Hersteller, Zulieferer) und für Beschäftigung orientiert sind, liefen Ende 2009 unter Mitwirkung des IMU Instituts an: In Mittelfranken werden die „Folgen der Elektromobilität für Kfz-Zulieferer aus Sicht der regionalen Akteure“ untersucht (IMU Institut Nürnberg, Heinz Pfäfflin). In Baden-Württemberg werden – im Rahmen des IG Metall-Projekts „Kompetenz und Innovation“ – die „Wirkungen der Elektromobilität auf regionale Wertschöpfungsketten und auf Beschäftigung“ analysiert.

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan, Bettina Seibold (IMU Institut Stuttgart)

Vom Verbrennungsmotor zum Elektroantrieb – wie verändert sich das Antriebssystem ...

Was fällt weg?	Was wird (zumindest) stark verändert?	Was kommt hinzu?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbrennungsmotor (Motorblock, Kolben, Dichtungen, Ventile, Nockenwelle, Ölwanne, Ölfilter, Lager, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Getriebe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elektromotor (und weitere Antriebselemente)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tanksystem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Radaufhängung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Batteriesystem (Zellen, Batteriepack, Batteriemangement)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einspritzanlage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kraftübertragung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungselektronik
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kupplung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaanlage, Heizung 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abgasanlage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kühlwasserpumpe 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nebenaggregate (wie Ölpumpe, Turbolader, Lichtmaschine, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wärmedämmung 	

Elektromobilität bedeutet für die gesamte Wertschöpfungskette der Automobilwirtschaft starke Veränderungen. Das klassische Motorenwerk (das Verbrennungsmotoren herstellt) muss sich genauso umorientieren wie der etablierte Zulieferer im Bereich Powertrain. Und auch der automobilorientierte Maschinenbau, der in der Region Stuttgart besonders stark vertreten ist, steht vor großen Herausforderungen: In 30 Jahren müssen vielleicht kaum mehr Zylinder gefräst oder Kurbel- und Nockenwellen gedreht werden, beides Bereiche, in denen der regionale Werkzeugmaschinenbau weltweit führend ist.

Zukünftige Standorte?

Eine entscheidende Frage für Produktion und damit Beschäftigung in der Region Stuttgart ist mit der „Industrialisierung der Elektromobilität“ verbunden. Wo werden zukünftig die entscheidenden Systeme wie Batterie, Elektromotor, Brennstoffzellen-Stacks und Leistungselektronik entwickelt, wo werden sie gefertigt, wo findet die Systemintegration statt? Welche Zulieferer können ihre Kernkompetenzen und ihre Innovationsfähigkeit auf die neuen Anforderungen und Technologien transformieren? Welche Kompetenzen und Qualifikationen sind für die Entwicklung und Produktion von Elektrofahrzeugen notwendig?

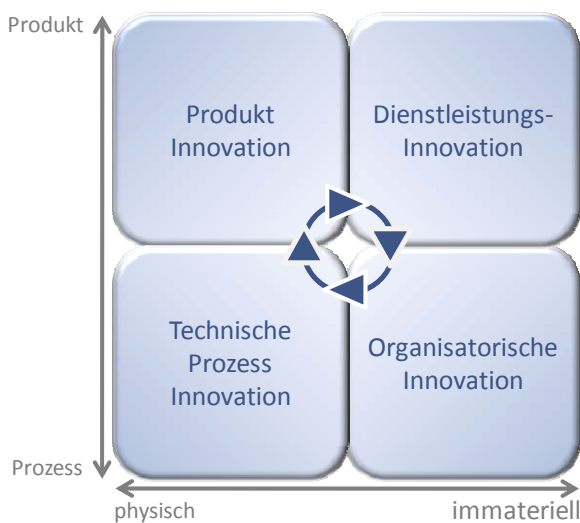
InnoMit – Mitbestimmung im betrieblichen Innovationsprozess

Bettina Seibold

„Die aktive Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen im betrieblichen Innovationsprozess“ (InnoMit) ist ein Kooperationsprojekt von IMU Institut und Fraunhofer ISI (Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe), das von der Hans-Böckler-Stiftung im Zeitraum August 2007 bis Dezember 2009 in Auftrag gegeben wurde.

Innovationsfähigkeit wird als entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen im weltweiten Wettbewerb propagiert. In Deutschland trifft die Herausforderung auf eine spezifische, durch das deutsche Mitbestimmungsmodell geprägte Form industrieller Beziehungen. Das Projekt InnoMit untersucht Wirkungen dieses Mitbestimmungsmodells sowie direkter Mitarbeiterpartizipation auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Im quantitativen Analyseteil des Fraunhofer ISI wurde untersucht, wie sich die Aktivierung von Beschäftigtenwissen auf die betriebliche Innovationsfähigkeit auswirkt. Im qualitativen Teil des IMU Instituts wurde fallstudienbasiert das Innovationshandeln von Betriebsräten betrachtet.

Vier Felder betrieblicher Innovationen



Quelle: Fraunhofer ISI

Ganzheitliches Innovationsverständnis

Im Forschungsprojekt InnoMit wird von einem umfassenden Innovationsbegriff ausgegangen. Im Rahmen eines ganzheitlichen Innovationsverständnisses werden vier Innovationsfelder unterschieden, die entlang von Produkt- und Prozessdimension sowie von materieller und immaterieller Dimension verortet werden können. Alle vier Felder können gleichrangig ein mögliches Innovationsziel in Unternehmen sein. Innovationsaktivitäten in einem Feld schließen Aktivitäten in einem anderen Feld nicht aus; im Gegenteil: es bestehen Wechselwirkungen zwischen den

verschiedenen Innovationsfeldern. Produktinnovationen können beispielsweise technische oder organisatorische Innovationen nach sich ziehen, oder Dienstleistungsinnovationen können mit neuen Produkten oder Prozessen zusammenhängen. Empirische Basis des qualitativen Projektteils sind 14 Fallstudien in Betrieben verschiedener Branchen des Verarbeitenden Gewerbes (Maschinenbau, Kfz-Zulieferer, Textilindustrie, Chemische Industrie) ergänzt durch die Teilbranche Ingenieursdienstleistungen aus dem Dienstleistungssektor.

Ergebnisse der Fallstudie

Die Ergebnisse des vom IMU Institut durchgeführten qualitativen Analyseteils zeigen, dass Mitbestimmungsinstitutionen eine eigenständige Rolle in Innovationsprozessen zukommen kann. Sie können Wissen von Beschäftigten zielgerichtet aufnehmen und in Richtung der Geschäftsführung kanalisieren und dabei auch Einfluss auf die Gestaltung von Innovationsprozessen nehmen. Diese gestaltende Funktion des Betriebsrats kann potenzielle negative Folgen von Innovationsprozessen sozial regeln. Zudem können Betriebsräte auch eigenständige Innovationsziele im Sinne „Guter Arbeit“ voranbringen.

Die Fallberichte zeigen, dass Betriebsräte je nach Innovationsprojekt unterschiedliche Innovationsrollen einnehmen können. Handelten Mitbestimmungsinstitutionen als *gestaltende Begleiter*, reagierten sie in der Regel auf Innovationsprozesse, die vom Management angestoßen und vorangetrieben wurden. In diesen Fällen leisteten die Betriebsräte wichtige Unterstützung bei der Vermittlung und Legitimierung von Veränderungsprozessen bei der Belegschaft. Sie ergänzten den Prozess durch zusätzliche Informationen indem sie betriebliches Wissen von Beschäftigten erschlossen und durch soziale Regulation dafür sorgten, dass Beschäftigteninteressen im Innovationsprozess berücksichtigt wurden.

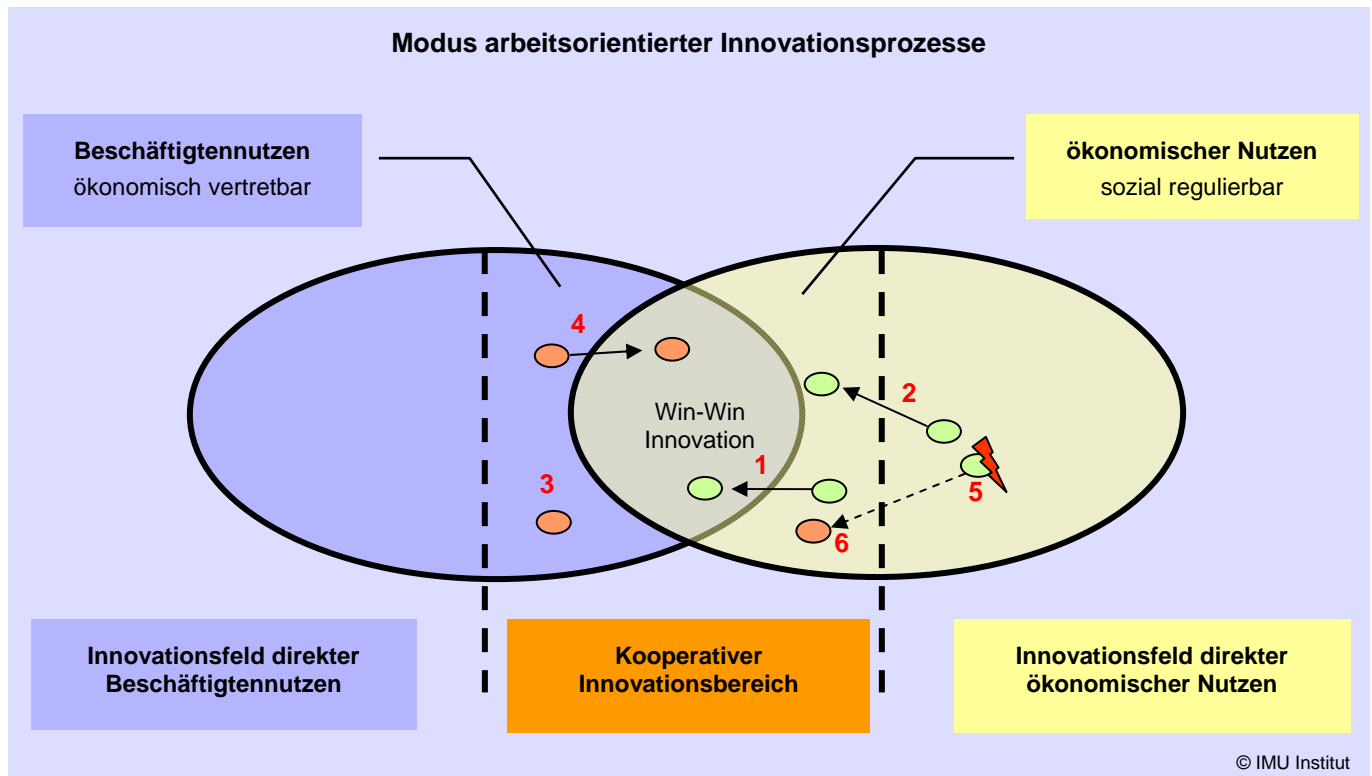
Agierten Mitbestimmungsinstitutionen als *Innovationstreiber*, lösten sie selbst Innovationsprozesse aus, entwickelten eigenständige Lösungskonzepte und waren treibende Kraft bei deren Umsetzung. Solches Innovationshandeln war in den Fallstudien zu beobachten, in denen das Management wenig innovationsaktiv war oder einzelne Managementbereiche aus unterschiedlichen Gründen notwendige Innovationsprozesse behinderten. Oftmals versuchten Betriebsräte Innovationsprojekte anstelle von klassischen Kostenreduktionsprojekten durchzusetzen.

Der Nachweis eines *Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse*, der auf eine aktive Beteiligung der Mitbestimmungsinstitutionen setzt, ist ein Hauptergebnis der qualitativen Analyse. Durch eine Orientierung an diesem spezifischen Modus werden Betriebsräte in die Lage ver-

setzt, Innovationspotenziale zu heben, die durch vom Management gestützte Methoden nicht in dieser Weise generiert werden können. Darin liegt ein nachweisbarer ökonomischer Nutzen des *Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse*. Mit dem vorliegenden Modell lässt sich arbeitsorientiertes Innovationshandeln von Betriebsräten systematisch beschreiben. Dieser Modus stellt sich der interessenspolitischen Dimension des betrieblichen Innovationsbegriffs, statt ihn wie viele beteiligungsorientierte Managementkonzepte zu negieren. Im Modellbild werden dazu einzelne Beispielinnovationen als kleine Ellipsen dargestellt. Die Pfeile symbolisieren das Innovation gestaltende Handeln der Betriebsräte.

Damit lässt sich aus dem Modell ableiten, dass erfolgreiche Handlungskonzepte der Mitbestimmungsinstitutionen immer die Fähigkeit, Konflikte führen und konstruktiv lösen zu können, einschließen muss.

Beschäftigte profitieren von der aktiv gestaltenden Rolle der Betriebsräte, weil betriebliches Innovationsgeschehen in eine arbeitsorientierte Richtung befördert wird. Bei den Innovationsbeiträgen konnte ein direkter Zusammenhang zwischen arbeitsorientierten und ökonomischen Effekten nachgewiesen werden. Aufgrund der beschriebenen Rollenkonflikte können Betriebsräte ökonomisch wirksame Innovationsbeiträge nur liefern, wenn sie dadurch nach-



Betriebsräte sind bestrebt vom Management entwickelten Innovationsvorschläge in Richtung einer *Win-Win-Innovation* (1) oder zumindest in den Bereich *sozial regulierbarer Innovation* (2) gestaltend zu beeinflussen. Gelingt dies, können Innovationen mit der Unterstützung der Mitbestimmungsinstitutionen rechnen, was ihre Erfolgsaussichten deutlich steigert. Zusätzlich entwickeln die Träger der Mitbestimmung „eigensinnige“ Innovationsvorschläge im Feld des *Beschäftigtennutzens* (3). Solche Vorschläge versucht das Management bei Verhandlungen in den *Win-Win-Bereich* zu drängen (4). Innovationsvorhaben des Managements, die zu große Nachteile für Beschäftigte enthalten, treffen auf den Widerstand der Betriebsräte (5). Die Chancen steigen deutlich, solche Innovationsvorhaben zu verhindern, wenn es Betriebsräten gelingt Alternativen mit *ökonomischem Nutzen*, die *sozial regulierbar* sind, zu entwickeln (6).

Diese Handlungsbeispiele verdeutlichen, dass im aktiven Innovationshandeln der Mitbestimmungsinstitutionen Konflikte mit der Kapitaleseite nicht vermieden werden können.

weislich arbeitsorientierten Einfluss auf das Innovationsgeschehen erhalten. Beschäftigte sind nur bereit, ihre interessegeleitete Skepsis gegen bestimmte Innovationsprozesse zu überwinden, wenn sie sich darauf verlassen können, dass ihre Interessen bestmöglich im ausgehandelten Interessenkompromiss berücksichtigt wurden. Damit ist der arbeitsorientierte Innovationsmodus, der die Unterstützung beider Betriebsparteien voraussetzt, eine wissensrelevante Fundierung und Ergänzung zu klassischen Innovationsstrategien eines nachhaltig wirtschaftenden Unternehmens.

Geeignete Handlungskonzepte

Bestimmte spezifische Handlungskonzepte der Mitbestimmungsinstitutionen sind besonders geeignet, um arbeitsorientierte Innovationsprozesse voranzutreiben. In Kotthoffs Betriebsratstypologie ausgedrückt, stellt eine situative Mischung der Handlungskonzepte „Betriebsrat als Ordnungsmacht“ und „Betriebsrat als kooperative Gegenmacht“ das ideale Konzept für erfolgreiches Innovationshandeln der

Träger der Mitbestimmung dar. Bei Betriebsräten, die nach dem Handlungskonzept der Ordnungsmacht agieren, besteht in der Regel eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Geschäftsführung in einer korporatistischen Form der Kooperation. Der Betriebsratsvorsitzende versteht sich als Interessenvertreter und als Ordnungsfaktor im Betrieb. Betriebsräte des Typs kooperative Gegenmacht verfügen über große politische Mobilisierungsfähigkeit und setzen diese konsequent ein. Sie nutzen betriebliche Probleme, um Beschäftigten den Interessengegensatz im Betrieb zu verdeutlichen.

Betriebsräte werden zu wichtigen Innovationstreibern, wenn sie eigene Innovationsprojekte gegen den Vorbehalt der Arbeitgeberseite durchsetzen, um klassische Kostensenkungsprogramme abzuwehren oder innovationsschwache Unternehmenskonzepte auszugleichen. Diese Rolle des Innovationstreibers entwickelte sich zumeist unter den Bedingungen kooperativer Gegenmacht. Auch die gleichfalls bedeutende Rolle von Betriebsräten als gestaltende Begleiter von Innovationsprozessen setzt die Fähigkeit Konflikte zu führen voraus, wenn auch eine stärkere Orientierung auf das Handlungskonzept „Betriebsrat als Ordnungsmacht“ vorzufinden ist.

Betriebsräte können die Rolle eines Innovationstreibers nicht kontinuierlich mit gleicher Intensität ausfüllen. In den Fallbetrieben wechseln Phasen intensiven Innovationshandelns mit Phasen weniger aktiven Handelns ab. Betriebliche Krisen können Phasen aktiven Innovationshan-

delns auslösen. Um den Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse jenseits der Krise aufrechterhalten zu können, müssen funktionale Äquivalente für die Rahmenbedingungen der Krisensituation gefunden werden, die den Mitbestimmungsinstitutionen ein besonders aktives Innovationshandeln ermöglichen. Die Fallstudien verdeutlichen, dass dies durch eine erweiterte Mitbestimmungskultur von Seiten der Geschäftsführung und die explizite Erweiterung des betrieblichen Innovationsbegriffs um Elemente „Guter Arbeit“ erreichbar werden kann.

Insgesamt verdeutlicht der *Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse*, dass Konflikte zwischen den Betriebsparteien bei den meisten Veränderungsprozessen nicht vermieden werden können. Erfolgreiche Handlungskonzepte der Mitbestimmungsinstitutionen müssen immer die Fähigkeit einschließen, Konflikte führen und konstruktiv lösen zu können. Das so beschriebene Innovationshandeln der Mitbestimmungsinstitutionen schließt an das von Horst Kern (1998) formulierte Arbeitsprogramm für eine moderne Mitbestimmung an. Kern sieht die betriebliche Mitbestimmung in der Pflicht, explizit arbeitsorientiert auf das Innovationsgeschehen im Betrieb einzuwirken. Nur so könne das Erfolgskonzept „Hochqualitätsproduktion in Deutschland“ in Zeiten der Globalisierung erhalten und ausgebaut werden.

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

Innenansichten einer Krise

Das Jahr 2009 im Spiegel der Arbeit des IMU Instituts

Martin Schwarz-Kocher

Die globale Wirtschaftskrise hat sich massiv auf die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland ausgewirkt. Angesichts der stärksten Produktionseinbrüche seit vielen Jahrzehnten fällt der Beschäftigungsrückgang bisher vergleichsweise schwach aus. Aufgrund arbeitspolitischer und konjunkturstützender Maßnahmen der Bundesregierung waren die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Deutschland, gerade auch im europäischen Vergleich, noch relativ gering. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass gerade die exportabhängige Wirtschaft Deutschlands besonders stark von der Krise betroffen war und ist.

Die Beraterinnen und Berater des IMU Instituts haben im Jahr 2009 Betriebsräte aus ca. 150 Unternehmen unterschiedlicher Branchen als Sachverständige beraten. Zusätzlich wurden in ca. 40 Seminaren des IMU Instituts Betriebs- und Personalräte aus über 300 Betrieben zu verschiedenen Themen qualifiziert. Im Strukturbericht der Wirtschaftsregion Stuttgart, in einer Branchenanalyse zu Krisenwirkungen im Werkzeugmaschinenbau, mittels einer Umfrage im gesamten Maschinenbau und in mehreren

Branchenstudien wurde die Krisenentwicklung untersucht. Diese Erfahrungen zeigen, dass die Unternehmen fast aller Branchen, allerdings in unterschiedlichem Ausmaß, von der Krise betroffen sind. Bei vielen Betrieben der Automobil- und Zulieferer-Branche brechen die Umsätze um 30% bis 40% ein. Der Maschinenbau kann zwar im ersten Halbjahr 2009 noch die hohen Auftragspolster aus dem Boomjahr 2008 abarbeiten; trotzdem sind auch hier Umsatzrückgänge von bis zu 40 % festzustellen. Der Auftragseingang in einzelnen Teilbranchen des Maschinenbaus zurück wie nie zuvor, z. B. im Werkzeugmaschinenbau um 66 % in den ersten drei Quartalen 2009. Die Auftragseingangs-entwicklung zeigt, dass insbesondere im Werkzeugmaschinenbau 2010 mit weiteren, gravierenden Umsatzeinbrüchen zu rechnen ist.

In den ersten Monaten des vergangenen Jahres haben die Unternehmen mit dem Abbau von Zeitkonten und Leiharbeit sowie mit der Nichtverlängerung von befristeten Verträgen die Arbeitskapazitäten an die Umsatzentwicklung angepasst. Im zweiten Schritt wurde in großem Umfang

Kurzarbeit bzw. Arbeitszeitverkürzung über den Tarifvertrag Beschäftigungssicherung eingeführt. In vielen Betrieben konnte so die Belegschaft auch unter den schwierigen Krisenbedingungen gehalten werden.

Dies war allerdings zumeist nicht Ergebnis einer einsichtigen und nachhaltigen Unternehmensstrategie, sondern wurde vielmehr in vielen betriebspolitischen Auseinandersetzungen von engagierten Betriebsräten und Gewerkschaftssekretären, oftmals gegen den Willen der Unternehmensleitungen, durchgesetzt. In vielen Einzelberatungen des IMU Instituts konnten Betriebsräte in dieser Auseinandersetzung unterstützt werden, indem die betriebswirtschaftlichen Vorteile einer nachhaltigen Beschäftigungssicherung gegenüber einer kurzfristigen hire-and-fire Strategie dargestellt wurde.

Fixkostenproblem

Unsere Krisenberatungsfälle zeigen deutlich, dass die Umsatzeinbrüche, unabhängig von der konkret gewählten Kapazitätsanpassungsstrategie, zu großen Finanzbelastungen für das Unternehmen führen. Unternehmen, die auf Kurzarbeitsstrategien setzen, müssen deren Remanenzkosten von ca. 25-30 % tragen. Bei Unternehmen, die Personal abgebaut haben, entstehen durch Sozialpläne und sonstige Restrukturierungsaufwendungen noch höhere Anpassungskosten. Beide Strategien zielen vorrangig auf die Anpassung der variablen Kosten im Unternehmen. Bei der ebenfalls notwendigen Anpassung der Fixkosten (Abschreibungen, Mieten, Entwicklungsaufwendungen etc.) sind sie nur begrenzt wirksam. Damit ergibt sich als Hauptproblem aller Anpassungsstrategien, dass die reduzierten Umsätze zu wenig Deckungsbeitrag zur Finanzierung der verbleibenden Fixkostenblöcke generieren. Aus diesen Gründen hat sich die Ergebnissituation in den meisten Unternehmen im Jahr 2009 dramatisch verschlechtert. In den Branchen Automobilzulieferer und Maschinenbau können nur wenige Unternehmen positive Jahresergebnisse ausweisen. In der Regel sind gravierende Verluste, im Extremfall von mehr als -15% vom Umsatz, und z.T. erhebliche Liquiditätsabflüsse festzustellen. Dies stellt die Unternehmen vor große Finanzierungsprobleme.

Wie gehts weiter?

Wie wird sich die Krise im Jahr 2010 weiterentwickeln? Aus den genannten Gründen sind Umsatzeinbrüche von 30 bis 40 % auf Dauer von keinem Unternehmen zu verkraften. Die Wirtschaftsprognosen für 2010 zeigen zwar eine erste konjunkturelle Erholung. Diese wird aber in vielen Branchen nicht annähernd ausreichen, um die Einbrüche aus 2009 zu kompensieren. Daher ist davon auszugehen, dass es insbesondere in den Branchen Maschinenbau und Automobilzulieferer zu größeren Marktberichtigungen kommen wird, die auch strukturell gesunde, innovative Unternehmen treffen können. Dabei ist festzustellen, dass die großen Automobilzulieferer-Unternehmen sich auf eine Kapazitätsreduktion um rund 20 % eingerichtet haben. Ei-

nige große Konzerne haben dazu im Ausland, insbesondere in Westeuropa, Personal abgebaut und Standorte geschlossen. Die zumeist größeren Finanzreserven lassen erwarten, dass bis auf wenige Ausnahmen die großen Zulieferer eher gestärkt aus dem Jahr 2010 hervorgehen werden. Kleinere Zulieferer haben hier weniger Reaktionsmöglichkeiten und eine deutlich schwierigere Finanzierungssituation. Wir gehen davon aus, dass einige kleine und mittlere Unternehmen 2010 in akute Insolvenzgefahr geraten werden. Der Maschinenbau steht noch vor dem Höhepunkt der Krisenentwicklung. 2010 sind die Auftragsbestände aus 2008 weitgehend abgebaut. Die aktuellen Auftragseingänge lassen in vielen Teilbranchen nur sehr geringe Kapazitätsauslastungen erwarten. Die Liquiditätsreserven sind inzwischen weitgehend verbraucht.

Dabei ergibt sich hier das Sonderproblem, dass die von den Hausbanken für die Projektvorfinanzierung gewährten Kreditlinien inzwischen zur Verlustdeckung aufgezehrt wurden. Anziehende Auftragseingänge können so nicht mehr vorfinanziert werden. Wenn hier keine industriepolitischen Stützungsaktionen von Land und Bund ergriffen werden, ist in einzelnen Teilbranchen des Maschinenbaus 2010 mit großen Marktberichtigungen zu rechnen. Im Werkzeugmaschinenbau könnten hiervon auch große und namhafte Unternehmen betroffen sein.

Besser statt billiger

Ein konjunkturbedingt höheres Marktvolumen wird 2010 im Branchen-Wettbewerb stark umkämpft sein. Hier werden vorrangig die Unternehmen zum Zug kommen, die auch in der Krise ihre Innovationsfähigkeit bei Produkten und Prozessen nicht geschwächt, sondern eher gestärkt haben. Unternehmen, die ihre Stammebelegschaften gehalten haben und die Kurzarbeitszeit zur breiten Qualifizierung der Beschäftigten genutzt haben, werden im Vorteil sein im Vergleich zu den Unternehmen, die durch Personalabbau und starke Kürzungen des Entwicklungsetats Know-how und Innovationskraft verloren haben.

Hier können auch Betriebsräte zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen, indem sie auf Qualifizierung während der Kurzarbeit drängen und die Zeit der Unterauslastung zu eigenen Innovationsprojekten nutzen. Mit Unterstützung des IMU Instituts konnten 2009 mehrere Betriebsräte arbeitsorientierte Innovationsprojekte (AIP) einleiten und umsetzen, mit denen vielfältige Innovationspotentiale in Betrieben gehoben werden konnten.

Das Jahr 2010 wird für viele Unternehmen sicher schwierig werden. Hier werden die Betriebsräte gefordert sein, möglichst nachhaltige Standortkonzepte durchzusetzen. Bei Unternehmen, die gestärkt aus der Krise hervorgehen, wird es für Betriebsräte darum gehen, zusätzliche Umsätze nicht durch Mehrarbeit, Leiharbeit und Leistungsüberforderung auszugleichen, sondern durch Wiedereinstellungen bzw. Neueinstellungen.

Kontakt: Martin Schwarz-Kocher (IMU Institut Stuttgart)

Ganzheitliche Produktionssysteme

Balance von Flexibilität und Stabilität und arbeitspolitische Balance als Ziel für Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS): Vor dem Hintergrund der bereits seit Jahren zu beobachtenden betrieblichen Praxis und wissenschaftlichen Diskussion zum Thema GPS reagiert das Verbundprojekt „BalancedGPS“ darauf, dass GPS bislang überwiegend als Mittel zur Standardisierung genutzt und Beschäftigteninteressen kaum beachtet wurden. Die von den Unternehmen zu bewältigenden Flexibilitätserfordernisse scheinen häufig im Widerspruch zu den Standards zu geraten. Ziel des Verbundvorhabens ist es,

- den Ist-Zustand der Konzeption und Nutzung Ganzheitlicher Produktionssysteme in der Unternehmenspraxis aufzuarbeiten, und zwar im Hinblick auf den Anspruch, mit GPS eine angemessene Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität herbeizuführen,
- ergänzende Konzeptbausteine zu entwickeln, die Unternehmen in die Lage versetzen, mit diesen Systemen besser als bislang Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen gleichermaßen gerecht zu werden,
- eine arbeitspolitische Bilanz herzustellen und deshalb Kompetenzentwicklungsbausteine zu entwerfen, die die Beschäftigten und ihre Betriebsräte befähigen, ihre Erfahrungen und Bedürfnisse in die Planungsprozesse für GPS einzubringen,
- Pilotprojekte zur Erprobung der neu entwickelten Bausteine in Betrieben mit verschiedenartigen Anforderungen und Ausgangslagen durchzuführen, um sie einem Praxistest zu unterziehen.

Die Erfahrungen sollen in einen Industriearbeitskreis für Unternehmen und in ein Betriebsräte-Netzwerk in Baden-Württemberg eingebracht und verallgemeinert werden. An dem mehr als 3-jährigen Projekt sind Aktionsforscher von Fraunhofer ISI in Karlsruhe, GITTA mbH in Berlin und vom IMU Institut beteiligt. Unternehmenspartner des vom BMBF und ESF geförderten Verbundes sind die Firmen Flex-Elektrowerkzeuge, KaVo Dental und Schroff.

*Kontakt: Heinz Pfäfflin (IMU Institut Nürnberg);
Bettina Seibold, Martin Schwarz-Kocher (IMU Institut Stuttgart)*

Innovative Arbeitspolitik

Die Regionen westlich und östlich der Oder stehen vor ähnlichen wirtschaftlichen und (infra-)strukturellen Herausforderungen. Angesichts der gemeinsamen Krisenerfahrungen, dem Abwanderungsdruck und mit dem Entstehen eines gemeinsamen Arbeitsmarktes liegt eine engere grenzüberschreitende Zusammenarbeit aller zivilgesellschaftlichen Akteure nahe. Im Rahmen eines vom Land Brandenburg mit ESF-Mitteln geförderten Projekts stärkt das IMU

Institut Berlin den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Netzwerken der Metallbranche im Bereich innovativer Arbeitspolitik mit dem Ziel, eine längerfristige Kooperation auf- und auszubauen. Die IG Metall und die polnische Solidarność sind zentrale Partner des Projekts.

Das Brandenburgische Netzwerk profil.metall und das polnische Lubuski Klaster Metalowy werden in Workshops, Konferenzen und Exkursionen gemeinsame Strategien zur Fachkräftesicherung und Sicherstellung guter Arbeit entwickeln. Konkret werden Maßnahmen und Programme der Arbeitsplatzsicherung, der Schaffung neuer Arbeitsplätze, der Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen und des transnationalen Lernens in Netzwerkstrukturen der Metallindustrie beleuchtet und vertieft. Ein „arbeitspolitisches Handbuch“, in dem existierende Erfahrungen und best-practice Beispiele aus den Netzwerken zusammengestellt werden, ermöglicht und vereinfacht gegenseitiges Lernen. Darüber hinaus sollen in einem Leitfaden Fachkräftesicherung sowie einem Aktionsprogramm „Gute Arbeit“ branchenspezifische Strategien erarbeitet werden, die unternehmensübergreifend wirksam werden. Dem Austausch und der Strategieentwicklung liegen Bestandsaufnahmen und kurze Analysen der regionalen Unterschiede und Gemeinsamkeiten zugrunde. An dem Projekt (TINA: Transnationaler Wissens- und Erfahrungsaustausch zu innovativer Arbeitspolitik im Branchenkompetenzfeld Metall) beteiligt ist neben den Metallgewerkschaften auch das österreichische Zentrum für soziale Innovation. Weitere Strategiepartner sind das Qualifizierungszentrum der Wirtschaft Eisenhüttenstadt und die Dr. Grundmann Consult GmbH.

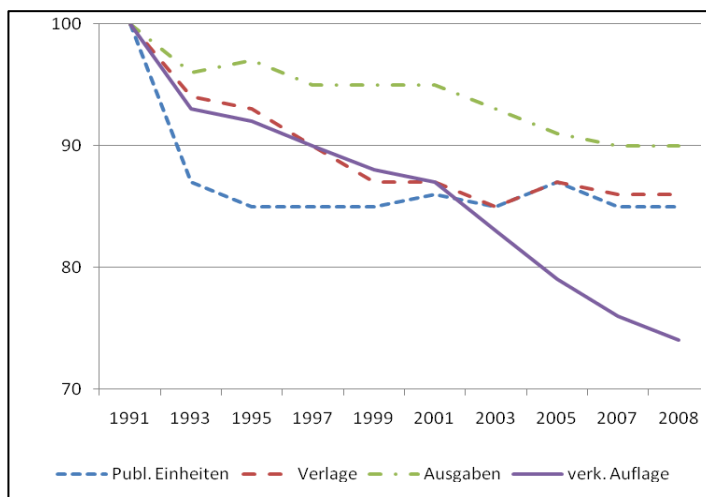
Kontakt: Jan Landmann (IMU Institut Berlin)

Strukturwandel in der Zeitungswirtschaft

Die Beschäftigten regionaler Tageszeitungen sind sehr widersprüchlichen Erwartungen ausgesetzt: Hohen inhaltlichen Anforderungen für die politische Meinungsbildung stehen zunehmend ökonomische Ertragserwartungen der Verleger gegenüber. Gleichzeitig befinden sie sich seit Jahrzehnten in einem zunehmend schwierigeren Umfeld: Reichweiten und Auflagen sinken kontinuierlich, Anzeigenerlöse gehen an andere Medien verloren. Diese langfristigen, strukturellen Trends verschärfen sich derzeit durch die Krise. Um die aktuelle Situation in der Zeitungswirtschaft zu untersuchen, wurden in einer durch die Hans Böckler Stiftung geförderten Branchenstudie 14 Expertinnen und Experten befragt.

Dabei zeigte sich, dass Zeitungsverleger trotz des schwierigen Marktes bislang befriedigende bis gute Umsatzrenditen erwirtschaften konnten: Sinkenden Auflagen wurde mit Preissteigerungen begegnet, der Rückgang des Anzeigenvolumens konnte durch rigide Kostensenkung (Personalabbau insbesondere im Druckbereich) ausgeglichen wer-

den. Die Maßnahmen zur Kostensenkung werden fortgesetzt, jetzt jedoch mit Schwerpunkten in der konzernübergreifenden Vereinheitlichung von Vertriebs-/Verwaltungsabläufen und in den Redaktionen (weniger feste Anstellungen, Verzicht auf bzw. die Zusammenlegung von Lokalredaktionen und Korrespondenten). Jedoch setzen diese Maßnahmen zur weiteren Kostensenkung einem schrumpfenden Markt nichts entgegen, sondern sie gefährden die Qualität der Zeitungen.



Verlage, Ausgaben, Redaktionen und Auflagen
1991 bis 2008 (1991 = 100 %)

Eine Ausweitung der Geschäftsfelder wird aus Sicht der Befragten aber nicht mit der notwendigen Konsequenz betrieben: Investitionen in Online- und Internetauftritte finden eher zurückhaltend statt, obwohl hier die Kernkompetenzen von Tageszeitungen als Marktführer bei lokalen bzw. regionalen Informationen ausgespielt werden könnten. Gerade in der aktuellen Krise und in Konfrontation zu Forderungen nach Beschäftigtenbeiträgen sollten die betrieblichen Interessenvertretungen eine auf langfristige Perspektiven ausgerichtete Unternehmensstrategie einfordern.

Kontakt: Sylvia Stieler (IMU Institut Stuttgart)

Werkzeugmaschinenbau in der Krise

Die Wirtschaftskrise wirkt sich stark auf den Maschinenbau aus. Insbesondere im strategisch wichtigen Werkzeugmaschinenbau sind 2009 sehr große Einbrüche im Auftragseingang (bis zum 3. Quartal -66 %) zu verzeichnen. In der Branche wird für 2009 von einem immensen Produktionseinbruch um 40 % ausgegangen. Bisher hat sich der tiefe Fall der wirtschaftlichen Kennziffern auf die Beschäftigtenzahlen weniger stark ausgewirkt; verschiedene Instrumente wurden genutzt, um die Stammebelegschaft in den Betrieben zu halten. Mehrere krisenverschärfende Faktoren wirken jedoch in der Branche: ein ruinöser Unterbietungswettbewerb setzt ein, die Finanzierungssituation wird immer schwieriger, das Eigenkapital der Unternehmen schmilzt, die Wertschöpfungskette wird brüchig. Im Ergebnis kann die Lage selbst für strukturell gesunde Betriebe aufgrund der Absatzkrise existenzgefährdend werden. Im

mer größer wird daher die Gefahr von Arbeitsplatzabbau und Insolvenzen.

Für die Hans-Böckler-Stiftung und die IG Metall wurde die aktuelle Lage in der Studie „Werkzeugmaschinenbau 2009. Krisenwirkungen und aktuelle Herausforderungen“ untersucht, Ergebnisse flossen unter anderem in das Maschinenbau-Memorandum der IG Metall ein. Die wichtigsten Ergebnisse der Studie „Werkzeugmaschinenbau 2009“ sind (in Stichworten):

- Nachfrageeinbruch: Massive Rückgänge im Neumaschinengeschäft können auch nicht durch andere Unternehmensbereiche abgedeckt werden (Einbrüche auch im Servicegeschäft).
- Starke Preiskämpfe und ein branchenweiter Unterbietungswettbewerb beherrschen seit Anfang 2009 zunehmend (wieder) den Werkzeugmaschinenmarkt.
- Schwache Auftragseingänge und schlechte Auslastung wurden in der ersten Welle durch Personalmaßnahmen (Abbau Leiharbeiter und Befristete, Kurzarbeit) und weitere Kostensenkungsmaßnahmen abgedeckt.
- Kostensenkungsspirale verschärft sich jedoch zunehmend: Abbau bei der Stammebelegschaft als zweite Welle, begleitet von Verzichtsforderungen an Beschäftigte (Tarifabweichung).
- Eigenkapitalpuffer schmelzen stark ab, zusätzlich kommt es zu dramatischen Liquiditätsengpässen. Selbst strukturell gesunde Betriebe stehen vor Existenzgefährdung. Die gesamte Wertschöpfungskette könnte brüchig werden.
- Zentrale Handlungsfelder sind die Sicherung von Beschäftigung, die Sicherung der Finanzierung der Unternehmen und die industriepolitische Flankierung der Branche, um bedrohliche Substanzverluste bei den Betrieben sowie eine Gefährdung der Branche und der Wertschöpfungskette zu verhindern.

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan (IMU Institut Stuttgart)



Elektroindustrie in Ostdeutschland

Die ostdeutsche Elektroindustrie wurde trotz der gravierenden Einbrüche in der Nachwendezeit auch durch gezielte Förderung im Zuge des „Aufbau Ost“ in den traditionellen Zentren restrukturiert und neu aufgebaut. Entstanden sind international wettbewerbsfähige industrielle Kerne, z. B. in Dresden, Jena und Erfurt. In den letzten 15 Jahren hat sich die Elektroindustrie in Ostdeutschland hinsichtlich Beschäftigung und Umsatz dynamischer entwickelt als in Westdeutschland. Damit ist die ostdeutsche Elektroindustrie ein Beispiel für strukturpolitisch positive Effekte, die durch gezielte Industriepolitik erreicht werden können.

Die Entwicklung der Arbeit zeigt jedoch, dass in der ostdeutschen Elektroindustrie ein deutlicher Einkommensunterschied im Vergleich zu Westdeutschland festzustellen ist, der sich in den letzten 10 Jahren nicht verringert hat. Gleichzeitig liegt die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit in den Teilbranchen der ostdeutschen Elektroindustrie jeweils rund 2,5 h über dem westdeutschen Vergleichswert. Die positive wirtschaftliche Entwicklung der Branche geht also nicht mit einer gleichartigen positiven Entwicklung der Arbeit einher, sondern ist maßgeblich auf die Disparitäten des Faktors Arbeit als Konkurrenzvorteil zurückzuführen.

Die Entwicklung der aktuellen Wirtschaftskrise zeigt, dass die Verbindung von Wirtschafts- und Strukturkrise zum Beispiel in der Mikroelektronik in Dresden dazu führen kann, dass industrielle „Leuchttürme“ in ihrer Struktur, unter Umständen in ihrer Existenz gefährdet sind. Die Sicherung von großen Investitionen, die über mehr als ein Jahrzehnt von der Gesellschaft mitfinanziert wurden, wird daher auch in Zukunft eine wichtige Aufgabe branchenorientierter Industriepolitik sein. Zur Gestaltung einer solchen Politik diskutiert unsere neue Studie (siehe Veröffentlichungen) zahlreiche Vorschläge zur Standort- und Arbeitsplatzsicherung, zu Innovationen, zur Fachkräfteentwicklung und zur Gestaltung der Arbeit, die die positive Branchenentwicklung mit einer Entwicklung zur „Guten Arbeit“ verbinden und die Verfestigung der arbeitspolitischen Disparitäten reduzieren können.

Kontakt: Gregor Holst, Walter Krippendorf (IMU Institut Berlin)

Branchenanalyse Textilindustrie

Die Textilindustrie gehört zu jenen Branchen, in denen die Internationalisierung der Produktion und die Globalisierung der Märkte weit fortgeschritten sind. Sie prägen die Wettbewerbsbedingungen der Unternehmen und beeinflussen Handlungsbedingungen der Mitbestimmungsträger. Trotz leicht rückläufiger wirtschaftlicher Kennzahlen der Textilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland gibt es mit der Teilbranche „Technische Textilien“ ein Segment, das wirtschaftlich und arbeitsplatzbezogen wächst und sich im Strukturwandel der Textilindustrie als high-tech-Segment profilieren wird. Es ist auch als Zulieferer von

Schlüsselindustrien wie dem Automobilbau oder der Medizintechnik von industriepolitischer Bedeutung.

In innovationsgetriebenen Branchen wie der Textilindustrie ist aus arbeitsorientierter Sicht von Interesse, wie sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten entwickeln. Das Verhältnis von Innovation und Guter Arbeit kennzeichnet ein Spannungsfeld, das in dieser Studie thematisiert wird. Die Branchenanalyse zeigt auf Grundlage der Untersuchung der Struktur, der wirtschaftlichen Entwicklung und der Entwicklung wichtiger Determinanten der Arbeit auf, welche Herausforderungen auf die Branche zukommen und leitet daraus Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsbedarfe für die Akteure der Textilindustrie ab. Sie thematisiert die Gestaltungsfelder Restrukturierung, Innovation, Fachkräfteentwicklung, Vernetzung und Arbeitspolitik.

Kontakt: Walter Krippendorf, Gregor Holst (IMU Institut Berlin)

Metropolregionen

Metropolregionen zwischen Exzellenzanspruch und räumlichem Ausgleich: Das Leitbild der Raumordnungspolitik scheint sich zu verändern, die „Wettbewerbsregion“ könnte zum Schlüsselbegriff werden. Seit 2005 weist Deutschland elf Metropolregionen auf, die per se als Wachstumsmotoren gelten. In Nürnberg sahen sich die arbeitsorientierten Akteure mit der Herausforderung konfrontiert, die Etablierung der Metropolregion Nürnberg (EMN) kritisch zu begleiten sowie die Gestaltungspotenziale auszuloten. Das Projekt des IMU Instituts, gefördert durch die Hans-Böckler-Stiftung, sollte diesen Prozess im Vergleich zu vier anderen Regionen untersuchen und begleiten. Dies betraf den in der „Metropolregion“ angelegten Exzellenz-Ansatz, der Aktivitäten nur an der internationalen Wettbewerbsfähigkeit misst und das Modell einer „Regional Governance“, die ihrem Anspruch nach auf gleichberechtigter Zusammenarbeit beruht, meist aber von Wirtschaftsinteressen dominiert wird. Das Forschungsprojekt sollte zudem einen Beitrag zur Unterstützung der arbeitsorientierten Akteure leisten.

Die internationale Vermarktung ist in Nürnberg wie in den Vergleichsregionen ein wichtiges Ziel. Die weiteren Themen ähneln sich: Clusterpolitik und Leitbilder, Forschung und Innovation sowie Verkehrsthemen stehen im Mittelpunkt. Fragen des sozialen Ausgleichs werden unterschiedlich gewichtet: Problematisiert wird mehrfach, ob es innerregionale Gewinner (Städte?) bzw. Verlierer (Land?) gibt. Soziale Kohäsion bleibt die Ausnahme, arbeitsorientierte Belange, wie die Qualität der Arbeit (als Leiharbeit in Nürnberg thematisiert) sind selten Gegenstand. Hinsichtlich der Gestaltungsspielräume – so ein Resümee – ist es nicht die Frage, ob es sich formal um eine Metropolregion handelt, sondern sie sind abhängig von den Zielen und der Ausgestaltung der Projekte. Letztlich entscheidend sind der Gestaltungswille, die Kompetenzen und die mobilisierbaren Ressourcen bei den arbeitsorientierten Akteuren.

Kontakt: Heinz Pfäfflin (IMU Institut Nürnberg)

Gewerkschaftliche Strukturpolitik in der Krise

Die strukturpolitische Vertretung von Arbeitnehmerinteressen in der Region Stuttgart erfolgte über Jahrzehnte hinweg beharrlich, aber in leisen Tönen. Der Strukturbericht zur Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung, den die IG Metall Stuttgart Ende der 1980er Jahre mit dem IMU Institut entwickelt hat, bildete die Grundlage. Die Herausgeberschaft, in den letzten zehn Jahren um den Verband Region Stuttgart, die Industrie- und Handelskammer und die Handwerkskammer Region Stuttgart strategisch erweitert, steht – trotz aller vorhandener Interessensgegensätze – für politisch tragfähige Handlungsempfehlungen. Ein wichtige Basis, die sich in der Krise bezahlt gemacht hat. Besonders stark von der Krise betroffen sind das Automotive-Cluster der Region Stuttgart, aber auch andere exportorientierte Industriebranchen, wie z. B. der Werkzeugmaschinenbau mit Auftragseinbrüchen um bis zu 70 %.

Um Beschäftigung zu sichern, warb die IG Metall Region Stuttgart auf einer beschäftigungspolitischen Konferenz schon früh für die breite Anwendung von Kurzarbeit und Qualifizierung – ein lange Jahre kaum noch angewandtes arbeitsmarktpolitisches Instrument. In einem Bündnispapier sprachen sich die Herausgeber des Strukturberichts zusammen mit anderen wichtigen regionalpolitischen Akteuren für eine Beschäftigungssicherung in der Krise aus. Weitere auf der Konferenz verabschiedete Aktivitäten folgten: die Forderung an den Wirtschaftsausschuss des Verbands Region Stuttgart nach einem Regionalfonds, die Aktionswoche „Eine Region steht auf“ mit fünf großen Kundgebungen, der Appell an die Sparkassen und Banken zum Aussetzen von Überziehungszinsen, die Forderung nach ersatzloser Streichung des Progressionsvorbehalts, Infoveranstaltungen zum Thema Insolvenzen sowie die Aktionswoche Maschinenbau zur Kreditpolitik der Banken.

Möglich wurden diese beschäftigungsorientierten Aktivitäten durch eine enge Verknüpfung gewerkschaftlicher Betriebspolitik und regionaler Strukturpolitik. Hintergrundinformation zum Kooperationsprojekt der fünf Verwaltungsstellen – das vom IMU Institut seit mehr als zehn Jahren begleitet wird – und zu aktuellen Aktivitäten finden sich auf der Homepage der IG Metall Region Stuttgart unter www.region-stuttgart.igm.de.

Kontakt: Christa Lang (IMU Institut Stuttgart); Dieter Knauß (IG Metall Region Stuttgart)

Verfall von Arbeitszeit

Aktuelle gewerkschaftliche Forderungen nach einer tariflichen Arbeitszeitverkürzung sollen den Weg zur Beschäftigungssicherung und zu einer solidarischen Bewältigung der Krise öffnen. Doch Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen allein können Beschäftigte nicht vor überlangen Arbeitszeiten schützen. Zur Wirksamkeit von Arbeitszeitreglungen und Maßnahmen liefert das Projekt „Verfall von

Arbeitszeit in indirekten Tätigkeitsbereichen“ erste Erkenntnisse.

Mit Förderung durch die Hans Böckler Stiftung wurden Betriebsräte der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie dazu befragt, welchen Einfluss verschiedene Maßnahmen zur Arbeitszeitregulierung auf die Verteilung der Betriebe nach geringem, mittlerem und erheblichem Arbeitszeitverfall haben. So führt beispielsweise die Auszahlung von Stunden bei Überschreitung der Obergrenzen von Arbeitszeitkonten oder die Nutzung von Arbeitszeitdaten durch Betriebsräte zu geringerem Arbeitszeitverfall. Wird dagegen in Betriebsvereinbarungen der Verfall von Arbeitszeit zugelassen (z. B. durch Kappung oder an Stichtagen), verfällt in den Betrieben deutlich mehr Arbeitszeit. Andere Regelungen gegen die Überschreitung der Kontenobergrenzen bzw. gegen den Arbeitszeitverfall lassen in unserer Befragung keine eindeutigen Auswirkungen auf den Verfall von Arbeitszeit in den Betrieben erkennen: Weder das Übertragen von Zeitguthaben auf andere Kontenarten, noch individuelle Ampelregelungen oder die Verpflichtung zum Stundenabbau beim Überschreiten der Kontenobergrenze zeigen eine deutliche Minderung des Arbeitszeitverfalls in den untersuchten Betrieben. Dieses Ergebnis widerspricht den Einschätzungen der Betriebsräte, die insbesondere in Ampelregelungen wirksame Instrumente zum Einhalten der Arbeitszeitregelungen ansehen. Damit haben eher formale Regeln einen unerwartet niedrigen Einfluss auf den Umfang des Arbeitszeitverfalls, während sich die Wirksamkeit eines aktiven Betriebsratshandelns deutlich widerspiegelt.

Kontakt: Sylvia Stieler, Martin Schwarz-Kocher (IMU Institut Stuttgart)

Clusterstudie Forst und Holz

Für Baden-Württemberg wird 2010 eine Struktur- und SWOT-Analyse des Clusters Forst und Holz erarbeitet. Die vom Ministerium für Ländlichen Raum in Stuttgart an die Arbeitsgemeinschaft Unique forestry consultants (Freiburg), IMU Institut Stuttgart und Forst Holz Markt Consulting (Bad Wildbad) vergebene Studie liefert die Grundlagen für eine entsprechende Clusterinitiative in Baden-Württemberg. Untersucht wird ein breites Spektrum von Branchen „rund ums Holz“, von der Produktion und Bereitstellung des Holzes (Forstwirtschaft) über die erste Verarbeitungsstufe (z. B. Sägeindustrie, Holzwerkstoffindustrie, Zellstoffherstellung, Pelleterzeugung) bis hin zur zweiten Verarbeitungsstufe (z. B. Möbelindustrie, Holzhandwerk, Papierverarbeitung). Flankierend werden die Herstellung von Holzbearbeitungsmaschinen, der Holzhandel und holzbezogene Forschungsinstitute betrachtet. Die Studie wird unter Einbeziehung von Unternehmensvertretern (Expertengespräche) und in engem Austausch mit weiteren Cluster-Akteuren aus Verbänden, Politik und Wissenschaft erstellt, um relevante und umsetzungsorientierte Ergebnisse zu erzielen.

Kontakt: Dr. Jürgen Dispan (IMU Institut Stuttgart)

Unterstützung für Betriebsräte in der Krise

Mit zwei neuen Seminarthemen bot das IMU Institut Stuttgart gemeinsam mit der Bildungskoopeation Region Stuttgart der IG Metall im Jahr 2009 Betriebsräten Unterstützung zur Bewältigung der Krise:

Kapazitätsanpassung in der Krise: Mit Kurzarbeit haben bislang viele Unternehmen ihre Personalkapazität den Umsatzrückgängen angepasst. Zunehmend wird jedoch über Personalabbau diskutiert. Aus den Erfahrungen früherer Wirtschaftskrisen ist zu befürchten, dass viele Arbeitgeber die aktuelle Situation zum Personalabbau und zu gleichzeitiger Leistungsverdichtung bei den übrigen Beschäftigten nutzen. Damit Betriebsräte Erfordernisse und Spielräume bei der Personalkapazität erkennen und bewerten können, beschäftigt sich das 2-Tages-Seminar mit folgenden Fragen: Welche Auswirkungen und Effekte haben die unterschiedlichen Maßnahmen wie Kurzarbeit, TV-Beschäftigungssicherung, flexible Arbeitszeitsysteme auf die Absenkung der Kapazität und auf die Kosten? Wie sind Arbeitsmenge und Personalkapazität miteinander in Einklang zu bringen?

Kurzarbeit und Qualifizierung: Kurzarbeit kann zur Qualifizierung genutzt werden: Durch neue Förderungen der Bundesagentur für Arbeit besteht hier eine große Chance, Unternehmen wirtschaftlich zu entlasten. Gleichzeitig setzt Kurzarbeit enge Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen und erfordert schnelles Handeln. Zur Unterstützung der Betriebsräte fasst sich dieses Seminar mit Themen wie:

- Kurzfristige Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs: Formen und Instrumente;
- Rahmenbedingungen und Organisationstipps für Qualifizierung während der Kurzarbeit;
- Übersicht über geeignete Qualifizierungsträger und -maßnahmen, Beispiele für mögliche Qualifizierungen;
- Handlungsmöglichkeiten und Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte.

Kontakt: Sylvia Stieler (IMU Institut Stuttgart)

Betriebsrat und Innovation

Betriebsrätinnen und Betriebsräte im betrieblichen Innovationsprozess– Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte: Um Betriebsräte schrittweise bei einer aktiveren Rolle im betrieblichen Innovationsgeschehen zu unterstützen, ist das IMU Institut Stuttgart in Kooperation mit der IG Metall an mehreren (Branchen-) Netzwerken beteiligt. Mittlerweile bestehen Seminarreihen für Betriebsräte z. B. für das IG Metall Kooperationsbüro SüdOstNiedersachsen („Betrieb-

liche Innovationspolitik Süd-Ost-Niedersachsen“) und für die IG Metall Region Stuttgart („Wertschöpfungskette-Automobil – Interessenvertretung in betrieblichen Innovationsprozessen“), weitere sind in Vorbereitung. Das Betriebsrätenetzwerk der IG Metall Region Stuttgart ergänzt die Seminarreihe mit einem zwei- bis dreijährigen Coaching zur Entwicklung einer aktiven Innovationsrolle im Betrieb. Die Netzwerk-Seminare beinhalten in der Regel folgende Bausteine:

- Inputs aus der wissenschaftlichen Debatte und der Beratungspraxis des IMU Instituts als Anregungen für Betriebsratshandeln,
- Entwicklung von Handlungsbausteinen und Handlungsschritten für eigene betriebliche Innovationsprojekte und deren Umsetzung bis zum nächsten Netzwerktreffen,
- ausführliche Auswertung der gewonnenen Erfahrungen im Folgetreffen und Erarbeitung von Konsequenzen für die Handlungskonzepte, Vereinbarung neuer Umsetzungsschritte.

Im Rahmen der Seminarreihen für Betriebsräte werden auf der Basis eines umfangreichen Austauschs zur konkreten Situation in den Betrieben inhaltlich beispielsweise folgende Themen diskutiert:

- Welches Interesse haben Beschäftigte an welchen Innovationen?
- Wie können die Wirkungen von Innovationen auf Beschäftigte abgeschätzt werden?
- Mit welchen Instrumenten kann die Umsetzung unsere Vorschläge überwacht werden?
- Welche Informationspolitik ist notwendig?

Kontakt: Bettina Seibold, Martin Schwarz-Kocher (IMU Institut Stuttgart)

Nach der Wahl ist vor der Wahl

Schulungen zu Zielen und Aufgabenplanung im Betriebsratsgremium: Zur Unterstützung der neu gewählten Betriebsratsgremien bieten wir ein praxisorientiertes zweitägiges Seminar nach § 37 Abs. 6 BetrVG ‚Ziele und Aufgabenplanung im Betriebsratsgremium‘ an. Die Schulung bietet die Möglichkeit, außerhalb der alltäglichen Hektik und bevor das neue Betriebsratsgremium im Tagesgeschäft versinkt, Ziele und Schwerpunkte der künftigen BR-Arbeit strukturiert und moderiert festzulegen. Neben einer konkreten Arbeits- und Zeitplanung beschäftigen wir uns mit der Arbeitsorganisation des Gremiums und der Arbeitsweise im Betriebsratsteam. Die genauen Seminarthemen werden nach den Bedürfnissen des Gremiums zusammengestellt, deshalb nehmen wir zur Vorbereitung an einer Be-

triebsratssitzung teil. Folgende Inhalte können im Mittelpunkt der Schulung stehen:

- Was haben wir in der Vergangenheit geleistet? Welche Erfolge und Misserfolge haben wir erzielt? Was sind unsere Stärken, was unsere Schwächen?
- Vor welchen Anforderungen steht der neue Betriebsrat? Welche Ziele und Prioritäten wollen wir uns setzen?
- Wie wollen wir uns als Team organisieren? Welche Ausschüsse oder Projektgruppen brauchen wir? Wer kann welche Aufgaben übernehmen? Welchen Weiterbildungsbedarf haben wir?
- Wie gehen wir miteinander um? Wie können wir unsere Stärken ausbauen und unsere Schwächen abbauen?
- Rechtliche Grundlagen: Welche Rechte und Pflichten haben die einzelnen Betriebsratsmitglieder und welche das Betriebsratsgremium?

Die Arbeitsergebnisse werden in einer Dokumentation für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen zusammengefasst. Bestandteil ist auch die konkrete Arbeits- und Terminplanung, die in überprüfbaren Schritten Grundlage für die Betriebsratsarbeit sein kann. Außerdem ist es möglich, weitere Unterstützung beim Controlling der Arbeitsplanung und der Arbeitsergebnisse zu vereinbaren.

Das Seminar wird über Bildungsk Kooperationen der IG Metall und vom IMU Institut Stuttgart angeboten.

Kontakt: Sigrun Richter (IMU Institut Stuttgart)

IMU Seminare 2010

Wirtschaftliche Angelegenheiten

Arbeit im Wirtschaftsausschuss

3-Tages-Seminar, vom 28.06. bis 30.06.10
Neumarkt/Oberpfalz (ver.di B&B Nürnberg)
Info über IMU Nürnberg

Wirtschaftsausschuss I

5-Tages-Seminar, vom 11.10. bis 15.10.10
Öhringen (Biko Stuttgart)

5-Tages-Seminar, vom 08.11. bis 12.11.10
Reichenau (Biko Alb-Donau-Bodensee)
Info über IMU Stuttgart

Wirtschaftsausschuss II

5-Tages-Seminar, vom 19.07. bis 23.07.10
Reichenau (Biko Alb-Donau-Bodensee)
Info über IMU Stuttgart

IFRS – Internationale Rechnungslegung

3-Tages-Seminar, vom 20.09. bis 22.09.10
Biberach (Biko Alb-Donau-Bodensee)
3-Tages-Seminar, vom 20.09. bis 22.09.10 (Biko Stuttgart)
Info über IMU Stuttgart

BR 5 – Wirtschaftliche Angelegenheiten

5-Tages-Seminar vom 15.11. bis 19.11.10
Fensterbach/Oberpfalz (Biko Mittelfranken)
Info über IMU Nürnberg

Grundkenntnisse der Betriebswirtschaft für BR

3-Tages-Seminar, vom 29.11. bis 01.12.10
Biberach (Biko Alb-Donau-Bodensee)
Info über IMU Stuttgart

Mitbestimmung und Gestaltung bei DV-Systemen

ERP/SAP-Systeme – Einführung

4-Tages-Seminar, vom 14.06. bis 17.06.10
Schwäbisch Hall
Info über IMU Stuttgart

Datenschutz im BR-Büro

2-Tages-Seminar, vom 28.06. bis 29.06.10
Rot am See
Info über IMU Stuttgart

2-Tages-Seminar, vom 06.12. bis 07.12.10
Nürnberg (ver.di B&B Nürnberg)
Info über IMU Nürnberg

SAP-HCM

3-Tages-Seminar vom 20.09. bis 22.09.10
Schwäbisch Hall
Info über IMU Stuttgart

SAP-Kontrolle online

5-Tages-Seminar vom 04.10. bis 08.10.10
Hamburg
Info über IMU Stuttgart

Big Brother is watching you

3-Tages-Seminar vom 11.10. bis 13.10.10
Neumarkt/Oberpfalz (ver.di B&B Regensburg)
Info über IMU Nürnberg

Datenschutz – Einführung

„was weiß mein Chef von mir“
3-Tages-Seminar vom 15.11. bis 17.11.10
Bad Mergentheim (Biko Stuttgart)
Info über IMU Stuttgart

Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung

BR 6 – Personalentwicklung und Qualifizierung

5-Tages-Seminar, vom 01.02. bis 05.02.10 Gunzenhausen/Mittelfranken (Biko Mittelfranken)
Info über IMU Nürnberg

Prekäre Beschäftigung – Leiharbeit, Befristung, Teilzeitarbeit

3-Tages-Seminar, vom 08.02. bis 10.02.10
Gunzenhausen/Mittelfranken (Biko Mittelfranken)
Info über IMU Nürnberg

Beschleunigen statt Bremsen – BR im betrieblichen Innovationsprozess

3-Tages-Seminar, vom 18.10. bis 20.10.10
Mainhardt (Biko Stuttgart)
Info über IMU Stuttgart

Spezialseminare zur Wirtschaftskrise

BR-Handeln in der Krise

3-Tages-Seminar, vom 25.01. bis 27.01.10
Dietenhofen/Mittelfranken (ver.di B&B Nürnberg)
Info über IMU Nürnberg

Kapazitätsanpassung in der Krise

3-Tages-Seminar, vom 22.06. bis 24.06.10
Ludwigsburg (Biko Stuttgart)
Info über IMU Stuttgart

Weitere Seminare, auch als Inhouse-Seminare, auf Anfrage.

Neue Veröffentlichungen

Czeppel, Carsten; Schwarz-Kocher, Martin; Stieler, Sylvia (2009): Nachhaltige Unternehmensanierung durch die Beschäftigten. In: Arbeitsrecht im Betrieb, Heft 2/2009.

Dispan, Jürgen (2009): Bekleidungswirtschaft. Branchenanalyse 2009. Strukturwandel, Entwicklungstrends, Herausforderungen, arbeitsorientierte Handlungsfelder. Stuttgart (= IMU-Informationdienst Nr. 2/2009).

Dispan, Jürgen; Krumm, Raimund; Seibold, Bettina (2009): Strukturbericht Region Stuttgart 2009. Entwicklung von Wirtschaft und Beschäftigung. Schwerpunkt: Umbruch in der Automobilregion. Stuttgart.

Dispan, Jürgen; Richter, Sigrun; Schwarz-Kocher, Martin; Stieler, Sylvia (2009): Aktuelle Lage im Maschinenbau aus Sicht von Betriebsräten. Ergebnisse der IMU-Blitzumfrage bei Betriebsräten im Februar 2009 im Auftrag der IG Metall. Stuttgart (= IMU-Informationdienst Nr. 1/2009).

Dispan, Jürgen (2009): Werkzeugmaschinenbau 2009. Krisenwirkungen und aktuelle Herausforderungen. Stuttgart (= IMU-Informationdienst Nr. 5/2009).

Krippendorf, Walter; Holst Gregor (2010): Branchenanalyse Textilindustrie. Untersuchung zur Situation und Entwicklung der Branche (erscheint als IMU-Informationdienst).

Krippendorf, Walter; Holst, Gregor; Hennersdorf, Jörg (2009): Die Elektroindustrie in Ostdeutschland – Entwicklung 1995-2006 und Ansatzpunkte einer arbeitsori-

entierten Branchenstrategie (= Arbeitsheft der Otto Brenner Stiftung, Nr. 58).

Müller, Wolfgang; Rohr-Zänker, Ruth (2009): Bewertung von Nachhaltigkeitspotenzialen städtischer Brachflächen. München (= IMU-Informationdienst Nr. 4/2009).

Pfäfflin, Heinz (2009): Beschäftigungssicherung und Innovation als Aufgabe des Betriebsrats? Beschäftigungssicherung in der Krise als Thema in KMU. In: Arbeitsrecht im Betrieb extra, Sonderheft 12-2009 für die IG Metall. Frankfurt.

Schwarz-Kocher, Martin; Stieler, Sylvia (2008): So sagt man richtig Nein. Unter Druck fällt es Betriebsräten oft schwer, eine Verlängerung der Arbeitszeit zu verhindern. Wir zeigen, welche Argumente in der Praxis zählen. In: Mitbestimmung, Heft 12/2008, S. 24-27.

Schwarz-Kocher, Martin; Dispan, Jürgen; Richter, Ursula; Seibold, Bettina (2010): Betriebsratshandeln im Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse. In: WSI-Mitteilungen, Heft 2/2010.

Stieler, Sylvia; Schwarz-Kocher, Martin (2009): Verfall von Arbeitszeit in indirekten Tätigkeitsbereichen. Tarifliche und betriebliche Instrumente zur Regulierung. Stuttgart (= IMU-Informationdienst Nr. 3/2009).

Stieler, Sylvia (2009): Strukturwandel in der Zeitungswirtschaft. Aktuelle Herausforderungen in der Wertschöpfungskette und Folgen für die Beschäftigung. Stuttgart (= IMU-Informationdienst Nr. 6/2009).

KollegInnen gesucht!

Wir suchen zusätzliche BeraterInnen und bieten interessante und abwechslungsreiche Tätigkeiten als Sachverständige bzw. BeraterInnen für Betriebs- und Personalräte in einem kollegialen Arbeitsumfeld.

Optimal wären eigene Erfahrungen aus der Betriebsratstätigkeit, Kenntnisse über betriebliche Abläufe und betriebswirtschaftliches Wissen.

Kontakt: Rosi Dapper (IMU Institut Stuttgart)

Impressum

IMU-Akzente Januar 2010 ISSN 1430-7693 (Redaktionsschluss 19. Januar 2010)
Redaktion: Dr. Jürgen Dispan, Layout: Christa Schnepf
Herausgeber: IMU Institut für Medienforschung und Urbanistik e. V.,
Hermann-Lingg-Straße 10, 80336 München, Telefon 089/54 41 26-0,
Telefax 089/54 41 26-11, E-Mail: imu-muenchen@imu-institut.de
IMU Berlin, Schlesische Straße 28, Haus S, 10997 Berlin, Telefon 030/29 36 97-0,
Telefax 030/29 36 97-11, E-Mail: imu-berlin@imu-berlin.de
IMU Dresden, Kaitzer Straße 18, 01069 Dresden, Telefon 0351/4 17 48-0,
Telefax 0351/4 17 48-11, E-Mail: imu-dresden@imu-dresden.de
IMU Nürnberg, Hallplatz 23, 90402 Nürnberg, Telefon 0911/20 55 9-0,
Telefax 0911/20 55 9-15, E-Mail: imu-nuernberg@imu-institut.de
IMU Stuttgart, Hasenbergstraße 49, 70176 Stuttgart, Telefon 0711/23 70 5-0,
Telefax 0711/ 23 70 5-11, E-Mail: imu-stuttgart@imu-institut.de
www.imu-institut.de

Nachdruck und sonstige Verbreitung (auch auszugsweise): Nur mit Quellenangabe und gegen Einsendung eines Belegexemplars. Kommerzielle Verwertung der Daten, auch über elektronische Medien, nur mit Genehmigung des IMU Instituts.