

## Innovationsoffensive für Standort- und Beschäftigungssicherung

### Hintergründe und Ziele des Projekts

#### Ausgangspunkt des Projekts

Die Beschäftigten stellen sich ständig eine Reihe von Fragen, die sich auf ihre Zukunft beziehen. Es geht dabei u.a. um Kernprobleme wie „Welche Produkte und Dienstleistungen geben uns überhaupt noch Arbeit?“, „Wie können wir ein unmittelbares und schleichendes Ausbluten von Standorten verhindern, damit wir auch morgen noch Arbeit haben?“ und damit zusammenhängend „Wie sieht es zukünftig mit unserem Lohn und unserem Gehalt aus? Reichen sie für ein menschenwürdiges Leben aus?“

#### Verlagerung als Allheilmittel?

Produktions- und Arbeitsplatzverlagerungen in Länder mit geringen Lohnkosten, Strategien des Outsourcings ganzer Betriebsteile und der Einsatz von Leiharbeit als betriebliche Realität sind die Ursachen für diese Fragen.

Von Seiten der Unternehmen wird argumentiert, der Produktionsstandort ist vielfach nicht mehr wettbewerbsfähig. Hohe Löhne und kurze Arbeitszeiten würden der Wettbewerbsfähigkeit Grenzen setzen. Um dennoch Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten zu können, müsse die Industrie einfache Arbeiten, zunehmend aber auch Facharbeiter- und Ingenieur Tätigkeiten dorthin verlagern, wo die Löhne niedriger und die Arbeitszeiten länger sind und deshalb billiger produziert werden kann.

Heute kommt es zu den ersten Rückverlagerungen. Schaut man sich die Gründe für die Rückverlagerungen an, so sieht man, dass Verlagerungen, die einzig und allein der

Reduzierung von Arbeitskosten dienen, intern Strich häufig zu Mehrkosten führen.

Das Fraunhofer Institut ISI untersuchte vor nicht allzu langer Zeit, warum es zu Rückverlagerungen kommt. Betrachtet wurde der Zeitraum zwischen 2001 und 2003. Damals kamen je nach Branche zwischen 2,6 und 9,1 Prozent der ins Ausland gegangenen Betriebe zurück. Die Gründe für Rückverlagerungen waren

- Qualitätsprobleme (48,3% der Betriebe geben dies als Rückführungsgrund an);
- nicht eingetretene Kosteneinsparungen bei Personal, Material, Kapital (46,4%);
- mangelnde Flexibilität und Lieferfähigkeit (39,5%);

- Nicht-Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal (32,9%);
- Koordinations- und Kommunikationskosten (28,5%)
- Probleme mit der Infrastruktur (25,9%).

#### Globalisierung auch bei Dienstleistungsarbeit?

Gesagt wird, die Globalisierung würde einen Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft erzwingen. Die neue internationale Arbeitsteilung beruhe nicht mehr allein auf Handelsbeziehungen, sondern auf einer neuen veränderten Form der Arbeitsteilung, nämlich auf der einen Seite die sog. Schwellenländer, die sich auf die Produktion arbeitsinten-

The screenshot shows a presentation slide with the following content:

- Um was geht es bei „kompetenz & innovation“?**
- Wir gehen in die Offensive, weil ...**
- ... wir die Diskussion nicht mehr den Unternehmen und den so genannten Experten mit ihren Instituten überlassen, man könne hier am Standort Deutschland nur noch produzieren, wenn billiger produziert wird.
- ... wir „besser statt billiger“ dagegen setzen. „Besser“ heißt, sich umfassend einzumischen in die Innovationsdiskussion und heißt den Innovationsbegriff aus Arbeitnehmersicht zu definieren.
- ... wir die längst überfällige Verknüpfung von Innovation, Arbeitspolitik, Arbeitsgestaltung, Bildungs- und Personalpolitik/Personalentwicklung schaffen müssen.

**Wir setzen den weit verbreiteten „billiger-Strategien“ eine „besser-Strategie“ entgegen mit fundierten sowie abgesicherten Argumenten und konkreten sowie praktikablen Konzepten.**

**Die IG Metall**  
Erfolgreich in Baden-Württemberg

## **Betriebliche Innovationspolitik vollzieht sich nicht in einem interessen- und machtfreien Raum**

**Die Rolle von Betriebsräten: Innovationstreiber und Innovationsgestalter**

- Schutz- und Abwehrfunktion, die beiden traditionellen Wirkungsfelder von Gewerkschaften, Vertrauensleuten und Betriebsräten, werden weiterhin im Mittelpunkt der Interessenvertretungsarbeit stehen.
- Mit **kompetenz & innovation** wollen wir, bevor es zu Schutz und Abwehr kommt, aktiv werden **durch**  
→ präventive Gestaltung der betrieblichen Bedingungen.
- Es geht um die Förderung des Innovationshandelns der Betriebsräte sowie der Vertrauensleute. Das bedeutet Fortentwicklung der Professionalität der Kolleginnen und Kollegen.

Logos: Baden-Württemberg, Bundesministerium für Bildung und Forschung, European Union

siver Produkte konzentrieren und auf der anderen Seite die „alten“ Industrieländer, die eher kapitalintensive Güter herstellen, sei überholt.

Die Globalisierungswelle erfasst mittlerweile auch den Dienstleistungsbereich. Die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer ist für diesen Beschäftigungssektor inzwischen gleichfalls auf der Tagesordnung. Deshalb ist die viel beschworene Lösung, wir müssen uns hin zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft entwickeln, kein Allheilmittel gegen Arbeitsplatzverluste.

### **Deutschland - nur noch High-Tech-Land?**

Eine weitere typische Argumentation dieser Tage lautet: „Deutschland besteht im internationalen Wettbewerb nur noch als „High-Tech-Land – Low Tech hat keine Zukunft.“ Dies führt zu der Auffassung, dass die sog. Low-Tech-Arbeitsplätze nicht mehr zu halten sind. Wissenschaftliche Untersuchungen haben mittlerweile nachgewiesen, dass auch diese Arbeitsplätze eine Zukunft haben können. Das Problem der sog. Low-Tech-Unternehmen sind die geringen Ausgaben für Forschung und

Entwicklung, die weniger als 0,9% des Umsatzes betragen.

### **Anforderungen an Betriebsräte und Vertrauensleute werden umfassender und komplexer**

Standortschließungen, Outsourcing, Produkt- und Standortverlagerungen, Angriff auf die Facharbeit und

die Qualität der Berufsbildung sowie das Einrichten von anforderungsreduzierten Arbeitsplätzen, an denen gering(er) qualifizierte und deshalb billigere Produktionsmannschaften eingesetzt werden können. Das sind nur einige der Herausforderungen, denen sich Betriebsrätinnen und Betriebsräte sowie Vertrauensleute und die IG Metall unter dem Gesichtspunkt des Erhalts, der Sicherung und der Erweiterung der gesellschaftlichen und betrieblichen Innovationsfähigkeit kurz-, mittel- und langfristig stellen müssen. Daraus ergeben sich ganz neue Anforderungen. Die grundlegende Anforderung besteht in der Verbindung von Abwehr-, Schutz- und Gestaltungsfunktion.

Viele Betriebsrätinnen und Betriebsräte ergreifen schon heute immer wieder Initiativen, die betrieblichen Bedingungen mitzugestalten. Auffallend ist, dass sich Betriebsräte – so das Ergebnis unserer Interviews – selbst nicht als Akteure im Innovationsprozess bezeichnen. Von ihnen werden in ihrer Selbsteinschätzung fast ausschließlich Ingenieure und Techniker genannt, auch wenn sie in unseren Untersuchungen gleichzeitig eingehend schildern, was sie alles unternehmen, damit Innovationen entstehen und umgesetzt

werden können. Dabei machen sie die Erfahrung, dass dies gar nicht so einfach ist. Gute Vorschläge werden oft wider besseren Wissens vom Management nicht gehört und aufgenommen, obwohl Betriebsrätinnen, Betriebsräte und Vertrauensleute als Experten der Arbeits- und Produktionsprozesse genau wissen, was läuft und was laufen kann.

Das Projekt „Kompetenz & Innovation“ unterstützt Betriebsrätinnen, Betriebsräte und Vertrauensleute bei der Stärkung, Vertiefung und Erweiterung ihrer Professionalität für die Arbeit als Interessenvertretungen. Ziel ist, die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erkennen, Gestaltungsalternativen zu entwickeln, die Handlungsbedingungen zu erweitern,

### **Kompetenz & Innovation fördert dynamische Praxis-Wissenschafts-Beziehungen zur Sicherung von Standorten und Beschäftigung**

Themen von „Kompetenz & Innovation“ in der ersten Projektphase

- „Trends und konkrete Entwicklungen im Bereich Arbeits- und Produktionskonzepte und konkrete Entwicklungen auf der betrieblichen Ebene“,
- „demografische Entwicklung und altersgerechte Gestaltung von Arbeitsorganisation“,
- „Qualifizierung und berufliche Karrieren im Kontext von Lohn und Leistung“ und
- „Einfluss kultureller Rahmenbedingungen auf das Innovationshandeln in Unternehmen und Organisationen“.

um so zu Innovationstreibern und –gestaltern zu werden. Professionalisierung bedeutet dabei nicht, betriebliche Situationen besser zu managen als Unternehmensvertreter oder Reorganisationsmaßnahmen vorwärts zu bringen oder zu optimieren.

Daher geht es im Projekt „Kompetenz & Innovation“ um die Frage, welche Kompetenzen und Qualifikationen für ein offensives Verständnis von Interessensvertretung erforderlich sind.

**Innovationsgestaltung erfordert klare Positionen in Aushandlungsprozessen einnehmen**

Offensives Handeln als Interessenvertretungen setzt Entwicklung klarer Positionen, Erarbeiten von Alternativen zur gegenwärtigen Praxis und das Einschätzen von Folgewirkungen voraus. Um im Zusammenhang mit Forderungen nach standort- und beschäftigungssichernden Innovationen und im Kontext von Innovationsgestaltung die Aushandlungsprozesse führen zu können bedarf es intensiver Vorbereitungen. Die Wissenschaft hält in vielfältiger Weise Erkenntnisse vor, die für Betriebsräte nutzbringend sein könnten. Es ist ein Ziel von „Kompe-

tenz & Innovation“, die Beziehungen von Praxis und Wissenschaft zur Gestaltung von Arbeit, Bildung und Innovationen zu fördern.

Die Distanz zwischen beiden Welten, hier die Praxis, dort die Wissenschaft, ist nicht klein und das Verhältnis nicht immer problemlos. Betriebsräte erleben „Wissenschaft“ schillernd und „wissenschaftliche Erkenntnis“ oft auch als Lieferant von Rationalisierungsargumenten. Direkte Kontakte und Beziehungen sind daher absolute Ausnahmen.

Hinzu kommt noch die Tatsache, dass Betriebsräte in den Firmen auf eine spezifische Form von Praxis-Wissenschafts-Beziehung treffen, die ihr Handeln nicht unwesentlich beeinflusst. Diese Form tritt als interne und externe Beratung auf. Im Auftrag und mit interessengeleiteter Ziel-

**Mit diesen Fragen werden wir uns auch beschäftigen:**

- Welche Innovationen sind beschäftigungswirksam?
- Was macht die Innovationsfähigkeit der Betriebe aus?
- Lassen sich verschiedene Innovationsmuster erkennen?
- Welche Lern-, Arbeits- und Organisationskulturen sind innovationsförderlich?
- Gibt es einen Zusammenhang zwischen Innovationsqualität und der Qualität der Berufsausbildung?
- Welche Rolle spielt Berufsbildung im Kontext der Innovationsentstehung?
- Welchen Zusammenhang gibt es zwischen Arbeitsgestaltung und Innovationsfähigkeit in Unternehmen und wie zeigt er sich konkret?

**Der besondere Ansatz von „kompetenz & innovation“:**

- Betriebsräte und Vertrauensleute erforschen selbst die betriebliche Realität und decken dabei die vielen widersprüchlichen Situationen sowie Innovationen einschränkenden und/oder förderlichen Rahmenbedingungen auf.
- Sie entwickeln Positionen und Konzepte für eine „andere“, offensivere gegenüber der heutigen, eher defensiv angelegten Praxis und zeigen an Beispielen, dass es auch anders geht.
- Durch eine neue Form der Kooperation mit der Wissenschaft fließen Impulse (vorliegende Erkenntnisse, Forschungsergebnisse) in die Interessensvertretungsarbeit ein.
- Aber nicht nur das: Umgekehrt gehen von der Praxis Impulse für die Forschungsarbeit in der Wissenschaft aus.

bewerten können. Die internen und externen Berater treten mit dem „Anspruch auf Wahrheit“ auf, die sie mit Daten aus branchenbezogenen und/oder branchenübergreifenden Benchmarks und mit „erfolgreichen Veränderungserfahrungen in ähnlich gelagerten Fällen“ begründen. Den Betriebsräten bleiben die den Konzepten und Methoden zu Grunde liegenden Basistheorien, Leitbilder und Strategien und meist auch die mittransportierten Managementpositionen verschlossen. Es wird nicht nur die Transparenz und die Nachvollziehbarkeit des Auftrags an die Berater und deren Vorgehensweise erschwert, sondern auch der Anspruch der präventiven Gestaltung der betrieblichen Bedingungen verhindert. Die Beteiligung des Betriebsrats reduziert sich auf die gesetzlich gesicherten Handlungs- und Einflussmöglichkeiten. Hinweise darauf, es handele sich um erprobte Konzepte und getestete Methoden, erzeugt bei Betriebsräten eher Misstrauen als Klarheit.

Dieser Problematik muss mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden und wird deshalb im Projekt „Kompetenz & Innovation“ eine Rolle spielen.

## Die Projektregionen und Projektbetriebe von „kompetenz & innovation.bawü“ im Überblick

Das Projekt „Kompetenz & Innovation“ wird in Baden-Württemberg derzeit in drei Regionen durchgeführt. Die Auswahl der Projektregionen erfolgte anhand verschiedener Kriterien wie zum Beispiel „regionale Besonderheiten“, „Branchenmix“, „Betriebsgrößen“, „Innovationserfahrungen“, „Personal im FuE-Bereich“ und „Vielfalt der Hochschullandschaft in der unmittelbaren oder näheren Umgebung“.

ren und kleinen Unternehmen zu Stande kommen kann.

Die Verteilung der Betriebsgrößen auf die drei Regionen erfolgte in Absprache mit den örtlichen Verwaltungsstellen der IG Metall, um ein differenziertes Bild über die Problemlagen mit Übereinstimmungen und Unterschieden herauszuarbeiten, um dann in der zweiten Projektphase, der Konzept-

### Projekttitel:

Kompetenz und Innovation  
Förderung dynamischer Praxis-Wissenschafts-Beziehungen zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen im Rahmen einer Innovationen und damit Beschäftigung sichernden Standortstrategie  
Förderkennzeichen:  
W 1311.00

### Laufzeit:

01.09.2006 - 31.12.2007

### Durchführungsträger:

Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg  
Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart

### Projektleitung und Projektteam:

Jörg Hofmann, Bezirksleiter der IG Metall 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  
Dr. Beate Scheidt, Dipl. Volkswirtin

### Fachliche Betreuung im BMBF:

Doris Zimmermann

### Administrative Betreuung im BMBF:

Walter Hummerich

### Verbundpartner:

Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen  
Roßstr. 94, 40476 Düsseldorf

### Kooperationspartner:

BIKO – Bildungskoooperation in Baden  
Gesellschaft für kooperative Bildung mbH  
Karlsru. 22-24, 76133 Karlsruhe

### Fördernde Institutionen:

Das Projekt wird gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds

### Internetpräsenz:

[www.kompetenz-innovation.de](http://www.kompetenz-innovation.de)

### Kontakt:

[hermann.novak@kompetenz-innovation.de](mailto:hermann.novak@kompetenz-innovation.de)

[michael.kocken@kompetenz-innovation.de](mailto:michael.kocken@kompetenz-innovation.de)

[beate.scheidt@kompetenz-innovation.de](mailto:beate.scheidt@kompetenz-innovation.de)

**Herausgeber:** IG Metall Baden-Württemberg  
**V.i.S.d.P.:** Jörg Hofmann

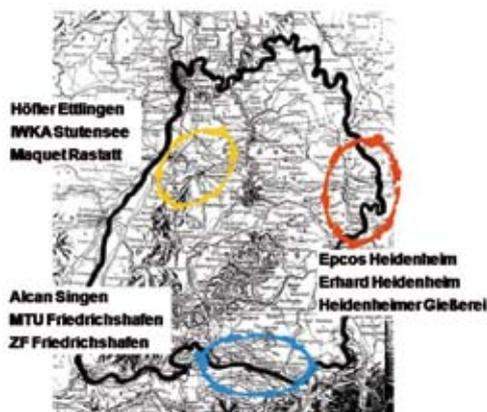
**Redaktion:** Frank Iwer; Hermann Novak

**Gestaltung:** Kai Bliesener, Hermann Novak

**Druck:** Knödlerdruck Benningen

Oktober 2007

### Projektregionen und derzeitige Projektbetriebe



Konkret ausgewählt wurden die Regionen „Mittlerer Oberrhein“ mit den IG Metall Verwaltungsstellen Karlsruhe und Rastatt, „Ostwürttemberg“ mit Aalen und Heidenheim und „Bodensee und Oberschwaben“ mit Friedrichshafen und Singen.

In den Regionen „Mittlerer Oberrhein“ und „Ostwürttemberg“ beteiligen sich am Projekt kleinere und mittlere Unternehmen, in der Region „Bodensee und Oberschwaben“ derzeit bewusst ausschließlich Großbetriebe, wobei auf Grund der durch das Projekt initiierten Innovationsdiskussion in IG Metall-Verwaltungsstellen zukünftig ein Mix von großen, mitt-

und Umsetzungsphase, entsprechende Erkenntnisse zu gewinnen und Erfahrungen zu machen. Mit der Auswahl der Regionen, der Branchen und der Betriebe wird ein gutes Spiegelbild für den Organisationsbereich der Industriegewerkschaft Metall in Baden-Württemberg erreicht.

Die Betriebe repräsentieren die Branchen „Maschinenbau“, „Gießerei“, „Automobilzulieferer“, „Medizintechnik“, „Elektro- und Elektronikindustrie“.

Im kleinsten Projektbetrieb von „kompetenz & innovation.bawü“ sind 144, im größten Projektbetrieb sind 7.500 Personen beschäftigt.