

ARIBERA – WIR MACHEN ZUKUNFT!

**Das Innovations-Netzwerk
der IG Metall**

Impressum

Herausgeber: IG Metall-Vorstand
FB Betriebs- und Branchenpolitik
Wilhelm-Leuschner-Straße 79
60329 Frankfurt am Main

Gestaltung:
kp Partner für Kommunikation, Berlin

Text: Peter Pawlicki, Antje Utecht, Gabi Schilling,
Walter Mugler und Víctor Rego Diaz, IG Metall
kp Partner für Kommunikation, Berlin

Redaktion: Tanja Fondel, Jochen Schroth

Fotos: Thomas Dashuber (S. 3, 28),
Torben Geeck (S. 10–12, 14–17, 20, 22–24),
Thomas Range (S. 18, 19, 25, 26), Björn Krückhans
(S. 21), Stefan Adolph (S. 29), Jan Chaberny (S. 29)
Illustrationen: Thomas Plaßmann (S. 27, 31)

Stand: August 2015
Produkt-Nr.: 33249-59646

Diese Publikation wurde unter dem Dach des Projekts ARIBERA „Arbeit und Innovation – arbeitsorientierte Innovationen fördern, Beratungsstrukturen stärken, Innovationspromotoren ausbilden“ veröffentlicht. Dieses Projekt wird aus dem Europäischen Sozialfonds und mit Bundesmitteln kofinanziert.



**Liebe Kolleginnen und Kollegen,
liebe Leserinnen und Leser,**

die deutsche Metall- und Elektroindustrie steht in den kommenden Jahren vor richtungsweisenden Herausforderungen: Globalisierung und Digitalisierung, demographischer Wandel, Industrie 4.0 und Energiewende sind nur einige Megatrends, die unsere Wirtschafts- und Arbeitswelt nachhaltig verändern. Eine besondere Rolle bei der erfolgreichen Bewältigung dieser Herausforderungen kommt den betrieblichen Interessenvertretungen zu. Betriebsrätinnen und Betriebsräte können mit ihren guten Ideen und Konzepten entscheidend dazu beitragen, die Innovationskraft ihres Betriebes zu stärken. Arbeitsplätze werden so sicherer und gute Arbeit befördert.

Hier setzt unser mit öffentlichen Mitteln im Zeitraum von Mai 2012 bis April 2015 finanziertes Projektvorhaben ARIBERA an. ARIBERA basiert auf einem ganzheitlichen und arbeitsorientierten Innovationsverständnis. Demnach sind betriebliche Innovationsvorhaben das Ergebnis vielseitiger sozialer Arbeitsprozesse. Die Beschäftigten rücken so

mit einer aktivierenden und beteiligungsorientierten gewerkschaftlichen Betriebspolitik in den Mittelpunkt des betrieblichen Innovationsgeschehens.

In Kooperation mit Beratungsunternehmen und Wissenschaftlern wurden im Projektzeitraum unterschiedliche Qualifizierungsmodelle für Betriebsrätinnen und Betriebsräte zu „Innovationspromotoren“ entwickelt. Thematische Schwerpunkte der einzelnen Ausbildungsmodule waren zum Beispiel: Rahmenbedingungen von Innovationsprozessen und Projektmanagement, Grundlagen von „Besser statt billiger“-Strategien, Kennenlernen von vorhandenen Werkzeugen, arbeitspolitische Auswirkungen von Innovationsprozessen oder Beteiligungsinitiativen. Flankiert wurden die insgesamt sieben Ausbildungsgänge durch eine Vielzahl betrieblicher Innovationsprojekte und den Aufbau regionaler Innovationsnetzwerkstrukturen. Zur nachhaltigen Verankerung der Projektergebnisse wurden Betriebsräte-Konferenzen durchgeführt, Praxis-Wissenschaftsdialoge initiiert und kollegiale Beratungs-



prozesse unterstützt. Erklärtes Ziel ist der Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in die gewerkschaftliche Bildungsarbeit.

Diese Handreichung gibt einen Einblick, was im Rahmen von ARIBERA alles bewegt werden konnte. Berichte aus der Praxis stehen dabei im Vordergrund.

Mein Dank gilt an dieser Stelle dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales für die Unterstützung unseres ARIBERA-Projekts mit Bundesmitteln und mit der Förderung aus dem Europäischen Sozialfonds. Viele gute Innovationsprojekte konnten so in den Betrieben umgesetzt werden.

Jörg Hofmann
Zweiter Vorsitzender der IG Metall

Wir gestalten die Zukunft der Arbeit



Betriebliche Mitbestimmung ist ein Erfolgsmodell: Starke, engagierte Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter/-innen sichern und fördern Arbeitnehmerrechte – und entfalten zugleich gemeinsam mit motivierten Beschäftigten eine innovative Dynamik, die die Zukunft der Arbeit gestaltet. Die Innovationsstrategie „Besser statt billiger“ setzt angesichts des grundlegenden technologischen Wandels von Produktion und Arbeit auf diese Dynamik von Mitbestimmung – um Unternehmen zukunftsfähig zu machen, Arbeitsplätze zu sichern und gute Arbeitsbedingungen durchzusetzen.

Die Zukunft hat begonnen: Digitalisierung, Energiewende, knappe Ressourcen und steigende Rohstoffpreise, demographische Veränderungen und neue globale Wertschöpfungsketten bedeuten einen grundlegenden Wandel von Arbeit und Produktion. Betriebe drohen, in diesem Sog aus rasanten Veränderungen ihre strategische Orientierung und aktive Gestaltungskraft zu verlieren – und sind vor Herausforderungen gestellt, die sie nur mit einer innovativen und nachhaltigen Betriebspolitik in Form von Mitbestimmung und Beteiligung meistern können.

Eine Strategie für die Zukunft

Verlagerungen, Lohnsenkungen oder Senkung der Qualitätsstandards sind Ergebnis fehlgeleiteter Strategien, die auf Veränderungen nur reagieren statt zu gestalten – und damit Wohlbefinden und Erfolg von Beschäftigten und Unternehmen gefähr-

den. Die IG Metall wirkt dem entgegen und unterstützt eine innovative und nachhaltige Betriebspolitik und gibt ihr mit einer arbeitsorientierten Innovationsstrategie einen richtungsweisenden Kompass an die Hand:

„Besser statt billiger“ schafft sichere Arbeit, faire und gute Arbeitsbedingungen für eine zufriedene, qualifizierte und motivierte Belegschaft – und ist damit eine Entscheidung für eine nachhaltige Wettbewerbsstrategie, die auf die Stärken des Produktionsstandorts Deutschland, seiner qualifizierten Beschäftigten und hochwertigen Produkte baut.

„Besser statt billiger“ fördert Innovation und verfolgt dabei einen ganzheitlichen Ansatz, der sich nicht in Produktinnovationen und neuen Fertigungsverfahren erschöpft. Die IG Metall versteht Innovation als umfassende Erneuerung der Arbeit,

die nachhaltig und zielgerichtet technologischen Fortschritt mit Innovationen in den Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation und der Personalentwicklung verbindet.

„Besser statt billiger“ entfaltet ein enormes kreatives und dynamisches Potenzial, das Raum für die persönliche und fachliche Entwicklung der Beschäftigten schafft – und zugleich Innovations- und Gestaltungskräfte vereint und bündelt.

Dabei baut „Besser statt billiger“ auf eine Institution, die im europäischen und weltweiten Vergleich in Deutschland einzigartig ausgeprägt ist: die betriebliche Mitbestimmung.

Innovation durch Beteiligung

„Besser statt billiger“ setzt auf Mitbestimmung durch Beteiligung. Auf Experten, die wissen, wie Produkte, Prozesse und Arbeit verbessert werden können: die Beschäftigten. Das Betriebsverfassungsgesetz hat dafür das zentrale Organ geschaffen, um Beschäftigte wirkungsvoll zu beteiligen: den Betriebsrat. Gemeinsam organisieren und fördern sie Informationsaustausch, Dialog und Beteiligung – und stärken so die Innovationskraft im gesamten Betrieb.

Erfolgreiche Innovation braucht die Expertise aller am Produktions- und Arbeitsprozess beteiligter Akteure – und nutzt zugleich das Wissen, Know-how und die Erfahrung von Experten aus unterschiedlichen Bereichen: von überbetrieblichen Netzwerken, von externen Beratern oder von Experten aus der Wissenschaft. Gewerkschaftliche Innovation überwindet Grenzen und schafft neue Kooperationen, um den komplexen Bedingungen unserer Zeit gerecht zu werden.

Ein ganzheitlicher Ansatz für eine komplexe Arbeitswelt

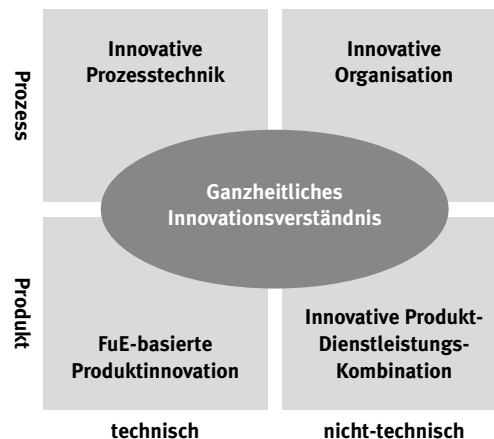
Moderne Produktions- und Arbeitsprozesse sind komplex. Eine arbeitsorientierte Innovationsstrategie verfolgt deshalb einen integrierten Ansatz, der sich nicht nur auf das Handlungsfeld der Produktinnovation beschränkt. Innovationen erfordern zumeist auch Änderungen im Herstellungsprozess, eine neue Arbeitsorganisation, neue Dienstleistungen und in der Folge Qualifizierungsprogramme für die Beschäftigten:

- Produktinnovationen (neue Produkte, neue Technologien, ...)
- Prozessinnovationen (neue Ablauf-/Aufbauorganisation, Wertschöpfungstiefe, ...)

- Dienstleistungsinnovationen (Integration von Produkten und Dienstleistungen, ...)
- Organisatorische Innovationen (Gruppenarbeit, KVP, Qualifizierung, Beteiligung, ...)

Ganzheitliche Innovation

Vier Felder betrieblicher Innovationen, unterschieden entlang von zwei Achsen in Prozess, Produkt, technisch und nicht-technisch.



Quelle: Steffen Kinkel, Gunter Lay, Jürgen Wengel (2004): *Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumsstrategien auf anderen Innovationspfaden*, Mitteilung aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 33, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe, S. 11

Der ARIBERA-Ausbildungsgang zum Innovationspromotor setzt an diesen vier Dimensionen an, um betriebspolitische Innovatoren zu qualifizieren, Innovationen in ihrem Betrieb auf dem Weg zu bringen und zukunftsweisende Impulse zu geben. Betriebsräte können dabei an einer Vielzahl von Punkten entlang dieser Dimensionen ansetzen, um Innovationen konzentriert und erfolgreich umzusetzen – und damit gute Arbeit und Beschäftigung zu sichern: von der Verbesserung der Ressourceneffizienz über die Förderung von Forschung und Bildung bis hin zur Einführung besserer Arbeitsprozesse, Arbeitsbedingungen oder sogar Produkte (siehe Tabelle S. 6). Die IG Metall unterstützt Betriebsräte zusätzlich im Rahmen von Arbeit+Inno>ation mit praktischen Arbeitshilfen, Analyse-Instrumenten, Qualifizierungsbausteinen und Erfahrungsaustausch. Diese praxisorientierte Qualifizierung bedeutet eine Stärkung und zugleich eine Emanzipation der betrieblichen Mitbestimmung: Sie stärkt, weil sie zu proaktivem Handeln befähigt. Und sie emanzipiert, weil sie den scheinbaren Gegensatz zwischen gesamtbetrieblichen Interessen und den Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufhebt. Denn ganzheitliche Innovation sichert die Zukunft von Arbeitsplätzen, guten Arbeitsbedingungen und von betriebswirtschaftlichem Erfolg gleichermaßen.

Ein Auswahl von Handlungsansätzen für Innovationen:

Folgende Innovationsansätze verbessern den Betrieb
Aufbau- und Ablauforganisation verbessern	Auftragsbearbeitung und -durchfluss optimieren, Termintreue und Lieferflexibilität erhöhen, Fehlerquote reduzieren
Neue Marktpotenziale erschließen und neue Produkte/Dienstleistungen entwickeln	Produktkapazitäten besser auslasten oder ausbauen, zusätzlichen Absatz schaffen, neue Produkte/Dienstleistungen am Markt platzieren
Qualifizierung und Kompetenzentwicklung fördern	Mitarbeiter binden, Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, Produktionsausschuss vermindern
Strategische Unternehmensplanung verbessern	Verlässliche Basis für Unternehmensentscheidungen schaffen: Nachhaltigkeit, Risikomanagement, Sicherheit und Transparenz
Qualitätsmanagement optimieren	Produktqualität verbessern, Fehlerquote vermindern, Produktionsabläufe optimieren
Betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz verbessern	Betriebliche Unfälle und Krankenstand reduzieren, Gesundheitsvorsorge aktiv betreiben
Forschung und Entwicklung fördern	Innovationsfähigkeit des Betriebs sichern, neue Märkte durch innovative Produkte erschließen
Systematisches Bildungsmanagement einführen	Beschäftigte qualifizieren und Fachkräftebedarf sichern, Motivation stärken
Ressourceneffizienz erhöhen und Energie einsparen	Kosten beim Einsatz von Betriebsmitteln einsparen, nachhaltig wirtschaften, Verschwendung vermeiden, Produktivität steigern
Arbeitszeitmodelle optimieren	Arbeitszeit flexibel gestalten und Termintreue erhöhen, Maschinenlaufzeiten und Kundenservice optimieren, Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen
Neue Vergütungsformen einführen	Transparenz schaffen, gleichen Lohn für gleiche Arbeit einführen, für Mitarbeiterzufriedenheit sorgen

Quelle: IG Metall Vorstand (2011): „Anpacken statt abwarten! Mit „Besser statt billiger“-Strategien Beschäftigung und gute Arbeit sichern.“

Ein gemeinsames Projekt für ein gemeinsames Ziel

All dies – ein gemeinsames Ziel, ein einheitlicher Ansatz sowie eine gemeinschaftliche Praxis für gewerkschaftliche Innovation – haben wir in den zurückliegenden Jahren gemeinsam im ARIBERA-Projekt entwickelt und erprobt. Die Förderung durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds, der mit seinen Programmen die Weiterbildung, Weiterqualifikation und das lebenslange Lernen von Menschen unterstützt, ermöglichte es uns, mit dem ARIBERA-Ausbildungsgang neue Wege in der Förderung von Personalentwicklung und betrieblicher Weiterbildung zu beschreiten: Wir haben Betriebsräte zu Innovationspromotoren ausgebildet und damit Beteiligung und proaktive Betriebspolitik gestärkt.

Wir haben die Innovationskraft von betrieblicher Mitbestimmung nachhaltig und dauerhaft entfaltet. Wir haben Wissensaustausch befördert, uns vernetzt und unsere Kräfte über Betriebs- und Organisationsgrenzen hinweg vereint. Wir haben Innovationen entwickelt, die unsere Arbeit nachhaltig verbessern werden. Damit ist ARIBERA selbstgelebte gewerkschaftliche Innovation und wird Grundlage für unsere künftige Arbeit sein.

Was ist ARIBERA?



Das Projekt „ARIBERA – Arbeit und Innovation – arbeitsorientierte Innovationen fördern, BEratungsstrukturen stärken, InnovationspRomotoren Ausbilden“ hatte das Ziel, Betriebsräte zu Innovationspromotoren auszubilden und regionale Innovationsnetzwerke zu initiieren. Diese Ziele hat die IG Metall gemeinsam mit der Wissenschaft, externen Beratungsinstituten und Betriebsräten über zweieinhalb Jahre verfolgt und verwirklicht.

Viele können viel erreichen – auf diesem Grundsatz baut die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland. Und unter dieser Maxime wurde auch das ARIBERA-Projekt vor zweieinhalb Jahren gestartet. Mit ARIBERA hat die IG Metall bereits bestehende Initiativen (Arbeit+Inno>ation, Taskforce, „Besser statt billiger“) aufgegriffen und konzeptionell weiterentwickelt – und zugleich neue Wege der Kooperation beschritten. Denn allen Beteiligten war bewusst, dass Erneuerung nicht an Betriebs- noch Organisationsgrenzen halt machen kann. Dass Innovation eine gemeinschaftliche Aufgabe ist, die gesellschaftliche Kräfte vereinen muss.

Kooperationen und Netzwerke für eine nachhaltige Entwicklung

Beteiligt waren zum einen die IG Metall-Bezirke Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen. Damit auch Betriebsräte außerhalb dieser Bezirke an ARIBERA teilnehmen konnten, wurde das Projekt um eine bundesweite Ebene erweitert. Um

verschiedene Qualifizierungsmodelle zu erproben, wurden zudem in Kooperation mit Universitätsinstituten und externen arbeitsorientierten Beratungsinstituten vier unterschiedliche Konzepte für die Ausbildung zum Innovationspromotor entwickelt und durchgeführt. Die Ideen für die Ausbildungskonzepte stammten von

- IMU Stuttgart (Bezirk Baden-Württemberg),
- ffw/IMU Nürnberg (Bezirk Bayern),
- SUSTAIN CONSULT (Bezirk Nordrhein-Westfalen) und der
- Gemeinsamen Arbeitsstelle an der Ruhr-Universität in Bochum (bundesweite Ausbildung).

Doch Wissenstransfer und Dialog fanden nicht nur im Rahmen der Projektplanung und -durchführung statt. Ein Ziel der nachhaltigen Entwicklung von ARIBERA war es, regionale Strukturen zu etablieren und einen betriebsübergreifenden Austausch zu ermöglichen, von dem alle profitieren.

In der 2,5 jährigen Laufzeit fanden daher im Rahmen von ARIBERA 75 Netzwerkveranstaltungen statt. Mit großen Konferenzen zu Themen wie Ressourceneffizienz, Industrie 4.0 oder Nachhaltigkeit über Veranstaltungsreihen bis hin zu Workshops, in denen Fokusgruppen konzentriert an Themen arbeiteten, konnte eine Vielzahl an Interessierten erreicht werden. Damit wurde die Strahlkraft von ARIBERA über die Ausbildungsgänge und deren Teilnehmer/-innen hinaus sichergestellt. Die betriebspolitischen Netzwerke von ARIBERA haben bis heute Bestand und entwickeln die Innovationsprojekte weiter.

Individuelle Lernziele für jeden Betrieb

Jeder Betriebsrat, der Innovationen anschieben möchte, muss mit den spezifischen Bedingungen in seinem Betrieb umgehen. Die Lernziele, die ARIBERA verfolgte, waren auf diese Bedingungen abgestimmt: Wo Beschäftigte und Betriebsrat schon seit Längerem proaktiv mitgestalten, waren die betrieblichen Innovationsprojekte oft komplexer und umfangreicher. In Betrieben, in denen der Betriebsrat erste Schritte zu einem proaktiven Betriebsratshandeln macht, mussten dagegen erst einmal die Voraussetzungen geschaffen werden, um Innovationsprojekte möglich zu machen

(Veränderungen der Arbeit im BR-Gremium, mehr Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb etc.). Unterschiedliche Ausgangslagen bewirken unterschiedliche Aufgaben, je nachdem welche Ressourcen (z. B. Anzahl der Freistellung, Besetzung des Gremiums) den Betriebsräten zur Verfügung stehen oder auf welchem Erfahrungshintergrund sie aufbauen können. ARIBERA förderte daher Betriebsräte gezielt, um Innovationen unter den spezifischen Bedingungen in den beteiligten Betrieben möglich zu machen.

Konkrete Ergebnisse für die betriebspolitische Praxis

ARIBERA lieferte darüber hinaus wertvolle Erkenntnisse für die betriebspolitische Praxis: Die in dieser Broschüre vorgestellten Projekte stehen nur beispielhaft für die vielen Innovationsprojekte, die im Rahmen von ARIBERA betriebliche Mitbestimmung gestärkt und gute Arbeit und Beschäftigung nachhaltig gesichert haben. Die Ausbildungsgänge dauerten 15 Ausbildungstage, die in fünf jeweils dreitägige Module eingeteilt waren. So

konnten sieben Ausbildungsgänge mit insgesamt 136 Betriebsräten durchgeführt werden. Um die Verankerung der Ausbildungsergebnisse in den Gremien zu stärken, nahmen oft zwei Vertreter/-innen eines Betriebsrates an einem Ausbildungsgang teil. Im Rahmen von ARIBERA wurden zudem die zentralen Innovationsthemen handlungsorientiert aufbereitet und Betriebsräten als Handreichungen zur Verfügung gestellt. Ein Erfahrungsschatz, der nun von allen genutzt werden kann.

Wertvolle Erkenntnisse für die Bildungsarbeit

Die im Ausbildungsgang ARIBERA gesammelten Erfahrungen werden außerdem dazu genutzt, um einen integrierten Ansatz für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit zu entwickeln: Ziel ist es, betriebliche Mitbestimmung mit einer betriebsnahen, projektbezogenen und praxisorientierten Bildungsarbeit zu stärken und zukunftsfähig zu machen. In sieben Ausbildungsgängen wurden hierzu insgesamt vier verschiedene Ansätze zur Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren entwickelt. Die dort erprobten Methoden wie Einzelcoachings, Coaching im Betrieb, kollegiale Beratung oder Praxiszeit entsprechen dem, was ARIBERA ausmacht: Neue Wege beschreiten, um gemeinsam voranzukommen.

Unterschiedliche betriebliche Situationen

Mögliche Situationen von Betriebsräten	Stufe	Mögliche Lernziele bzw. Lerninhalte
BR will eigene Konzepte entwickeln und umsetzen	Eigene Initiative	Planvolle Umsetzung, Supervision
BR ist anerkannter Ansprechpartner in „Sachen Arbeit“	Beteiligung / Mitgestaltung	Steuerungskompetenz verbessern
Offenes Klima zur GF – unzureichendes Konzept des BR	Einbeziehung und Anhörung	Belegschaft beteiligen, Konzeptentwicklung
Rechtzeitige Information durch GF erfolgt, eigene Strategie fehlt		Prozess der Einmischung / Beteiligung organisieren
BR wird mit nicht/kaum bewertbaren Informationen zugeschüttet	Kein Gehör	Systematische Fragen zur Bewertung erarbeiten
BR wird nicht informiert. Kein (funktio-nierender) Wirtschaftsausschuss		Regelmäßige und systematische Informationsbeschaffung

ARIBERA in Zahlen

Anzahl Teilnehmer/-innen	136
Anzahl teilnehmender Betriebe	66
Anzahl angestoßener betrieblicher Innovationsprojekte	59
Anzahl Ausbildungsgänge	7
Anzahl Netzwerkveranstaltungen	75

Ressourcencheck – mit Effizienzsteigerung gegen Kostendruck



Mit der Aktionsbox „Material- und Ressourceneffizienz“ und dem dazugehörigen Tool „Ressourcen+>Check“ wurden die ARIBERA-Innovationspromotoren qualifiziert, Kosten für Material und Energie im Betrieb einzusparen – und so den Druck von Personalkosten zu nehmen, Beschäftigung zu sichern und gleichzeitig Spielräume für ein nachhaltiges Wachstum zu schaffen.

Das verarbeitende Gewerbe in Deutschland verwendet für Material und Energie mehr als 45 Prozent ihrer Kosten – die Personalkosten betragen hingegen deutlich weniger als 20 Prozent. So belegen wissenschaftliche Studien enorme Einsparpotenziale bei Material und Energie. Mit Innovationen und oft schon einfach umzusetzenden Maßnahmen im Handlungsfeld der Ressourceneffizienz können unnötige Kosten eingespart und zugleich Zukunftsperspektiven eröffnet werden.

Die Aktionsbox für nachhaltige Entwicklung

Mit der Aktionsbox „Anpacken statt abwarten! Material und Energie effizient nutzen“ hat das Ressort Vertrauensleute und Betriebspolitik im IG Metall Vorstand ein umfassendes Qualifizierungspaket entwickelt, mit dem Betriebsräte eigenständig das Thema Ressourceneffizienz angehen können.

Neben praktischen Hilfen wie einem Informationsflyer, Kurzfilm, Gutschein für eine kostenlose Erstberatung und Plakaten haben wir zusätzliche Unterstützungsangebote entwickelt:

- Ressourcen+>Check (Software)
- Ressourceneffizienz – Gute Praxis im Betrieb (Broschüre mit betrieblichen Beispielen)

- Musterpräsentation „Ressourceneffizienz im Betrieb“
- Bausteine für eine Betriebsvereinbarung zum betrieblichen Vorschlagswesen

Das Tool Ressourcen+>Check

Das Software-Tool Ressourcen+>Check ist zentraler Bestandteil des Aktionspakets und wurde im Rahmen vieler ARIBERA-Pilotprojekte erfolgreich genutzt. Mit Unterstützung des Tools können Einsparpotenziale für Material und Energie identifiziert werden. Die auf Basis von im Betrieb erhobenen Daten liefern passgenaue Ergebnisse und Handlungsempfehlungen für betriebliche Innovationsprojekte.

In der Aktionsbox enthalten ist auch ein Gutschein: Betriebsratsgremien können sich auf diesem Wege eine kostenlose Erstberatung für eine bessere Material- und Energieeffizienz sichern. Bei Bedarf schickt die IG Metall einen Experten in den Betrieb, um gemeinsam erste Verbesserungsvorschläge zu sammeln. Der Gutschein kann mit dem Ressourcen+>Check gekoppelt werden. Auf Grundlage der Ergebnisse werden gemeinsam mit den Gremien vor Ort die Handlungsempfehlungen des Ressourcen+>Checks passgenau ausgearbeitet.

Wir gehen neue Wege



Ulrike Obermayr, Funktionsbereichsleiterin Gewerkschaftliche Bildungsarbeit im IG Metall Vorstand, und Jochen Schroth, Ressortleiter Vertrauensleute und Betriebspolitik im IG Metall Vorstand, über die nachhaltige Wirkung von ARIBERA auf Bildungsarbeit und Betriebspolitik

Was ist innovativ am ARIBERA-Ausbildungsgang?

ULRIKE OBERMAYR: Aus Sicht der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit besitzt die Kombination von Schulung und Prozessbegleitung betrieblicher Innovationsprojekte eine neue, ganz eigene Qualität: Dadurch entsteht ein direkter Bezug der Ausbildungsinhalte zu den konkreten betrieblichen Herausforderungen. Interessant an ARIBERA ist auch die enge Zusammenarbeit mit Beratungseinrichtungen. Das bringt neue Perspektiven und einen gebündelten Erfahrungsschatz aus betrieblichen Beratungen in Bildungsprozesse ein, die zum Ziel haben, betriebliche Veränderungsprojekte im Prozess zu begleiten und die Akteure in den Betrieben konzeptionell und praktisch zu unterstützen.

JOCHEN SCHROTH: Für die Betriebspolitik bedeutet ARIBERA viele neue Impulse. Die Ausbildung zum/r Innovationspromotor/-in vermittelt den teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen das Handwerkszeug, „Besser statt billiger“-Strategien in der betriebspolitischen Praxis erfolgreich umzusetzen.

Die Tools und die Beratung, die wir im Rahmen von ARIBERA zur Verfügung stellen, unterstützen dabei und stärken die zentrale Rolle von Betriebsräten in betrieblichen Veränderungsprozessen.

Was bewirkt „Besser statt billiger“?

JOCHEN SCHROTH: Mit „Besser statt billiger“ setzen wir auf eine nachhaltige Wettbewerbsstrategie. Sie stellt soziale, technische und ökologische Innovationen, hochwertige Produkte, effiziente Prozesse und gute Arbeitsbedingungen in den Mittelpunkt wirtschaftlichen Handelns. „Besser statt billiger“ steht auch für ein erweitertes Mitbestimmungsverständnis. Ziel ist es, in Unternehmen eine lebendige Beteiligungskultur aufzubauen. Mit der Kompetenz und dem Engagement der Beschäftigten lassen sich vermeintliche „Sachzwänge“ des Arbeitgebers im Vorfeld unternehmerischer Entscheidungen wirkungsvoll hinterfragen. Mitdenken, Mitbestimmen, Mitmachen ist das Motto und unsere Betriebsräte sind die Treiber, um arbeitsorientierte Innovationsprozesse gemeinsam mit den Belegschaften anzupacken.



Was macht Innovationspromotoren aus – welche Persönlichkeit braucht es, um Innovationen anzutreiben?

ULRIKE OBERMAYR: Will man wirklich Innovationen im Betrieb mitgestalten, dann muss man dauerhaft am Ball bleiben – auch nach der Ausbildung. Es verlangt den Innovationspromotoren also einen langen Atem ab. Daher ist aus meiner Sicht die Auswahl der Teilnehmenden gut vorzubereiten. Wir brauchen ausführliche Kick-Off-Veranstaltungen für vergleichbare Angebote, um eine gezielte Teilnehmerauswahl vorzubereiten. Denn ein prozessbegleitendes Ausbildungsangebot ist ein Geben und Nehmen: Die Teilnehmer/-innen erhalten viel Wissen und praktische Unterstützung. Da wäre es schade, wenn das nach Abschluss der Ausbildung verpufft. Wir brauchen also ein wechselseitiges Commitment. Wir brauchen „Langstreckenläufer/-innen“, die andere Betriebsräte und die Beschäftigten begeistern und ermuntern, dass Mitgestaltung ihrer zukünftigen Arbeitsbedingungen wichtig ist, damit Innovationen Vorteile für beide Seiten bringen: für die Beschäftigten und die Unternehmen.

Und welche Erfahrungen aus ARIBERA könnt ihr in die reguläre gewerkschaftliche Arbeit einspeisen?

ULRIKE OBERMAYR: Sehr positiv angekommen ist, dass ihr den über öffentliche Mittel geförderten Ausbildungsgang in einigen Pilotregionen sowohl räumlich als auch personell durch partielle Zusammenarbeit mit den Bildungsreferenten an die Arbeit der IG Metall-Bildungszentren angedockt habt. Dadurch konnte zumindest punktuell ein reger Austausch zwischen Projektbearbeitern, Beratern, Betriebsräten und pädagogischen Mitarbeiter/-inne/n (Bildungsreferenten) erfolgen. Die gemeinsamen Erfahrungen sind eine gute Voraussetzung, um zu entscheiden, welche Aspekte des ARIBERA-Ausbildungsgangs Eingang in die Bildungsarbeit finden können. Weiterhin hat sich mehr als deutlich vermittelt, welch großen persönlichen Gewinn, im Sinne von mehr Gestaltungskompetenz und Sicherheit im Auftritt, die teilnehmenden Betriebsräte aus dem ARIBERA-Ausbildungsgang gezogen haben. Wir arbeiten daran, Innovationsthemen unter dem Gesichtspunkt der betrieblichen Prozessbegleitung im Bildungsprogramm schrittweise zu stärken.

JOCHEN SCHROTH: Ich denke, alle Beteiligten haben während der zurückliegenden 2,5 Jahre



unglaublich viel gelernt und werden diese Erfahrungen auch in ihre jeweils eigene Arbeit einspeisen. Ich möchte da vor allem den Aspekt Kooperation in den Vordergrund stellen. Wir sind neue Wege der Zusammenarbeit mit Wissenschaft und externen, arbeitnehmerorientierten Beratungsinstitutionen gegangen. Unsere externen Berater haben zum Beispiel ihr fachliches und prozessuales Know-how zu Themen wie Ressourceneffizienz, Industrie 4.0 / Produktionssysteme und Verlagerungen weitergegeben. Darüber hinaus sind überbetriebliche Netzwerke entstanden, die einen langfristigen Dialog

und Wissenstransfer zwischen Betriebsräten garantieren. Mir persönlich ist durch ARIBERA nochmal sehr deutlich geworden, wie entscheidend die gewerkschaftliche Bildungsarbeit für eine nachhaltige und proaktive Betriebspolitik und für die betriebliche Praxis ist. Die Anforderungen an unsere Betriebsräte steigen so rasant. Unsere Aufgabe ist es, sie konzentriert mit Weiterbildung und Beratung zu unterstützen, damit sie die Herausforderung der Zukunft angehen können.

Wie geht es weiter – wird das Thema Innovation auch weiterhin eine zentrale Rolle für die IG Metall spielen?

ULRIKE OBERMAYR: Innovation ein wichtiges Thema für die IG Metall, denn die Arbeitswelt ist in einem ständigen Umbruch. Doch nicht alles, was in ARIBERA realisiert werden konnte, lässt sich mit „Bordmitteln“ der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit ohne Weiteres fortführen. Schließlich ist die Bildung der Betriebsräte dabei ein wichtiger Aspekt, aber wir müssen das Thema auch weit in die Organisation hineinragen. Wir sind hier offen für neue Ansätze in der Bildungsarbeit, aber wir brauchen ergänzend Verantwortliche vor Ort, die Innovationsprozesse weiter begleiten und für Kontinuität sorgen. Innovationsprozesse voranzutreiben benötigt Kontinuität, nicht nur während der Ausbildungsmodule. Auch zwischen den Lerneinheiten müssen betriebliche Prozesse umgesetzt und mit Leben gefüllt werden. Die ARIBERA-Ausbildung konnte ein begleitendes Coaching realisieren. Das gehört bislang nicht zum regulären Bildungsprogramm und benötigt erhebliche personelle Ressourcen, die nicht so leicht darstellbar sind. Aber wir suchen aktiv nach Wegen, Schulung und Praxisbegleitung zusammenzuführen. Letztlich brauchen Bildungsreferenten die Nähe zur betrieb-



lichen Praxis, um ihre Themen an den aktuellen Herausforderungen zu orientieren.

JOCHEN SCHROTH: Wir verfolgen den Weg, den wir mit ARIBERA beschritten haben, weiter. Der Wandel der Arbeitswelt ist in vollem Gange. Die Metall- und Elektroindustrie verändert sich dabei in besonderem Maße durch die Digitalisierung von Arbeit und Produktion: Ein neuer Typus der Industriearbeit entsteht, der die Arbeitsbedingungen für die Arbeitnehmer/-innen tiefgreifend verändern wird. Und es ist unsere Aufgabe, diese Veränderungen

proaktiv zu begleiten. Ein alter Leitspruch der Arbeiterbewegung lautete: „Wir wollen Hammer und nicht Amboss sein.“ Das mag pathetisch klingen. Trifft es aber im Kern. Mit ausgereiften Konzepten „Besser statt billiger“-Strategien zu entwickeln und gemeinsam mit den Belegschaften umsetzen. Arbeit, Innovation und Mitbestimmung zusammen zu denken. Das ist die zentrale Herausforderung, der wir uns stellen.

Der bundesweite ARIBERA-Ausbildungsgang



Im bundesweiten Ausbildungsgang zum Innovationspromotor wurden in zwei Staffeln jeweils 12 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (6 Betriebe mit je zwei Teilnehmerinnen und Teilnehmern pro Betrieb) zum Innovationspromotor ausgebildet. Auf dem Lehrplan der 5 Module (à 3 Tage) standen die Schwerpunkte Energie- und Ressourceneffizienz, Projektmanagement und innovative Betriebsratsarbeit:

Modul 1: Einführung und Grundlagen betrieblicher Innovationspolitik

- Gegenseitige Erwartungen und Innovationsbegriff (Produkt, Prozess, Organisation) klären
- Zusammenhang zwischen Innovation, „Guter Arbeit“, „Besser“-Strategien und Beteiligung
- Interessenlagen der betrieblichen Akteure, Schlüsselrolle des Betriebsrats im Innovationsprozess
- Erfassung der betrieblichen Situation und Situation im Betriebsrats-Gremium
- Vorstellung des Konzepts der „Lernfabrik“
- Ideenentwicklung für ein individuelles Innovationsprojekt

Modul 2: Analyse des betrieblichen Innovationsgeschehens – Innovationen beteiligungsorientiert vorantreiben

- Unternehmensstrategie/Innovationsprojekte der Geschäftsführung bewerten
- Probleme und Potenziale im Unternehmen erkennen: Innovationsanalyse mit InnoKenn

- Positionierung gegenüber Produkt-, technischen, organisatorischen und sozialen Innovationen
- Arbeitsorientierte Innovationsprozesse fördern und anstoßen – aber wie?
- Beteiligung und Mobilisierung der Beschäftigten – Potenziale auch für die Betriebsratsarbeit nutzen
- Anwendungsbeispiele aus der Praxis (Best- und Worst Practice)

Modul 3: Kennziffersysteme, Berechnung betrieblicher Innovationspotenziale

- Wirtschaftsprüfer-Berichte, Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Gewinn- und Verlustrechnung
- Arbeiten mit dem betriebswirtschaftlichen Analyseinstrument BIWIN
- Energiebilanzanalysen

Modul 4: Organisation, Verhandlung und Transfer von Innovationsprojekten

- Rechtliche Rahmenbedingungen: Möglichkeiten und Grenzen betriebsrätlicher Innovationspolitik

- Verhandlungs- und Argumentationstechniken, Konfliktmanagement
- Projektorganisation, Projektplanung, Projektmanagement
- Beteiligungsorientierung im Projektalltag
- Aufbau und Pflege von Netzwerkstrukturen

Modul 5: Auswertung: Umsetzung betrieblicher Innovationsprojekte

- Vorstellung der betrieblichen Innovationsprojekte (Thema, Ziele Ergebnisse) der Teilnehmer
- Diskussion und kollegiale Beratung durch die Seminarteilnehmer
- Hilfestellung für die Verstetigung von innovationsfördernden Strukturen im Betrieb

Auf Augenhöhe



Automobilzulieferer sind stark abhängig von den Automobilherstellern und der Konjunktur. Innovationen und proaktive Betriebspolitik können Wege aus dieser Abhängigkeit aufzeigen. Drei Betriebsräte des Fahrzeugzulieferers Lear Corporation haben sich mit ARIBERA zu Innovationspromotoren ausbilden lassen. Jetzt treiben sie Innovationen voran, die sie unabhängig von Kosten- und Verlagerungsdruck machen sollen – auf Augenhöhe mit dem Management.

„Wir bekommen oft zu hören: Love it or leave it. Das heißt bei uns frei übersetzt: Wenn’s dir hier nicht gefällt, dann geh doch. Wir kennen die dritte Variante: Change it!“ Holger Zwick ist Gesamtbetriebsratsvorsitzender bei der Lear Corporation, bekennender Werder-Fan und Innovationspromoter. Gemeinsam mit seinen Kollegen Jürgen Lagemann vom Standort in Bersenbrück und Jens Sieder von Lear in Eisenach hat er den ARIBERA-Ausbildungsgang besucht. Seitdem arbeitet das Team gemeinsam an unterschiedlichen Innovationsprojekten und sorgt damit für Aufsehen – auch beim Management.

„Dass wir drei hier so gut gelaunt sitzen, hat mit der letzten Aufsichtsratssitzung zu tun“, berichtet Jürgen Lagemann. „Das war für uns eine historische Sitzung, weil wir als Arbeitnehmervertretung die gesamte Tagesordnung bestimmt und gestaltet haben – mit unseren Tools und Projekten, die wir aus ARIBERA mitgenommen und entwickelt

haben. Für uns war das ein ungemein gutes Gefühl – nicht mehr nur zuhören und reagieren, sondern selbst aktiv gestalten.“

Aus schlechten Bedingungen das Beste machen

Bis dahin war es jedoch ein langer Weg, denn die Zulieferer-Branche lässt für gewöhnlich wenig Spielraum für proaktive Betriebspolitik. Am Bremer Standort werden zum Beispiel Sitze ausschließlich für Mercedes Benz produziert – und zwar Just-in-Time. Kurzarbeit und Auftragsflauten beim Hersteller schlagen dadurch sofort auch beim Zulieferer durch. Hinzu kommen ein enormer Kostendruck und drohende Verlagerungen der Produktion in osteuropäische Länder.

Keine optimalen Bedingungen, um Innovationen durchzusetzen – oder kann gerade aus solch einer Situation Neues entstehen? „Wir als Betriebsräte müssen uns weiterentwickeln – das haben wir



erkannt“, erklärt Jens Sieder. „Was wir bisher gemacht haben und machen konnten, ist Defensivarbeit leisten: Ergänzungstarifverträge und Sozialpläne bauen, um die bestehenden Standorte zu sichern und am Leben zu erhalten. Doch die Auslagerung in osteuropäische Länder ist eine ständige Drohung.“ Der Dumping-Strategie musste der Gesamtbetriebsrat bei Lear eine alternative Strategie entgegensetzen – und diese hieß „Besser statt billiger“: „Wir können nur konkurrieren, wenn wir besser sind und besser werden. Und durch unser Know-how sind wir besser – noch. Denn mit jedem Standort der schließt, verschwindet dieses Know-how. Deswegen müssen wir unser Know-how bewahren und weiterentwickeln. Das war auch unser Impuls, an der ARIBERA-Ausbildung teilzunehmen.“

Der Gesamtbetriebsratsvorsitzende Holger Zwick wollte die Chance, die ihm ARIBERA bot, dafür nutzen, um gemeinsam mit seinen Kollegen standortübergreifende Innovationen auf den Weg zu bringen. In den 15 Tagen der Ausbildung eigneten sie sich die entsprechenden Tools und Methoden an.



Jürgen Lagemann, Jens Sieder und Holger Zwick (von vorne nach hinten) in der Produktionshalle von Lear Bremen.

„Heutzutage reicht es als Betriebsrat nicht mehr, der Geschäftsleitung zu sagen, wo Handlungsbedarf besteht. Man muss ihnen gleich Zahlen, Daten und Fakten mitliefern. Die standardisierten Tools, die wir bei der ARIBERA-Ausbildung mitbekommen haben, haben wir genau dafür genutzt.“

ARIBERA + Beteiligung = Innovation

InnoKenn war für Holger Zwick dabei die Ausgangsbasis, um den Dialog mit dem Management zu starten. Mit InnoKenn können Betriebsräte die Innovationskraft in ihrem Betrieb checken. Die

Befragung bei Lear fand in den Entwicklungsstandorten Bremen, Remscheid und Gustavsburg statt. Gefragt wurden die entscheidenden Akteure und Experten für Innovationen, die Mitarbeiter in der Entwicklung. „Wir haben die entscheidenden Know-how-Träger gefragt – unsere Kolleginnen und Kollegen in den Entwicklungsabteilungen: Wie innovativ sind wir? Und das Ergebnis war verheerend.“ Mit InnoKenn hatte der Gesamtbetriebsrat eine Innenansicht über die Innovationskraft bei Lear erhalten, die nicht positiv ausfiel. An dieser Stelle musste etwas geschehen.

Um ihre Projekte anschaulicher zu machen, führen uns die Betriebsräte an den Ort, an dem Innovationen ansetzen und angewendet werden – die Produktionshalle. Die Sitze, die Lear Bremen produziert, werden in einer Halle ge- und endgefertigt. Ein aufeinander aufbauender, abgestimmter Prozess, den niemand besser kennt als die Mitarbeiter vor Ort. Holger Zwick geht durch seine Produktionshalle und begrüßt die Kollegen. Dieser Dialog ist Basis für die Projekte, die Beschäftigte und Betriebsrat auf den Weg bringen. „Wir leben von der Beteiligung der Mitarbeiter, die tagtäglich in unseren Prozessen arbeiten. Deswegen wollen wir einen standardisiertes Vorschlagsverbesserungswesen für alle 6.100 Mitarbeiter der deutschen GmbH implementieren und dieses Kreativpotenzial unserer Kolleginnen und Kollegen heben.“ Die Formel für erfolgreiche Projekte bei Lear lautet also ARIBERA + Beteiligung = Innovation. Während die Experten vor Ort durch ihre Beteiligung wichtiges Know-how einbringen können, hat ARIBERA den nötigen Professionalisierungsschub für die gemeinsame Arbeit gegeben.

„Wir haben auf Ebene des Gesamtbetriebsrats einen Ausschuss Arbeit+Inno>ation gegründet. Dort nutzen wir die Tools von ARIBERA, um



eigene Vorschläge zum Beispiel zur Energie- und Ressourceneffizienz zu erarbeiten“, erzählt Jürgen Lagemann. „Wir arbeiten zudem daran, unsere Prozesse zu optimieren, um die Qualität der Produkte zu verbessern. Denn die Qualität ist ein Key-Indicator, der unsere Zukunft sichert. Wenn du schlechte Qualität lieferst, bist du irgendwann weg vom Markt. Deswegen wollen wir klare Systeme innerhalb der deutschen GmbH implementieren, die die Qualität sicherstellen. Und zwar auf Basis der Erfahrung unserer Mitarbeiter.“

Vom Prozessmanagement bis zur Produktinnovation

Bei Lear enden die Innovationen allerdings nicht bei der Verbesserung von Effizienz und Qualität. Die Innovationspromotoren bei Lear gehen weiter – und schieben auch Innovationen in der Produktentwicklung an. Dafür gehen wir von der Produktionshalle in die anliegende Ausbildungswerkstatt. Die Auszubildenden dort fertigen in Handarbeit Sitzbezüge an. „Leider wird keines der Stücke, die wir hier anfertigen, später tatsächlich eingesetzt. Höchstens, wenn wir mal eine Auftragsarbeit für das Motorrad eines Kollegen fertigen“, berichtet uns der Ausbildungsleiter. „Daher haben wir uns besonders gefreut, mal etwas anderes zu machen und bei so einem Projekt mitarbeiten zu dürfen.“ Denn die Auszubildenden in Bremen haben mitgearbeitet an der ersten Produktinnovation, die der Betriebsrat im Rahmen von ARIBERA entwickelt hat – indem sie ein Vorführmodell eines neuen Kindersitzes für das Werk in Eisenach anfertigten.

„In Eisenach produzieren wir Sitze für den Opel Adam“, erklärt Jens Sieder. „Für dieses Modell haben wir einen Kindersitz mit einem zur Innenaustattung passenden Design entwickelt. Der Kunde soll später einmal die Möglichkeit haben, Kindersitze in solch

einem individuellen Design zu bestellen. Wir fertigen diesen dann an und liefern ihn gleich mit den anderen Sitzen mit.“ Mit den Produktinnovationen will der Betriebsrat die Arbeitsplätze an den deutschen Standorten sichern. Langfristig soll mit den Produktinnovationen auch eine größere Unabhängigkeit von den Automobilherstellern erreicht werden. Lear will 20% Non Automotive produzieren – in Ergänzung zur bisherigen Automotive-Wertschöpfung. „Das ist für uns die Eingangstür, um mit dem Management über weitere Produktinnovationen zu diskutieren.“ Holger Zwick sieht insbesondere in den Herstellern von „weißer Ware“, das heißt Trocknern und Waschmaschinen, vielversprechende neue Kunden. „Wir machen schon einen kleinen Anteil „weiße Ware“ in Form von Steckverbindungen und wollen diesen vergrößern. Aber auch das Thema altersgerechtes Sitzen verspricht Erfolg – an dem sind wir momentan unter anderem dran.“

Auf Augenhöhe und darüber hinaus

Es gibt also mehr als genug Ideen in Bremen, nur wer soll all diese Projekte verwirklichen? Holger Zwick weiß, dass es trotz ihres großen Engagements noch dicke Bretter zu bohren und Rückschläge einzustecken gilt. „Das Management wiegelt natürlich oft ab, da müssen wir hartnäckig sein. Und wir müssen die

Arbeit auf mehr Schultern verteilen. Deswegen haben wir unseren „Arbeit+Innovation“-Ausschussmitgliedern eine betriebsinterne Kurzschulung mit ARIBERA-Referenten vermittelt. Erst haben die gesagt: ‚Was wollen wir an einem Tag BWL lernen?‘ – inzwischen sind sie aber auch angefixt.“

Die Innovationspromotoren gehen ihren Weg daher auch trotz mancher Rückschläge und Widerstände weiter. Und Erlebnisse wie die letzte Aufsichtsratssitzung bestärken Jürgen Lagemann darin. „Für die Vorbereitung der Sitzung war ARIBERA auch Gold wert. Im letzten Ausbildungsmodul haben wir unsere Innovationsprojekte vorgestellt. Die Techniken, die wir dort gelernt haben, haben unser Auftreten ungemein professionalisiert.“

Mit der Präsentation der Innovationsprojekte hat der Gesamtbetriebsrat Argumente, Vorschläge und Ideen geliefert, mit denen sich das Management jetzt befassen muss. Holger Zwick versteht sich dabei weniger als Schattenmanagement, denn als Antreiber: „Wir sind jetzt auf Augenhöhe, diese Botschaft haben wir gesendet. Wir haben klar gemacht: Wir sind Innovationspromotoren und wir treiben euch voran. Und wenn ihr euch nicht bewegt, dann überholen wir euch.“



Innovation aus Tradition



ARIBERA hat die betriebliche Mitbestimmung bei GEDIA in Nordrhein-Westfalen von Grund auf erneuert und professionalisiert: Mit Transparenz, Beteiligung und Teamarbeit entwickelt der Betriebstrat die eigene Arbeit und zukunftsweisende Themen weiter.



Im Jahr 1910 gründete die Familie Dingerkus im nordrhein-westfälischen Attendorn den kleinen Handwerksbetrieb GEDIA, der sich auf die Produktion von Schuhfedern spezialisierte. Inzwischen ist GEDIA einer der großen Automobilzulieferer Deutschlands.

Ein Wandel getreu dem Firmenmotto „Innovation aus Tradition“. Die Betriebspolitik bei Gedia führt diese Tradition fort – und treibt mit ihren Innovationsprojekten die Professionalisierung der betrieb-

lichen Mitbestimmung voran. Im Interview berichten der Betriebsratsvorsitzende Thorsten Wottrich und seine Betriebsratskollegin Sabrina Vogl, wie sie ihre Gremienarbeit durch ARIBERA grundlegend erneuert und in die Zukunft geführt haben.

Was war euer Innovationsprojekt im Rahmen von ARIBERA?

THORSTEN WOTTRICH: Ursprünglich wollten wir zum Thema Gesundheit aktiv werden. Wir haben aber schnell gemerkt: Unsere Betriebsratsarbeit ist das eigentliche Innovationsprojekt. Wir wollen unsere Arbeit grundlegend neu strukturieren, professionalisieren und eine nachhaltige Basis für die Zukunft schaffen. ARIBERA hat bei uns dafür ein Bewusstsein geschaffen.

SABRINA VOGL: Daran will ich anschließen: ARIBERA hat zu allererst unsere Denkweise und unsere Einstellung zur Arbeit von Grund auf verändert: Wir wollen nachhaltig und zukunftsorientiert arbeiten. Das bedeutet für uns ganz konkret: Wir arbeiten konsequent an wichtigen Zukunftsthemen wie



Energieeffizienz – und lassen uns davon auch nicht vom Tagesgeschäft abhalten. Wir denken in größeren Maßstäben und verstehen zum Beispiel Energieeffizienz als regionales Thema, das wir gemeinsam mit Nachbarfirmen bearbeiten. Wir denken innovativ und damit geht einher, dass wir uns auch selbst vorausschauend und zielgerichtet weiterentwickeln. Wir planen gemeinsam unsere Weiterqualifikation und wollen uns zu Experten ausbilden lassen.

Mit welchen konkreten Schritten geht ihr den Innovationsprozess an?

THORSTEN WOTTRICH: Im ersten Schritt schaffen wir Transparenz – nach innen und nach außen: Früher hat jeder sein Fachgebiet beackert. Ein Austausch fand kaum statt. Jetzt arbeiten wir gemeinsam an unseren Zielen, tauschen uns im Betriebsrat intensiver aus und arbeiten stärker zusammen. Die Themen sind heutzutage zu komplex. Wir brauchen Informationen aus allen Bereichen, müssen übergreifend zusammenarbeiten. Das verwirklichen wir heute – und dadurch ist neues Leben in unsere Zusammenarbeit gekommen.

SABRINA VOGL: Und diese Transparenz wollen wir auch nach außen tragen. Wir stellen unsere Öffentlichkeitsarbeit gerade neu auf: Überarbeiten unser Intranet, unsere Webseite und Flyer – und intensivieren unsere Sprechstunden. Wir wollen die Belegschaft informieren und damit die Basis für eine stärkere Beteiligung schaffen.

Wie organisiert ihr die Beteiligung?

THORSTEN WOTTRICH: Ich mach das mal am Beispiel Ideenmanagement fest: Beschäftigte müssen ermuntert werden, Ideen offen zu kommunizieren und einzubringen. Dafür muss Raum und Zeit sein. Damit hört der Prozess aber nicht auf. Wir beziehen den Ideengeber auch in der Folge mit ein. Er begleitet den ganzen Prozess, kann weiterhin wichtigen Input in den Prozess einspeisen und ihn umsetzen – oder versteht, warum eine Idee schlussendlich nicht umgesetzt werden kann. Das ist Beteiligung und Transparenz.

SABRINA VOGL: Wir entwickeln gemeinsam moderne, nach vorne weisende Ideen – sei es zum Thema Gesundheit, Energieeffizienz oder Arbeitszeit. Das macht Spaß und mit Spaß kann ich auch die Leute im Betrieb mitreißen. Und natürlich ist

Beteiligung keine Einbahnstraße: Wir beteiligen stärker, beteiligen uns selbst aber auch viel mehr. Das hat unsere Position als Betriebsrat ungemein gestärkt.

Welche Rolle nehmt ihr mittlerweile ein?

THORSTEN WOTTRICH: Wir sind als Betriebsrat heute Mitgestalter: Wir bringen Steine ins Rollen und warten nicht, bis das Geröll auf uns zuläuft. Jetzt stellen wir frühzeitig Fragen. Z. B. Fragen nach der Arbeitszeit. Dazu nutzen wir die Daten einer Mitarbeiterbefragung der Unternehmensleitung, haben sie noch vor der Geschäftsführung ausgewertet und für gezielte Nachfragen verwendet. Eigentlich haben wir durch unsere Nachfragen unserer Führungsmannschaft ein neues Standing und ein neues Gesicht gegeben. Die richtigen Fragen stellen – das war ein ganz wichtiger Lerninhalt in ARIBERA.

SABRINA VOGL: Der vor einem Jahr, kurz nach Beginn der ARIBERA-Ausbildung, neu eingestellte Geschäftsführer schätzt die neue aktive Betriebsratsarbeit sehr. Er hat die persönliche Weiterentwicklung der beteiligten Betriebsräte, aber auch die neue Form unserer Gremiumsarbeit miterlebt.



Er schätzt den Austausch, unsere Ideen und unsere Beteiligung – wir arbeiten konstruktiv und produktiv zusammen. Die Kommunikation auf Augenhöhe tut allen Beteiligten gut.

Was nehmt ihr persönlich mit von ARIBERA?

SABRINA VOGL: ARIBERA hat mich gestärkt. Ich bin mit und an ARIBERA gewachsen, trete sicherer auf und bin einfach professioneller geworden. In meiner Arbeit und in meiner Persönlichkeit. Und Thorsten bezieht mich viel mehr in seine Arbeit ein (lacht).

THORSTEN WOTTRICH: Mit meiner Wahl zum Betriebsratsvorsitzenden habe ich mir zum Ziel gesetzt, dass wir als Gremium enger zusammenarbeiten. Unter anderem deshalb haben wir uns zu Innovationspromotoren ausbilden lassen. Durch die konkrete Praxis von ARIBERA arbeiten wir jetzt wirklich miteinander – kreativ, im Dialog und zielgerichtet. Wir sind ein Team.

Sozial ist innovativ



Anika Thomas und ihr Kollege Stefan Mandry haben einen sozialen Beratungsleitfaden für Betriebsräte bei Airbus in Bremen entwickelt. Im Interview erklärt die Betriebsrätin ihr Innovationsprojekt.

Bild: Anika Thomas im Betriebsratsbüro von Airbus Bremen.

Was war der Impuls für euer Innovationsprojekt?

Wir haben hier bei Airbus ungemein viele Vereinbarungen: Gesamtbetriebsvereinbarungen, Tarifverträge oder Haustarifverträge. Gleichzeitig werden an uns von Seiten der Beschäftigten tagtäglich Fragen herangetragen, die wir gerne unmittelbar beantworten würden. Aber aufgrund der komplexen Vereinbarungen, die bei uns gelten, können wir oft nicht umgehend eine Antwort geben. Gerade bei dringlichen sozialen Anliegen ist das sehr deprimierend. Mein Kollege Stefan und ich wollten daher ein soziales Projekt starten und einen Beratungsleitfaden für genau diese typischen und drängenden Fragen entwickeln – als praktische Unterstützung für unsere Betriebsratskollegen.

Wie erkennt ihr, wo Beratungsbedarf besteht?

Bei uns ist die Beteiligung sehr intensiv. Wir sind hier nicht Kraft eigener Arroganz unterwegs – wir sind sehr transparent und binden alle mit ein. Unsere Beratung soll den Beschäftigten helfen und sie

unterstützen, deswegen fragen wir proaktiv: Was braucht ihr konkret, welche Probleme sollen wir angehen, was sind für euch die drängenden Themen? Darüber hinaus sprechen wir natürlich in unserem Gremium – wir tauschen uns mit unseren Kolleginnen und Kollegen im Betriebsrat aus. Aus ihren gesammelten Erfahrungen entsteht der Leitfaden. Und damit können wir die Beschäftigten zielgerichtet und schnell beraten.

Warum der Schwerpunkt auf soziale Fragen?

Weil ganz viele Leute in sozialen Angelegenheiten zu uns kommen: „Ich brauche Urlaub“ oder „Ich bin in einer Krise und brauche finanzielle Unterstützung.“ Wir haben ganz viele tolle Sachen mit unseren Vereinbarungen geregelt – nur werden sie leider nicht ausreichend genutzt, weil wir nicht alle Regelungen parat haben. Im Moment tragen wir alle wichtigen Fragen und die dazugehörigen Regelungen mit Hilfe unserer Kollegen zusammen und formulieren sie in verständlicher Sprache. Im nächsten Schritt wollen wir den



Leitfaden dann testen: Wir wollen wissen, ob ihn jeder verstehen kann, und ihn auf dieser Basis dann weiter optimieren. Ich denke, das ist ganz im Sinne vom ARIBERA-Projekt: Innovation ist für die Menschen da – sozial ist innovativ.

Wie hat euch ARIBERA bei eurem Projekt unterstützt?

Ich habe am bundesweiten Ausbildungsgang teilgenommen. Als die Anfrage kam, ob wir teilnehmen wollen, haben wir uns im Gremium zusammengesetzt und uns gemeinsam für den sozialen Beratungsleitfaden als Thema entschieden. Im Rahmen von ARIBERA konnten wir dann unser Projekt entwickeln – neben den ganzen anderen Tools und dem Know-how, das wir dort gelernt haben. ARIBERA hat mich persönlich in meiner Arbeit auf eine ganz neue Stufe gebracht. Wenn ich hier Schleichwerbung machen darf: Nutzt das ARIBERA-Angebot. Wir haben immer noch Kontakt zu den Kollegen aus den Seminaren und helfen uns gegenseitig. Das Netzwerk lebt – das ist eine großartige Sache.

Arbeit in der Lernfabrik

Im Rahmen beider bundesweiten Ausbildungsgänge von ARIBERA hat die IG Metall zum ersten Mal mit der Lernfabrik am Lehrstuhl für Produktionssysteme der Ruhr-Uni Bochum zusammengearbeitet. Eine zukunftsweisende Kooperation zwischen Universität und Gewerkschaft, von der Studierende und Betriebsräte gleichermaßen profitieren.



Wissenschaft und berufliche Praxis kann sich gegenseitig befruchten. Das ist die Idee hinter der Zusammenarbeit der IG Metall mit der Ruhr-Uni Bochum und der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM. Das dort entwickelte Ausbildungskonzept sieht praktische Übungen in der Lernfabrik als zentrale und innovative Ausbildungsmethode vor. So fand in drei der fünf Module des ARIBERA-Ausbildungsgangs jeweils ein Ausbildungstag in der Lernfabrik statt.

Die von Prof. Kreimeier geleitete Lernfabrik ermöglicht Studierenden der Ingenieurwissenschaften und Führungskräften aus der Wirtschaft, in einer an der betrieblichen Praxis ausgerichteten Umgebung zu lernen. Neben Lern- und Forschungstätigkeiten gibt es in der Lernfabrik auch eine laufende Kleinserienfertigung. Durch die Kooperation im Rahmen von ARIBERA, ist es zum ersten Mal gelungen, die Lernfabrik für Betriebsräte zu öffnen und so die praktische Ausrichtung der Ausbildung weiter zu stärken.

Die Betriebsräte der bundesweiten ARIBERA-Ausbildungsgänge hatten die Möglichkeit, betriebliche Situationen in der Lernfabrik zu simulieren und durch Rollenspiele zu vertiefen. So konnten die in den Seminaren erarbeiteten Inhalte und Methoden unmittelbar in einer realitätsnahen Umgebung erprobt werden. Die drei ganztägigen Übungen fokussierten dabei auf die Themen Ressourceneffizienz, Produktionssysteme und Verhandlungsführung. Zusätzlich präsentierten wissenschaftliche

Mitarbeiter des Lehrstuhls für Produktionssysteme die ingenieurwissenschaftliche Sicht auf themenbezogene Fragen.

Das Projekt ermöglichte so einen direkten und fruchtbaren Austausch zwischen Betriebsräten und Ingenieuren der Lernfabrik – und zwar außerhalb betrieblicher Zwänge. Eine Begegnung von Wissenschaft und betriebspolitischer Praxis, die für alle Seiten einen Mehrwert hatte.

Bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Ausbildung ist die Lernfabrik auf so großes Interesse gestoßen, dass inzwischen an einer Weiterführung der Kooperation im Verbund mit der Lernfabrik und der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM gearbeitet wird.

Krise war gestern, heute ist Innovation



Die IG Metall Verwaltungsstelle Region Hamburg begleitet zur Zeit acht Betriebe im Rahmen von ARIBERA. Sie will durch das Innovationsprojekt proaktive Betriebspolitik fördern, um Krisen in den Betrieben vorzubeugen. Eckard Scholz, Erster Bevollmächtigter der Verwaltungsstelle Region Hamburg, und der für ARIBERA zuständige politische Sekretär Emanuel Glass erzählen im Interview, wie sie Innovationspolitik zum Kerninhalt Hamburger Gewerkschaftsarbeit machen.

Wie kann Innovationspolitik Krisen bekämpfen?

ECKARD SCHOLZ: Wir wollen mit unserer Arbeit, zu der auch ARIBERA gehört, Krisen verhindern. Wir wollen aktiv handeln, bevor die Krise im Betrieb überhaupt eintritt. Wenn sie eingetreten ist, haben wir zwar inzwischen eine ganze Menge Instrumente, derer wir uns bedienen können. Wie in der Task-Force-Krisenintervention beschrieben, können wir zeitnah Beratung für den Betriebsrat organisieren, um gegen die Krise anzugehen. Doch eines ist klar: In der Krise haben wir nur geringe Gestaltungsmöglichkeiten – wir können eigentlich nur reagieren. Wir wollen aber weit im Vorfeld aktiv werden und Krisensituationen vorbeugen: Durch verstetigte Innovationsarbeit der Betriebsräte, die die Produktion, die Arbeitsorganisation, die Personalbemessung und die Personalentwicklung mitgestalten. Und durch Mitbestimmung der Belegschaft, die mit ihrem Wissen, ihren Fertigkeiten und Kompetenzen den Betrieb krisensicher machen können. Wir haben



Erfolg, wenn wir sagen können: Krise war gestern. Innovation ist heute. Und das ist keine Floskel sondern Credo proaktiver Betriebspolitik.

Was bedeutet Innovation für euch?

ECKARD SCHOLZ: Innovation bedeutet Mitbestimmung durch Beteiligung. Und diese Mitbestimmung ist ein belegschaftsseitiger Prozess, in dem Betriebsräte die Moderatoren sind und möglichst

viele Beschäftigte beteiligen – um so die Kompetenzen zu heben und einfließen zu lassen, die den Betrieb voranbringen.

EMANUEL GLASS: Und Ziel von Innovation ist alles, was Arbeitsplätze und die Zukunftsfähigkeit des Betriebs auf Dauer sichern kann. Mit ARIBERA wollen wir Innovationen genau so verstehen und nutzen: Sie sichern Arbeitsplätze und die Zukunft des Betriebs.

Warum hat die Verwaltungsstelle Hamburg einen Fokus auf Innovationspolitik gelegt?

ECKARD SCHOLZ: Wir haben schon vor den Erfahrungen mit der Task-Force-Krisenintervention, die in verschiedenen Hamburger Unternehmen im Einsatz war, die Frage diskutiert: Wie gewinnen wir gestalterischen Einfluss auf die Planungsprozesse im Betrieb? In einem ehemals familiengeführten Werftunternehmen gab es z. B. im Zeitraum 2005 – 2006 große Probleme bei der Abarbeitung von Containerschiffaufträgen. Es wurde nicht mehr kostendeckend gearbeitet. Erst an diesem Tiefpunkt der betrieblichen Krise, an dem auch die Geschäftsführung nicht mehr weiter wusste, erhielten wir letztlich die Chance, auf die Arbeitsorganisation Ein-

fluss zu nehmen. Mit fachlicher Unterstützung der IG Metall konnten die Maßnahmen, die der Betriebsrat eingebracht hat, die Produktivität im Unternehmen um über 30% innerhalb nicht mal eines Jahres erhöhen. Das war für mich das Schlüsselerlebnis. Das hat deutlich gemacht, was möglich ist.

EMANUEL GLASS: Wir haben zudem in Gesprächen mit unseren Betriebsbetreuern immer wieder festgestellt, dass wir bei jedem Krisenprozess eigentlich von vorne starten. Dass wir uns selbst immer nötigen, das Rad neu zu erfinden. Da ist die Erkenntnis gewachsen, das müssen wir strukturierter machen, wir brauchen Qualifizierung und Konzepte, um im Vorfeld aktiver und gestalterischer zu agieren.

Was hat sich in dieser Hinsicht durch ARIBERA verbessert?

EMANUEL GLASS: Da wir ARIBERA in unserer Verwaltungsstelle im Moment in acht Betrieben umsetzen und zuvor schon zwei Module organisiert haben, gibt es schon jetzt unglaubliche Synergieeffekte. In Form von Lerneffekten für uns selbst, aber vor allem auch in Form von Vernetzungseffekten. Wenn sich in Zukunft in einem anderen Betrieb die Frage stellt, können wir auf ein Netzwerk



Der Erste Bevollmächtigte Eckard Scholz mit dem politischen Sekretär Emanuel Glass in seinem Büro in der Verwaltungsstelle Hamburg.

zurückgreifen und sagen: „Zum Thema Prozessinnovation haben wir schon einmal in einem Betrieb gearbeitet, die können euch dabei helfen, eure Prozesse zu optimieren.“

ECKARD SCHOLZ: Wir versuchen, in allen beteiligten Betrieben ein Kompetenznetzwerk innerhalb der Belegschaften aufzubauen. Und daraus resultierend vernetzen wir die acht Unternehmen zu Kompetenznetzwerken in der Region. Und es soll ja nicht bei acht Betrieben bleiben. Wir wollen mehr Innovationspromotoren ausbilden. So dass wir am

Ende in dieser Stadt ein starkes Netzwerk von Innovationspromotoren haben und dadurch auch mehr Einfluss auf die Regionalpolitik in der Stadt nehmen.

Findet schon direkter Austausch zwischen den Betrieben statt?

EMANUEL GLASS: Die Betriebe kennen sich schon untereinander – durch die Verwaltungsstellenarbeit oder den Vertrauensleute-Ausschuss. Aber eben nicht im Rahmen von Arbeit+Inno>ation. Wir werden deshalb einen Startworkshop ausrichten, auf dem sie ihre Projekte vorstellen. Die Betriebe

haben ein starkes Interesse daran zu wissen, wie hat Blohm+Voss oder wie hat Airbus das Problem gelöst. Sie wollen sich austauschen und im Netzwerk zusammenarbeiten.

Austausch zwischen den Betrieben gibt es schon, wie sieht es mit der Beteiligung der Belegschaft in den Betrieben aus?

EMANUEL GLASS: Heute waren wir bei einem Betriebsbesuch – bei einem Betrieb, der an ARIBERA teilnehmen wird: Das Management des Betriebs dachte, es sei sehr innovativ und hat neue Werkzeugmaschinen angeschafft – jedoch ohne mit den betroffenen Beschäftigten vorher zu reden. Es hat sich jetzt herausgestellt, dass diese teuren und innovativen Maschinen für die Produkte, die dort hergestellt werden, nicht gebraucht werden können. Hätte man die Mitarbeiter, die mit dieser Maschine arbeiten sollen, vorher miteinbezogen und gefragt, wäre diese Fehlinvestition wahrscheinlich nicht gemacht worden. Deswegen sagen wir: Der Mitarbeiter ist der Experte und seine Expertise ist gefragt.

Welche neuen Wege ist die Verwaltungsstelle Hamburg bei ARIBERA gegangen?

ECKARD SCHOLZ: Wir haben erstmal Betriebsräte, die schon Erfahrungen in der Task-Force und in



Krisensituationen gesammelt haben, zusammengeholt, um gemeinsam zu definieren: Was brauchen wir als Verwaltungsstelle, um optimal fördern zu können, und was brauchen Betriebsräte in solchen Prozessen, um proaktiv arbeiten zu können. Wir haben die Anforderungen an das Projekt vorher mit den Kolleginnen und Kollegen, die es konkret betrifft, definiert. Daraus haben wir dann „maßanzügliche“ Maßnahmen entwickelt, die 100 prozentig zu den beteiligten Betrieben passen.

EMANUEL GLASS: Und wir haben jetzt etwas eingeführt, was es bei den anderen ARIBERA-Lehrgängen noch nicht gab: Wir haben Vorgespräche geführt – in allen acht Betrieben, die sich diesmal beteiligen werden. Wir gehen in die Betriebe, stellen den Ausbildungsgang vor und fragen, was ihr Schwerpunkt sein könnte. Auf dieser Basis können wir den Lehrgang dann passgenau ausrichten, so dass die Interessen der jeweiligen Betriebe auch wahrgenommen werden können. Das hat eine ganz neue Qualität – weil die Kollegen, die den Lehrgang durchführen, den Betrieb mit seinen

besonderen Bedingungen und Problemen schon kennen und den Lehrgang dementsprechend gestalten.

Was verspricht sich die IG Metall Verwaltungsstelle Hamburg von Innovationspolitik und ARIBERA?

ECKARD SCHOLZ: Wir wollen durch die Kompetenzen, die wir organisieren, die zentrale Schnittstelle für Innovationstätigkeiten in der Stadt Hamburg sein. Die Schnittstelle für alle relevanten Akteure: Für den Wirtschaftssenator, die Behörden, die Handelskammer, die Handwerkskammer oder die Hochschulen, mit denen wir zusammenarbeiten. Wir als IG Metall vor Ort sind der kompetente Ansprechpartner für alle Innovationstätigkeiten in dieser Stadt. Das ist unsere Botschaft und das ist die Botschaft von ARIBERA.

Und welche langfristigen Ziele gibt es darüber hinaus?

ECKARD SCHOLZ: Wir haben zu wenig Mitbestimmungsmöglichkeiten per Gesetz, um maßgeblich Einfluss zu nehmen, wenn es Spitz auf Knopf steht. Das wollen wir ändern. Und wir wollen natürlich Betriebsräte nachhaltig stärken, damit sie sich mehr einmischen – und da ist ARIBERA der richtige Weg.

Nachhaltige Betriebspolitik gestalten

Am 20. und 21. November 2014 kamen im Frankfurter Gutleut Saalbau Experten aus der Betriebspolitik, der Wissenschaft und der IG Metall zusammen, um nachhaltige betriebspolitische Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen und Impulse aus der Wissenschaft für die betriebliche Praxis zu reflektieren. Dabei waren auch ca. 100 Betriebsräte aus dem ARIBERA-Netzwerk.

Im Zentrum der Vorträge, Workshops und Podiumsdiskussionen auf der Konferenz stand die Frage, wie sich Betriebsräte nachhaltig in ihrem Betrieb einbringen können, um gute und sichere Arbeit zu gestalten. Die Eröffnungsrede von Jörg Hofmann, dem Zweiten Vorsitzenden der IG Metall, war dementsprechend ein starkes Plädoyer für eine nachhaltige und proaktive Betriebspolitik.

Prof. Dr. Jürgen Howaldt, Direktor der Sozialforschungsstelle Dortmund und Professor an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität Dortmund, verdeutlichte in seinem Impulsreferat „Soziale Innovation und Nachhaltigkeit“, dass ein rein technologisch und nicht sozial verstandener Innovationsbegriff viele Wertschöpfungspotenziale im Sinne einer nachhaltigen Betriebspolitik ungenutzt lässt.

Das Thema Nachhaltigkeit wurde im Anschluss entlang von vier Dimensionen und anhand von betrieblichen Praxisbeispielen – unter anderem mit

teilnehmenden Betrieben aus dem ARIBERA-Lehrgang – in vier Workshops vorgestellt und gemeinsam diskutiert. Auf dem Programm standen dabei folgende Themen:

- Soziale Nachhaltigkeit – Betriebsbeispiele: Airbus Defense and Space und LITEF
- Ökonomische Nachhaltigkeit – Betriebsbeispiele: BJB und Voith Paper
- Ökologische Nachhaltigkeit – Betriebsbeispiele: Hydro Aluminium und Micronas
- Nachhaltig arbeiten in Gremien – Betriebsbeispiel: ThyssenKrupp Steel

Zum Abschluss der Konferenz definierte Jochen Schroth, ARIBERA-Projektleiter, in seinem Ausblick noch einmal das Ziel gewerkschaftlicher Innovationen: Gute Arbeit und Beschäftigungssicherheit.



Industriearbeit 4.0

Die von der IG Metall Bezirksleitung NRW veranstaltete Konferenz „Industrie Arbeit 4.0“ am 15. Oktober 2013 in Paderborn bildete den Auftakt für einen bis heute andauernden sozialpartnerschaftlichen Dialog – der die zentrale Frage nach der Zukunft der Arbeit in der digitalen und vernetzten Produktion mit Betriebsräten, Wissenschaft, Politik und Arbeitgebern diskutiert.

Unsere Wirtschafts- und Arbeitswelt ist im Wandel: Industrie 4.0, also die Digitalisierung der Industriearbeit, bedeutet dabei nicht nur eine grundlegende Veränderung von Produktionsprozessen und Wertschöpfungsketten durch technologische Innovation. Sie verändert Arbeitsprozesse, Arbeitszeiten und Qualifikationsanforderungen und lässt so einen neuen Typus der Industriearbeit entstehen. Die damit einhergehenden Chancen und Risiken zu erkennen und diesen Wandel aktiv zu gestalten, ist eine gemeinschaftliche Aufgabe der Sozialpartner in der Metall- und Elektroindustrie.

Die IG Metall Bezirksleitung NRW beförderte diesen sozialpartnerschaftlichen Dialog mit ihrer großen bundesweiten Konferenz in Paderborn „Industrie Arbeit 4.0 – Wir gestalten die Zukunft mit“. In Zusammenarbeit mit „Arbeit und Leben“ und dem Projekt ARIBERA schuf die Konferenz eine Dialogplattform, auf der sich die 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Politik, Wissenschaft, Gewerkschaften und Unternehmen über das zentrale Zukunftsthema

Digitalisierung der Arbeit austauschen und nachhaltige Kooperationsbeziehungen knüpfen konnten. So bekundete Günther Horzetzky, Staatssekretär im Wirtschaftsministerium NRW, auf der Konferenz das große Interesse der Landesregierung an einer Zusammenarbeit mit der IG Metall, um die zukünftigen Herausforderungen des industriellen Wandels gemeinsam anzugehen. Seither gibt es Gespräche mit Wirtschafts-, Wissenschafts- und Arbeitsministerium, um Fördermittel für die Unterstützung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen in Zeiten radikaler Veränderungen der Industriearbeit zu gewinnen. Denn auf der Konferenz bestätigten alle Sozialpartner die zentrale Bedeutung des Betriebsrats und der Beschäftigten bei betrieblichen Veränderungsprozessen.

So wird die Gestaltung des digitalen Wandels durch Mitbestimmung auch zukünftig ein Schwerpunktthema bleiben. Die Fachkonferenz war lediglich Auftakt für weitere industriepolitische Dialoge, die zum Beispiel im Jahr 2014 durchgeführt wur-



den – wie im Bildungszentrum Sprockhövel, wo die Folgen von Industrie 4.0 u. a. für Qualifikation, Arbeitsplatzgestaltung, Entlohnung, Arbeitszeit und die Zukunft der Mitbestimmung in Workshops diskutiert wurden.

Wer mehr zur Fachkonferenz erfahren will, findet im Intranet der IG Metall die Broschüre „Industriearbeit 4.0“.

Praxisforen

Nur in einem offenen und gemeinsamen Diskussionsprozess zwischen Betriebsräten und Beschäftigten lassen sich proaktive betriebspolitische Strategien entwickeln, die gute Arbeitsbedingungen ermöglichen und Beschäftigung mittel- und langfristig sichern. Die Praxisforen von ARIBERA bieten ein Forum für genau solche innovationspolitischen Debatten.

Eine zentrale Frage im Projekt ARIBERA lautet: „Wie innovativ und zukunftsfähig ist unser Betrieb?“. ARIBERA orientiert sich dabei an den fünf zentralen Innovationsthemen, die auch schon in der Beschäftigtenbefragung der IG Metall im Jahr 2013 eine wichtige Rolle gespielt haben:

1. Arbeitszeit und Flexibilisierung
2. Vereinbarkeit von Familie und Beruf
3. Praxis der betrieblichen Weiterbildung
4. Alters- und altersgerechtes Arbeiten
5. Flexible Übergänge/Alterssicherung

Ziel der Praxisforen war es, die arbeits- und innovationspolitischen Debatten, die die Beschäftigtenbefragung in der IG Metall, in den Bezirken und Verwaltungsstellen ausgelöst hat, weiterzuführen und zu vertiefen. Unter dem Dach des Projekts ARIBERA wurden daher insgesamt elf innovationspolitische Praxisforen konzipiert und durchgeführt. In der Zeit zwischen Januar und April 2014 kamen knapp 600 Teilnehmende zu den Praxis-

foren. Dabei wurden einzel- und überbetriebliche Gestaltungsräume in allen fünf Themen von Betriebsräten und ehrenamtlichen Aktiven diskutiert. Besonders oft standen die Themen Arbeitszeit und Flexibilisierung sowie Vereinbarkeit von Beruf und Leben im Mittelpunkt.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nutzten die Praxisforen darüber hinaus, um sich zu vernetzen. Aus den Praxisforen entstanden betriebsübergreifende Netzwerke, die bis heute einen innovationspolitischen Austausch ermöglichen. Die Debatten, die auf den Praxisforen geführt wurden, werden auf diese Weise nachhaltig fortgeführt.



Zeit für Ziele



Mit frischen Ideen erntete der Betriebsrat von NG LITEF in Freiburg erstmal reichlich Gegenwind von Seiten der Geschäftsführung. Doch die Betriebsräte Claus Völker und Christian Goldschmidt setzten ihren Weg unbeirrt fort und ließen sich zu Innovationspromotoren ausbilden. Heute verfolgen sie im Gremium mit Unterstützung der Belegschaft und den professionellen Tools aus der ARIBERA-Ausbildung eine eigene, nachhaltige Betriebsratsstrategie.

„Für Ziele haben wir keine Zeit“, so war früher die Stimmung im BR.“ Claus Völker ist Betriebsratsvorsitzender und stolz auf die strategische Neuausrichtung der Betriebsratsarbeit bei NG LITEF GmbH, die er gemeinsam mit seinen Kollegen in den letzten Jahren auf den Weg gebracht hat. „Damals hatten wir weder klar definierte Ziele noch eine gemeinsam entwickelte und getragene Strategie für unsere Betriebsratsarbeit“, ergänzt sein Kollege und Stellvertreter Christian Goldschmidt. „Jetzt nehmen wir uns die Zeit, machen Klausuren und erarbeiten eine Betriebsratsstrategie – ohne das könnte ich mir wirksame Betriebsratsarbeit gar nicht mehr vorstellen.“

Das Unternehmen NG LITEF ist eine Tochtergesellschaft des amerikanischen Konzerns „Northrop Grumman Corporation“, welche ihren Hauptsitz in Virginia hat. Seit der Gründung 1961 entwickelt und produziert die NG LITEF GmbH Navigationssysteme und -sensoren zu etwa gleichen Teilen für

den militärischen als auch für den zivilen Gebrauch. Aktuell produziert LITEF unter anderem inertielle Sensoren für die Messung von Beschleunigung und Drehraten, Computer und Steuereinheiten für die militärische Luftfahrt, aber auch Bohrlochsonden und Plattformen zur Kamerastabilisierung. Allein in Freiburg sind 550 Mitarbeiter beschäftigt.

Professionelle Betriebsratsarbeit – mit Unterstützung der IG Metall

Claus Völker und Christian Goldschmidt haben ihre Betriebsratsarbeit in den letzten Jahren schrittweise professionalisiert. Im Jahr 2006 kam es zu einer strategischen Neuausrichtung des kompletten Betriebsrates der LITEF GmbH. Fünf neue Betriebsratsmitglieder sorgten damals für frischen Wind und viele neue Ideen im Gremium – die aufgrund des Widerstands der Geschäftsführung jedoch nicht umgesetzt werden konnten. Unterstützung erhielten sie in dieser Zeit von der IG Metall und führten im Betrieb das Projekt „Innovation und Früh-



erkennung“ durch. Der Beginn eines bis heute andauernden Austausches zu den Themen Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur und Mitarbeiterführung.

So konnte der Betriebsrat trotz aller Widerstände und zahlreicher Gerichtsverfahren mit dem Arbeitgeber das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen und kontinuierlich ausbauen. Um auch langfristige Innovationen im Unternehmen durchsetzen zu können, entschieden sich Christian Goldschmidt und Claus Völker dann für die ARIBERA-Ausbildung zum Innovationspromotor. Im Rahmen von ARIBERA entwickelten sie ein neues, flexibles Arbeitszeitmodell. Es verhindert, dass geleistete Arbeitsstunden verfallen. Gleichzeitig soll es die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf verbessern.

Know-how und Kompetenz mit ARIBERA

„Wir haben uns bei ARIBERA eine Methodenkompetenz aufgebaut, von der wir tagtäglich profitieren – das ist unersetzliches Know-how“, berichtet Christian Goldschmidt. „Ein Know-how, das um-



so größer ist, je mehr sich einbringen.“ Die in ARIBERA vermittelten Umfrage-Tools „InnoKenn“, „Stressbarometer“ sowie „Arbeit sicher und fair“ waren dabei die entscheidenden Instrumente, die Beteiligung von Seiten der Mitarbeiter ermöglichten. Für Claus Völker hat sich deshalb der zeitliche Mehraufwand der ARIBERA-Ausbildung in jedem Fall gelohnt – denn durch die Beteiligung und den Rückhalt der Beschäftigten lassen sich heute Ziele durchsetzen, die früher unerreichbar schienen. „Keine Ziele zu haben, mag einen vor Enttäuschungen beschützen. Sich Ziele zu setzen und sie gemeinsam erreichen zu können, ist in jedem Fall sehr viel befriedigender – glauben Sie mir.“

Bilder: Christian Goldschmidt und Claus Völker (NG LITEF) und André Martens (Micronas) haben das Entwicklernetzwerk im Raum Freiburg mitbegründet (v.l.n.r.).

Entwicklernetzwerk aus der Region

In Freiburg haben Innovationspromotoren ein lokales Netzwerk gegründet – betriebsübergreifend und auf eigene Initiative. Sie wollen sich mit kollegialer Fallberatung unterstützen. André Martens ist Betriebsratsvorsitzender bei Micronas und berichtet als Mitbegründer über den nachhaltigen Erfolg des Netzwerks:

„Ein Kernthema bei ARIBERA ist Nachhaltigkeit. Wir wollten Nachhaltigkeit aber nicht nur betriebspolitisch denken – es sollte auch für ARIBERA und das ARIBERA-Netzwerk selbst gelten. Im Raum Freiburg haben wir uns daher – ARIBERA-Teilnehmer aus den Firmen LITEF und Micronas – zu einem lokalen Netzwerk zusammengeschlossen. Und haben uns schon bald die ersten zusätzlichen Teilnehmer mit ins Boot geholt: Betriebsräte der Firmen Sick und Hekatron. Auf lange Sicht wollen wir das Netzwerk dann schrittweise ausdehnen.“

Jetzt geht es aber erst einmal darum, sich wechselseitig kennenzulernen und Vertrauen zueinander aufzubauen. Das ist die Basis für unsere weitere Zusammenarbeit – zum Beispiel in Form von kollegialer Fallberatung, mit der wir uns gegenseitig unter die Arme greifen wollen. In Bälde sind Betriebsbesuche geplant. Und für das nächste Treffen steht das Thema Arbeitszeitgestaltung mit den dazugehörigen Betriebsvereinbarungen auf der Tagesordnung. In Freiburg können wir selbstbewusst sagen: ARIBERA lebt und das Netzwerk lebt!

Was im Großen funktioniert hat, funktioniert hier auch im Kleinen. Ich denke unser Freiburger Entwicklernetzwerk kann zur Nachahmung empfohlen werden!“

Netzwerken im Ländle

Mit zwei ARIBERA-Netzwerken fördert die IG Metall Baden-Württemberg betriebsübergreifenden Austausch und Kooperation zwischen Betriebsräten – gezielt für Betriebsräte aus Standorten mit einem hohen Entwicklungs- und Forschungsanteil und wirkungsvoll durch die externe Expertise des IMU-Instituts.

Das ARIBERA-Netzwerk „Innovationsförderliche Arbeitsbedingungen von Innovationsarbeiter/-innen“ richtete sich gezielt an Betriebsräte von Entwicklungs- und Forschungsbetrieben – und erzielte trotz-

dem oder gerade deshalb eine große Resonanz: 20 – 25 Teilnehmer/-innen beteiligten sich durchgehend an den Ausbildungsmodulen und nutzten die Gelegenheit, um gemeinsam an den für sie rele-

Info-Box 1:

Ein breites Themenspektrum im Netzwerk „Innovationsförderliche Arbeitsbedingungen von Innovationsarbeiter/-innen“:

- Arbeitsweise von Betriebsrats-Netzwerken;
- Die Rolle von Betriebsräten im Innovationsprozess und umfassende Beteiligung der Beschäftigten;
- Die Kristallisationspunkte der besonderen Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Arbeitsprozesse, Führungskräfte, Entgelt, Arbeitsumfeld);
- Betriebliche Erfahrungen als Entwickler mit dem Thema Arbeitszeit und die Rolle von Arbeitszeit in der Projektarbeit;

- Regelungen des Manteltarifvertrages zu Arbeitszeitkonten und Grenzen dieser Regelungen – was fehlt für Entwickler?
- Spezielle Arbeitszeitregelungen zu „reduzierter Vollzeit“, „mobiler Arbeit“, „Home-Office“ – ständige Erreichbarkeit und work-life-balance;
- Cradle-to-Cradle als innovativer Entwicklungsansatz;
- Open Space – Büroarbeitsplätze der Zukunft?
- Arbeitsprozesse: stage gate-Prozesse und agile Entwicklung, Scrum und andere neue Wege der Kooperation

vanten Themen zu arbeiten und sich unter Kollegen mit vergleichbaren Arbeitsbedingungen auszutauschen (siehe Info-Box 1).

Die Ausbildungsmodule wurden dabei mit Betriebsbesuchen verbunden, bei denen eben diese konkreten Arbeitsbedingungen der Entwicklungsbeschäftigten im Fokus standen – wie z. B. die neu-konzipierten „inspiring work conditions“ des Bosch Konzerns.

Themen beteiligungsorientiert bearbeiten

Die betrieblichen Projekte der Teilnehmenden waren meist mit einer Beschäftigtenbefragung in den Entwicklungsbereichen verknüpft: eine beteiligungsorientierte Bearbeitung von Themen wie Arbeitszeitbelastung, Fachkräftebedarf, Weiterbildungsmöglichkeiten, Neugestaltung der Arbeitsumgebung durch den Arbeitgeber sowie Cradle-to-Cradle-Kreislaufwirtschaft oder Aufnahme von psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung.

Für den weiterführenden Austausch zwischen den Teilnehmer/-innen steht inzwischen eine Onlineplattform zur Verfügung. In Freiburg ist mittlerweile ein eigenes regionales Entwicklernetzwerk entstanden (siehe Seite 29).

Und auch das zweite Baden-Württembergische IG Metall Netzwerk ging neue Wege der Innovation: Durch die Kooperation der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg mit dem IMU Institut, einer unabhängigen, interdisziplinär arbeitenden Forschungs- und Beratungseinrichtung mit Standort unter anderem in Stuttgart, vereinte das Netzwerk fachliche Expertise, von der alle Beteiligten profitierten (siehe Info-Box 2).

Info-Box 2:

Neue Wege in der Kooperation von Betriebsräten, Hauptamtlichen und den Experten des IMU-Instituts durch ...

- das Sachverständigenteam aus IMU und IG Metall,
- partizipative Moderationsmethoden (betreute Arbeitsgruppen, Murmelgruppen, kollegiale Fallberatung, Visualisierungstechniken, Open Space, ...) mit
- fachlichem Input und strukturiertem Erfahrungsaustausch von betrieblichen, gewerkschaftlichen und externen Experten und Austausch von Material unter den Netzwerker/-innen.

Die Erfahrungen aus Baden-Württemberg

Beide Beispiele haben bewiesen, wie gewerkschaftliche Betriebspolitik durch Netzwerkarbeit nachhaltig gestärkt werden kann. Denn Wissenstransfer, Zusammenarbeit und Solidarität im Konzern, in der Branche und darüber hinaus vereint Innovationskräfte, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze nachhaltig verbessern und sichern können. Die Erfahrungen in Baden-Württemberg haben darüber hinaus gezeigt, dass Netzwerke vor allem dann erfolgreich sind, wenn sie feste innere Selbstorganisation aufweisen: mit Hauptamtlichen als Kümmerer und mit Ehrenamtlichen als Kernteam mit thematischen Arbeitsgruppen – verbunden durch eine Kommunikationsinfrastruktur wie Newsletter oder einer Internetplattform.

Auf dieser Basis können Netzwerke nicht nur nachhaltig bestehen, sondern auch nachhaltigen Erfolg bewirken.

Das Netzwerken im Ländle ist beispielhaft und wegweisend für einen erfolgreichen betriebsübergreifenden Dialog und Austausch.



Mit ARIBERA gegen die Krise



In der Krise kam die Ausbildung zum Innovationspromotor wie gerufen – und sicherte Arbeitsplätze bei Grenzebach in Bayern. Der Betriebsrat des Sondermaschinenbauers kann die Umstrukturierungen nun dank der neu erlernten Methoden und Instrumente aktiv mitgestalten.

Für den Betriebsratsvorsitzenden der Grenzebach GmbH Martin Gehring war die Teilnahme an der Innovationspromotoren-Ausbildung in Bayern ein absoluter Glücksgriff – denn nur kurz nach Abschluss der Ausbildung änderte sich die Situation im Unternehmen grundlegend: Zum ersten Mal in seiner Geschichte verzeichnete der bayrische Sondermaschinenbauer Umsatz- und Gewinneinbußen. Der Abbau von Arbeitsplätzen drohte.

Das Familienunternehmen wurde 1960 gegründet. Inzwischen wurden weltweit 20 Standorte eröffnet. Grenzebach beschäftigt rund 1.600 Mitarbeiter, 1.150 davon in Deutschland.

Die sehr schwierige wirtschaftliche Lage des Unternehmens stellt den Betriebsrat und die Unternehmensführung vor völlig neue Aufgaben. Die Vorgaben waren deutlich: die Fertigungsstunden der Produktionsanlagen in Deutschland sollten reduziert werden – ansonsten drohe Personalabbau. Eine schnelle Lösung musste her – und die konnte mit Hilfe von ARIBERA erarbeitet werden.

Mit ARIBERA Mammutprojekte angehen

Das bisherige Innovationsprojekt wurde der neuen Situation angepasst: Ziel war eine komplette Neuausrichtung der Fertigung und ein Qualifizierungsprogramm für die Beschäftigten, um die Produktion konkurrenzfähig und damit zukunftsfähig zu machen. „Ein Mammutprojekt“, wie Martin Gehring rückblickend bekennt. „Das konnten wir nur mit ARIBERA-Ausbildung, betrieblichem Projekt und Beratung wuppen.“

Gerade die Beratungstage vor Ort durch die Ausbildungsträger haben dabei ein klares Zeichen in Richtung der Beschäftigten gesetzt und Vertrauen aufgebaut – und gleichzeitig die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung geweckt. Gemeinsam mit den Ausbildungsträgern wurde ein detaillierter Fragenkatalog erarbeitet, um die tatsächliche wirtschaftliche Situation des Unternehmens zu erfahren. Das Ergebnis war alarmierend – eine komplette Umstellung der Fertigung musste her. Ermutigt durch die Ausbildung forderten die Betriebsräte, einen externen Berater

hinzuzuziehen. Und der wachsende Druck der Betriebsräte zeigte Wirkung, die Unternehmensleitung stimmte zu.

Den Wandel aktiv mitgestalten

Im Rahmen des Projekts sammelte und strukturierte der Betriebsrat dann Argumente, um bei der Zusammenarbeit mit den externen Beratern hinzugezogen zu werden. Mit Erfolg. Der Betriebsrat konnte den Wandel aktiv mitgestalten. Und ARIBERA unterstützte ihn dabei. Die Ausbildungsinhalte waren eng auf die Wünsche der Grenzebacher abgestimmt – so wurde zum Beispiel kurzerhand ein Themenblog zu Projektmanagement eingerichtet und neu erlernte Methoden und Instrumente gleich in der Gremienarbeit erprobt. Die Umstrukturierung ist derweil in vollem Gange und der Betriebsrat begleitet sie. Vor diesem Hintergrund wurden auch andere Betriebsratsmitglieder motiviert, an der Ausbildung zum Innovationspromotor teilzunehmen.

Für die Zukunft sieht sich der Betriebsrat daher bestens vorbereitet – und plant schon neue Projekte: Die nächsten geplanten Innovationsprojekte sind die Einführung eines Gesundheitsmanagements und die Neuregelung der Arbeitszeitflexibilisierung.

www.aribera.de – Plattform und Forum für Innovation

aribera.de ist die Zentrale für Innovationspromotoren im Netz: Ein Forum, das die regionale und bundesweite Vernetzung von Betriebsräten fördert – und eine Plattform, die einen zukunftsweisenden Dialog zu wichtigen Innovationsthemen initiiert.

aribera.de bietet den Kolleginnen und Kollegen, die an der Ausbildung zum Innovationspromotor teilnehmen, die Möglichkeit, sich zwischen den Ausbildungsmodulen und über die bezirklichen „Grenzen“ hinweg auszutauschen. Das ARIBERA Forum eröffnet hierfür einen Raum – exklusiv für Teilnehmer/-innen von ARIBERA.

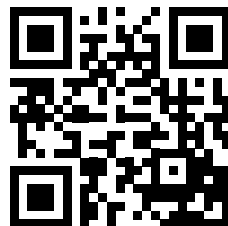
Gleichzeitig stellt die Plattform die Aktivitäten und Neuigkeiten im Rahmen des Projekts einer breiteren Öffentlichkeit vor – in Form von kurzen Berichten zu den laufenden Netzwerkveranstaltungen unter www.aribera.de/die-aribera-plattform/neuigkeiten.html

Die Werkzeuge und Unterstützungsmaßnahmen, die die IG Metall den Betriebsräten im Rahmen von Arbeit+Inno>ation anbietet, können unter dem Navigationspunkt „Werkzeuge“ eingesehen werden. Unter www.aribera.de/die-aribera-plattform/werkzeuge.html bietet sich außerdem die Möglichkeit, Arbeitshilfen und andere Materialien herunterzuladen.

Der Internetauftritt des ARIBERA-Projekts setzt sich zudem das Ziel, einen Überblick und zugleich einen tiefergehenden Einblick in die laufenden wissenschaftlichen, gewerkschaftspolitischen und öffentlichen Debatten um Innovationen zu bieten. So finden sich unter den Navigationspunkten „Hintergrundinformationen“ und „weiterführende Texte“ interessante Dokumente und Links zu verschiedenen relevanten und zukunftsweisenden Innovationsthemen.

Besuchen Sie www.aribera.de

Durch das Einscannen des QR-Codes gelangen sie direkt zur Seite:



Unterstützung für eine innovative Betriebspolitik

Das Ressort Vertrauensleute und Betriebspolitik beim IG Metall Vorstand bietet betrieblichen Interessenvertretungen unter dem Dach von Arbeit+Inno>ation umfassende Unterstützungsleistungen für eine innovative Betriebspolitik.

Ziel unserer aktivierenden Betriebs- und Branchenpolitik ist es, „Besser statt billiger“-Strategien umzusetzen, um nachhaltig gute, sichere und faire Arbeit in wettbewerbsfähigen Betrieben zu garantieren und zu fördern. „Besser statt billiger“ schafft gute Arbeits- und Lebensbedingungen, sichert Beschäftigung und Einkommen und zeigt praxistaugliche Wege für ein nachhaltiges Wirtschaften auf.

Arbeit+Inno>ation:

- +> qualifiziert im Rahmen von ARIBERA* Betriebsräte zu Innovationspromotoren und unterstützt beim Aufbau regionaler Innovationsnetzwerke,
- +> berät im Krisenfall (Task-Force-Krisenintervention**),
- +> hilft dabei, betriebliche Probleme zu erkennen, bevor es zu spät ist,
- +> entwickelt Konzepte für eine innovative Betriebs- und Branchenpolitik (Früherkennung und Intervention),
- +> baut Brücken zwischen arbeitsorientierter Wissenschaft und betrieblicher Praxis,

- +> hilft dabei, betriebliche Einsparpotenziale jenseits der Personalkosten aufzuzeigen,
- +> vermittelt arbeitnehmerorientierte externe Beratung,
- +> unterstützt dabei, Projektideen zu entwickeln, zu implementieren und öffentliche Fördermittel zu beantragen.

E-Mail: Arbeit-Innovation@igmetall.de

* gefördert durch:

weiter bilden
Initiative für berufsbegleitende Bildung

** gefördert durch:

 Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

 **ESF**
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

 **EUROPÄISCHE UNION**

Weitere Materialien für Betriebsräte


FB Betriebs- und
Branchenpolitik | Vorstand

Betriebspolitische Konzepte und Werkzeuge



ARBEIT+INNO>ATION

Anpacken statt abwarten!
Mit „besser statt billiger-Strategien“
Beschäftigung und Gute Arbeit sichern


FB Betriebs- und
Branchenpolitik | Vorstand

InnoKenn – Ein arbeits- und beschäftigungsorientiertes Diagnosewerkzeug



ARBEIT+INNO>ATION

Innovationen im Unternehmen
beurteilen, anregen, umsetzen


FB Betriebs- und
Branchenpolitik | Vorstand



ARBEIT+INNO>ATION

**Standorte fair vergleichen –
Arbeitsplätze sichern!**
Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute


FB Betriebs- und
Branchenpolitik | Vorstand

BIWIN – Das betriebswirtschaftliche Informationssystem für Betriebsräte



ARBEIT+INNO>ATION

Chancen und Risiken im Unternehmen
frühzeitig erkennen

