Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Kompetenz & Innovation

Machbarkeitsstudie als Kooperationsvorhaben der IG Metall-Bezirksleitungen NRW und BAWÜ gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung Herbst 2006 bis Herbst 2007

Dokumentation des Auftaktworkshops mit Betriebsräten
am 23. November 2006
im Harenberg Haus, Dortmund

Auftaktworkshop für Betriebsräte am 23.11.2006

Ziele des Workshops:

- Information und Diskussion über das Projekt
- Themenauswahl diskutieren und vor dem Hintergrund betrieblicher Erfahrungen und Handlungsbedarfe Zuspitzungen vornehmen
- Ansatzpunkte/Suchfelder für die Zuspitzung der Arbeit im Projekt finden

Teilnehmer

- Wolfgang Berz, BPW, Wiehl
- Reinhold Franz, Hella KG
- Günter Harrack, Zumtobel Staff
- Axel Husemann, Kiekert, Heiligenhaus
- Manfred Pilz, Demag Cranes and Components
- Ralf Siewert, Siempelkmap, Krefeld
- Wolfgang Nettelstroth - IG Metall, Achim Gehrke – Projekt Arbeit durch Innovation, Inger Korflür SUSTAIN CONSULT, Achim Vanselow – IAT/IAQ

Zeitplan für den Auftaktworkshop am 23.11.2006

- **9.30h – 10.30h: Einleitung (Wolfgang Nettelstroth)**
  - Partner, Ziele und Hypothesen, Methoden: Mitforschender Ansatz
  - Diskussion
- **11.00h – 13.00h: Diskussion zu Outsourcing**
  - Einstiegsdiskussion
  - Systematisierung betriebliche Erfahrungen
  - Sammlung von Argumenten und Gegenargumenten sowie Bewertung
- **13.00h – 14.00h: Mittagspause**
- **14.00h – 15.30h: Abschlussdiskussion**
  - Zusammenhänge: Forschungsfragen
  - Weiteres Vorgehen

Einleitung: Warum ein Projekt „Kompetenz und Innovation“?

- **Betriebliche wie öffentliche Debatten zum Thema Industriestandort Deutschland sind vom Wettbewerbsfaktor Lohnkosten bestimmt.**
- **Aus der täglichen Erfahrung in Betrieben wissen Betriebsräte und IG Metall, dass die Zukunft von Unternehmen, Arbeitsplätzen und Einkommen von anderen bzw. vielen weiteren Faktoren abhängt.**
- **Betriebliche Tarifkonflikte, die unter dem Motto *„besser statt billiger“* geführt werden, zeigen, dass sich deren Bedeutung nachvollziehbar benennen lässt.**
- **Es lohnt sich für Betriebe wie Beschäftigte, im Sinne einer *„besser-Strategie“* nicht die Lohnkosten, sondern andere Wettbewerbsfaktoren zum Thema zu machen: Ausbildung, Qualifikationen, Innovation, Arbeitsorganisation, etc. pp.**

Besser-Strategien: Vorteile für Betriebe und Arbeitnehmer

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Arbeitnehmer	Unternehmen
• Arbeitsplätze • Ausbildungsplätze/Übernahme • Einkommen • Beschäftigungssicherheit • Karriere/ Aufstieg • Weiterbildungsmöglichkeiten • Vereinbarkeit Familie und Beruf	• langfristiges Fortbestehen • dauerhaftes Wachstum • strategische Rendite… • (zur) Sicherung der Innovations- und Investitionsfähigkeit • Produktivität • Wettbewerbsvorteile • Fachkräfte

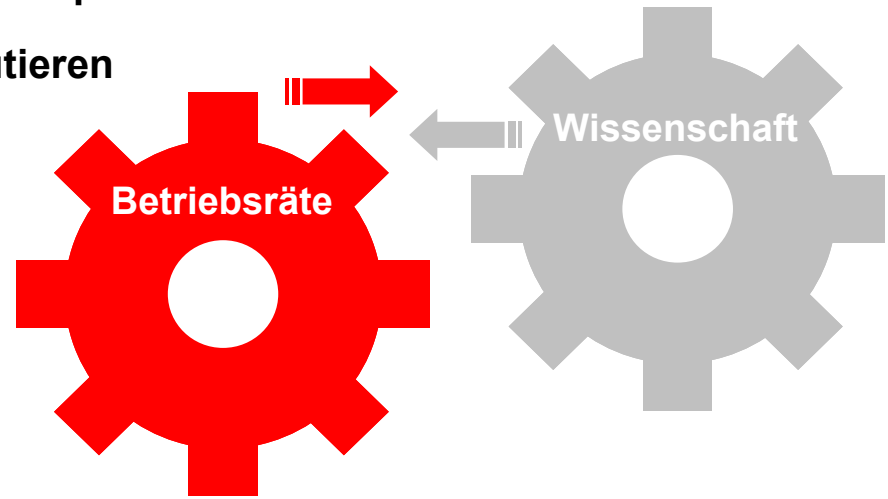
Kompetenz und Innovation als Mittel zum Zweck

Was soll „Kompetenz und Innovation“ Betriebsräten nutzen?

- **Betriebsräte und IG Metall für betriebliche und öffentliche Auseinander-setzungen stärken:**
  - **Überzeugende Logik aufzeigen**
  - **Argumente/ Argumentationsmuster wissenschaftlich unterfüttern und zuspitzen**
  - **Alternative Handlungspfade entwickeln**
  - **„Billiger-Strategien“ von Unternehmen hinterfragen**

Was haben Betriebsräte damit zu tun?

- **Zusammen sind wir besser: Praktisches Wissen und konkrete Fragestellungen von Betriebsräten werden mit wissenschaftlichem Know-how kombiniert. Beide Seiten sollen sich auf einander zu bewegen.**
- **Mitforschender Ansatz**
  - **Themen / Fragestellungen benennen / zuspitzen**
  - **Wissenschaftliche Erkenntnisse diskutieren**
  - **Praxiswissen einbringen (10 Betriebe)**
  - **Handlungsorientierung einfordern**
- **Machbarkeitsstudie: Klappt das?**



Bundesministerium für Bildung und Forschung

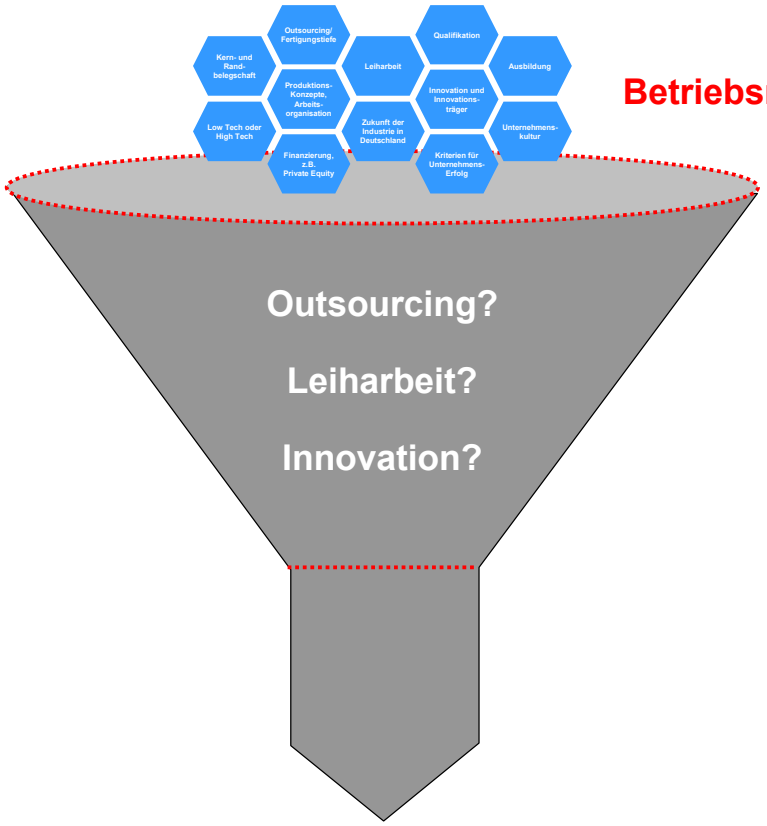
1. Schritt Themensammlung mit Betriebsräten

Wo finden wir Argumente für die Sicherung von Arbeitsplätzen und Einkommen?
Wo lohnt sich die Suche nach Argumenten? Wo ist Substanz?

- Kern- und Rand-belegschaft
- Outsourcing/ Fertigungstiefe
- Leiharbeit
- Qualifikation
- Ausbildung
- Produktions-Konzepte, Arbeits-organisation
- Innovation und Innovations-träger
- Low Tech oder High Tech
- Zukunft der Industrie in Deutschland
- Unternehmens-kultur
- Finanzierung, z.B. Private Equity
- Kriterien für Unternehmens-Erfolg

Bundesministerium für Bildung und Forschung

2. Schritt Auswahl treffen und präzisieren: Was bearbeiten wir?



Betriebsräte sind der Filter

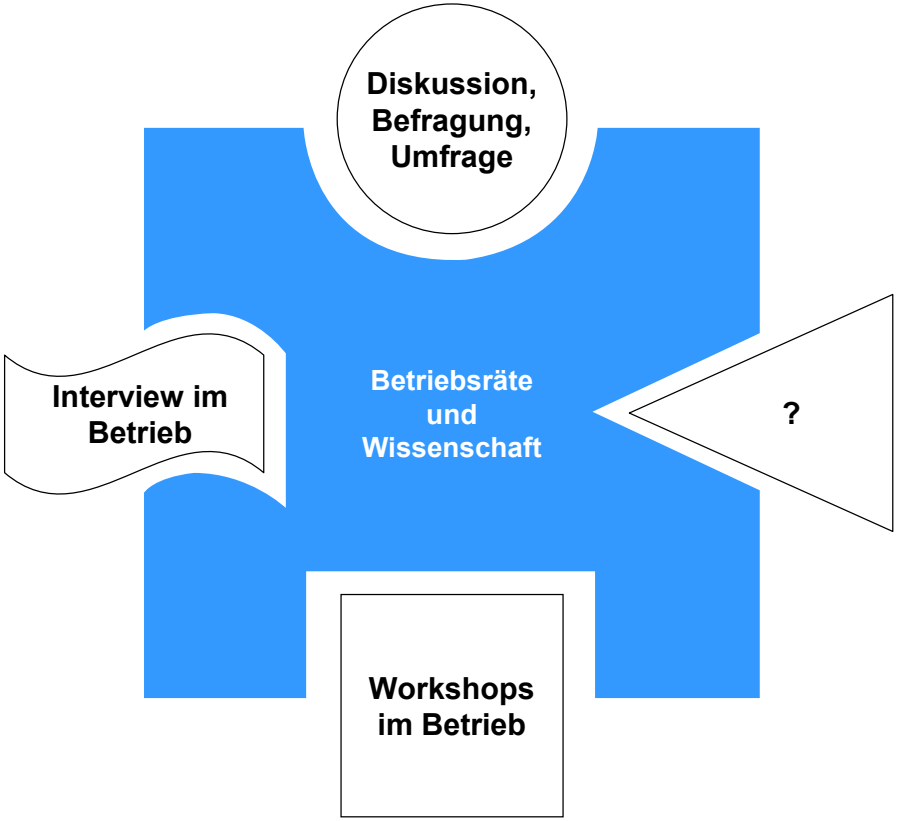
These:

Outsourcing und Leiharbeit haben Auswirkungen auf die Innovationsstrategie und -fähigkeit eines Unternehmens, weil sie seine Kompetenzen beeinträchtigen

Logik, Argumente, Handlungsoptionen?

Bundesministerium für Bildung und Forschung

3. Schritt weitere Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern: Wie?



- **Voraussetzung:**

  1. Konkrete betriebliche Frage und Problemlage

  2. Frage von allgemeinem Interesse

- **Beispiel:**

  1. Suche nach Alternativen zu Outsourcing

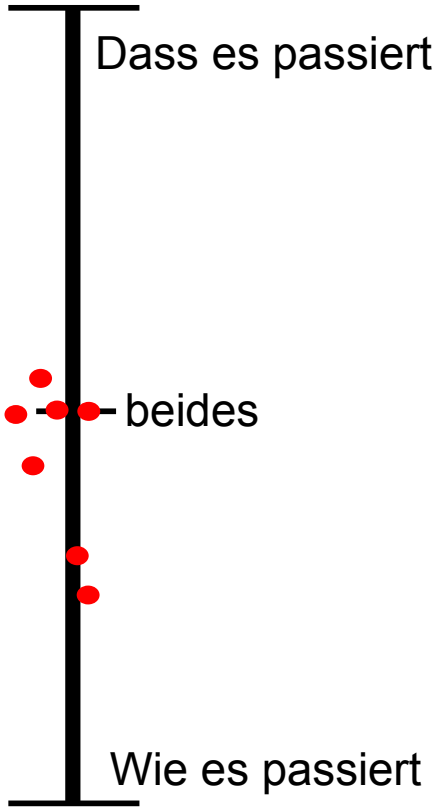
  2. Wie hängen Outsourcing und Innovation zusammen?

4. Schritt Öffentlichkeit suchen: Drei Kurzmemoranden

- Welche Vorstellungen haben Betriebsräte und IG Metall zur Entwicklung von Arbeitsplätzen und Einkommen in der Industrie?
- Für die Auseinandersetzung im Betrieb
- Zur Argumentation in der Öffentlichkeit

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Was ist aus Deiner Sicht das zentrale Problem beim Thema Outsourcing? (Diskussion)



- Hängt beides eng zusammen
- Wie es passiert: z.B. Leiharbeit: gleicher Lohn für gleiche Arbeit
- Positive Aspekte von Outsourcing (O.):
  - um Strukturen zu entwickeln: Kompetenzzentrum
  - Bereich abgegeben und die Fläche genutzt, um andere Dinge zu produzieren; im Ergebnis Umsatz erhöht
- O. haben wir lange nicht betrachtet
- Problemverschärfendes O.: z.B. versteckte Kosten für Qualität
- Zeitgeist: O. als Prestige-Projekt
- Bezug zum Standort ist wichtig in der Chefetage
- Verschleierung der Kosten durch Anlaufschwierigkeiten im 7-stelligen Bereich
- Fairer Wettbewerb
- Banken fordern es ohne Kenntnis von Zusammenhängen
- Logik umdrehen ist nötig, O. wird durch rosarote Brille betrachtet
- Zusammenhang mit Fertigungstiefe (nur noch Montage)
- Hinter vorgehaltener Hand wird bei uns gesagt: „Gott sei Dank hat der Betriebsrat damals die Verlagerung des Bereiches verhindert“
- Stattliche Förderung: Behindertenwerkstätten für einfache Tätigkeiten
- Selbst marktorientiertes O. zieht Risiko der Produktverlagerung nach sich
- Frage: Ist Verlagerung nicht ein Versagen, andere Potenziale zu heben
- Austauschen von BR: Klärung der „Vorteile von vor Ort“
- Anderen Begriff von O. : z.B. Behindertenwerkstatt nicht dazu gezählt (oder auch Elektrowerkstatt: Fertigung in Gruppen)
- Forderung von Analysten
- Verlagerung: Tochter im Ausland frisst Mutter auf: unternehmenseigene Konkurrenz

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Welche Auswirkungen hat Outsourcing bei Dir im Betrieb?

Frage / Betriebe	Betrieb 1	Betrieb 2	Betrieb 3	Betrieb 4	Betrieb 5	Betrieb 6
Unternehmen und derzeitige wirtschaftliche Situation? ↑ → ↓	→	↑	↑	↑	→	↓ → ↑
Ist Outsourcing derzeit ein wichtiges Element der Unternehmensstrategie (sehr wichtig = 1 bis sehr unwichtig = 6)	1	2	3	1 – 2	1	3 - 4
Wenn ja welche Bereiche?	Alle	Alle (aktuell: Produkt-marketing)	Interne DL, z.B. (Werkzeugbau= Kernkompetenz), Gärtnerei	Alle (aktuell Werksschutz)	Alle: Fokus Fertigung	Alle
Wie ist die Entwicklung? Bedeutung nimmt zu, bleibt gleich? Nimmt ab? (über die letzten fünf Jahre) ↑ → ↓	↑	→	→	↑	↑	→
Welche Formen des Outsourcings gibt es? (1=Gründung Tochtergesellschaft, 2= Outsourcing Inland, 3= Outsourcing Ausland, 4= Leiharbeit)	1 – 4	1 – 4	1 – 3	2 – 4	1 – 4	1 – 4
Wie waren die Erfahrungen? Im Sinne von Arbeitsplätzen und Einkommen am Standort? (sehr gut = 1 bis sehr schlecht = 6)	AP: ↑ / ↓ EK: → / ↓	AP: → EK: →	AP: → (WZ) EK: ↑	AP: ↓ EK: ↓	AP: ↓ EK: ↓	AP: ↓ (-1.000) EK: ↓
Werden Alternativen zu Outsourcing diskutiert und wenn ja, welche?	BR: ja GF: nein	BR: ja GF: nein	BR: jetzt GF: (ja)	BR: zu wenig GF: ja (Ressourcen-manager)	BR: ja (Organ.) GF: Lohn-verzicht	BR: ja (Insourcing) GF: nein
Wird wieder zurückverlagert? 1= Ja, 2= nein, 3= geplant	Minimal, eher 2	1 (Pförtner), sonst 2	Vernach-lässigbar	Teils/ teils (Fertigungstiefe erhöht)	2	2
Hat sich die Diskussion über Outsourcing geändert?	Nein (neue GF)	Ja	Ja	Ja	Ja (radikaler)	Ja

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Was sind eure wichtigsten Argumente? (Kartenabfrage)

● Womit komme ich nicht gut zurecht?/ ● Womit komme ich gut zurecht?

Fairer Standort-vergleich

- Risiken falsch / nicht bewertet
- Fairen Standortvergleich ermöglichen
- Gesamtkosten (Support)

Mitarbeiter

- Flexibilität der Mitarbeiter
- Qualität der Mitarbeiter
- Lohn-Gehalt // Produktivität

Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

- Infrastruktur
- Politische Stabilität
- Kultur
- Realer Steuervergleich
- Flächentarifvertrag
- Reale Kenntnis externer Standortbedingungen

- Made in Germany

Qualität

- Qualitätsverlust
- Qualität
- Qualität
- Qualität
- Qualität
- Fertigungstiefe/ Produktivität/ Kundenzufriedenheit
- Handlungsfähigkeit und Flexibilität erhalten
- Zuverlässigkeit/ Termintreue / Nähe zum Kunden

- Monostrukturen

Innovation

- Innovationsverlust
- Know-How wird abgegeben
- Know-How
- Kern-Kompetenzen
- Prozessbeherrschung der Produktpalette
- Beherrschung des Prozesses
- Wir haben genug eigene Ideen zur Produktentwicklung
- Kernkompetenz wird nur verlagert statt entwickelt

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Was sind wichtigsten Argumente der Arbeitgeber?

● Womit komme ich nicht gut zurecht?/ ● Womit komme ich gut zurecht?

● ● ● ●

Kerngeschäft

- Nur Verlagerung sichert Jobs hier für Kernbelegschaft
- Kerngeschäft / Synergien
- Kernfertigung / keine zu große Fertigungstiefe
- Schlanke Produktion
- Synergieffekte nutzen / Zukauf

● ● ● ● ● ●

Kosten

- Kosten
- Konsten
- Lohn- Gehaltskosten
- Personalkosten
- Kostendruck
- Kostenreduzierung /Wettbewerbssituation
- Wettbewerb
- Bei mehr als x% Arbeitskostennachteil muß verlagert werden
- Investitionskostenvorteile (Überkapazitäten)
- Kostenreduzierung / Wirtschaftlichkeit

●

- Persönliche Vorteilsnahme

● ●

Internationalisierung

- International aufgestellt
- Marktnähe
- Markterschließung

● ●

Kunden

- Kunden
- Kundenvorgaben
- Vorgabe des Kunden

● ●

- Wir müssen die Gruppe …

Flexibilität

- Unsere Kapazitäten ausgeschöpft
- Flexibilität (Verteilte Produktion)

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Gemeinsames Fazit des Workshops und Verabredungen

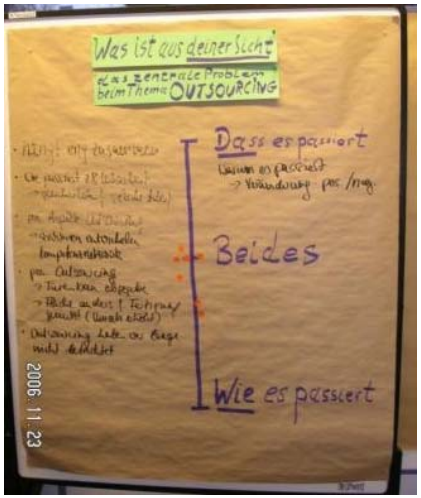
- Outsourcing, Offshoring, Fremdvergabe und Fertigungstiefe sind durchgängig entscheidende Konfliktthemen (incl. Leiharbeit/Befristung)
- Wir müssen den „Zeitgeist: alles auslagern“ ändern, denn
  - „Outsourcing“ wird immer noch von den „McKinseys“ als Patentrezept verkauft
  - Outsourcing ist keineswegs die objektiv wirtschaftlich erfolgreichere Lösung
  - sichere Arbeitsplätze und gute Einkommen erfordern ganz andere Strategien
  - dabei geht es um die besseren Argumente und bessere Organisationsstärke
- Befragung unter Betriebsräten zu Praxis, Konsequenzen und Alternativen
- Outsourcing systematisch zum betrieblichen und öffentlichen Konfliktthema zu machen lohnt, weil es jeden berührt
- Unternehmen auf gesellschaftliche Verantwortung verpflichten

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Gemeinsames Fazit des Workshops und Verabredungen

- Das Projekt "Kompetenz & Innovation" soll einen Beitrag dazu liefern, den Zeitgeist zu verändern. Es gilt, der Billiger-Strategie der Arbeitgeberseite eine konstruktive, an Arbeit und Einkommen orientierte Besser-Strategie entgegenzusetzen.
- Der "Rohstoff" dazu ist in den Köpfen von Betriebsräten und Wissenschaftlern vorhanden. Dass wir auf dem richtigen Weg sind, haben die Beiträge auf diesem Workshop am Beispiel des Themas "Outsourcing" schon gezeigt. Neben Argumenten mit hoher Durchschlagskraft (Qualität/Kompetenz) sind Schwachstellen deutlich geworden (Kosten- und Strategiedebatte).
- Im Licht der heutigen Diskussion werden wir jetzt den aktuellen Forschungsstand sondieren und Kontakt mit Wissenschaftlern aufnehmen und zusätzliche Betriebsräte einbeziehen.
- Im Januar 2007 wollen wir mit Euch und den Wissenschaftlern diskutieren, welche Aspekte wie zu vertieft sind, um zusätzliche Argumentationsstärke zu gewinnen.
- Die Resultate werden Ende Februar 2007 in einem Kurz-Memorandum veröffentlicht.

Eindrücke aus dem Workshop am 23.11.2006 in Dortmund



Bundesministerium für Bildung und Forschung

IGM NRW und IGM BAWÜ arbeiten zusammen

Wolfgang Nettelstroth
IG Metall Bezirk NRW
Roßstraße 94
40476 Düsseldorf
0211/ 45484-127
wolfgang.nettelstroth@igmetall.de

Inger Korflür, SUSTAIN CONSULT
0231/ 981285-16 - korfluer@sustain-consult.de

Achim Vanselow, Institut Arbeit und Technik (IAT, bald IAQ)
0209/ 1707185- vanselow@iatge.de

Hermann Novak, Projektbüro für innovative Berufsbildung, Personal- und Organisationsentwicklung
07321/20135 - info@hermann-novak.de

Frank Iwer
IG Metall Bezirk BAWÜ
Stuttgarter Straße 23
70469 Stuttgart
0711-16581-42
frank.iwer@igmetall.de