

Wissenschaft
& Arbeitswelt



Dialog

Nr. 08 2012

Dokumentation

Materialien

Berichte

Sozial-ökologische Erweiterungen oder sozial-ökologischer Umbau der Industrie?

Beispiele aus der betrieblichen Praxis



Ruhr-Universität Bochum
Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM

Impressum

Autorin: Dr. Antje Blöcker
Ruhr-Universität Bochum
mail: antje.bloecker@rub.de
Tel.: 0234 – 32 - 22983

Herausgeber: **Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM**
Ruhr-Universität Bochum
Konrad-Zuse-Str. 16
44801 Bochum
Tel.: 0234 – 32 – 26899
Fax: 0234 – 32 – 14404
mail: rub-igm@rub.de
Druckzentrum der RUB
Bochum, Februar 2012

ISSN 1865-9691

Vorwort	3
1 Einleitung	4
2 Betriebliche Umbauprojekte – eine Auswahl	7
2.1 Fallbeispiel Volkswagen Werk Salzgitter	8
2.2 Fallbeispiel Bosch Werk Hildesheim	13
2.3 Fallbeispiel ArcelorMittal Eisenhüttenstadt	16
2.4 Fallbeispiel ZF Friedrichshafen	20
2.5 Fallbeispiel Georgsmarienhütte Weserwind	24
2.6 Fallbeispiel Eickhoff	27
2.7 Fallbeispiel Lincoln	30
2.8 Zusammenfassung der Beispiele	32
3 Diversifizierung als heterogener Prozess: Auf den Weg in die grüne Industrie?	35
4 Literatur	45

Vorwort

Der ökologische Umbau der Industrie stellt einer der zentralen Herausforderungen unserer Zeit dar. Energiewende, Ressourcenschonung und Materialeffizienz beinhalten sowohl ökonomische als beschäftigungspolitische Chancen. Schon heute ist „Green Tech“ eine wichtige Wachstumsbranche, in der zukünftig eine hohe Anzahl von Arbeitsplätzen entstehen wird. Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretungen im Betrieb und in den Gewerkschaften stehen vor der besonderen Herausforderung die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in diesen neu entstehenden Arbeitsfeldern mit zu gestalten.

Dass umwelt- und beschäftigungspolitische Ziele schon längst keinen Widerspruch mehr darstellen, wird besonders in bestehenden Industriebetrieben deutlich. Belegschaften und Betriebsräte treten im Rahmen von sozial-ökologischen Umbauprojekten selbst immer häufiger als Innovierer in Erscheinung. Gerade mit ihrem Engagement tragen sie zur Verbesserung der Material- und Energieeffizienz in den Betrieben bei und entwickeln neue grüne Produktlinien und neue Anwendungs- und Nutzungsformen für Produkte.

Die vorliegende Dialog - Publikation von Antje Blöcker, die vom Vorstand der IG Metall gefördert wurde, stellt anhand von sieben betrieblichen Beispielen dar, welche Rolle insbesondere Beschäftigte und Betriebsräte am nachhaltigen Umbauprozess in ihren Betrieben übernehmen und an welchen Prozessen sie konkret beteiligt werden.

Die empirischen Ergebnisse fließen in das aktuelle Forschungsprojekt „Arbeit und Innovation jenseits des Kerngeschäfts der Unternehmen“ ein, das an der Fakultät für Sozialwissenschaft vom Lehrstuhl Allgemeine Soziologie / Arbeit und Wirtschaft (Rolf G. Heinze / Antje Blöcker / Fabian Hoose) in Kooperation mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM bis zum Oktober 2013 durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird.

Manfred Wannöffel

Geschäftsführer der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM

1. Einleitung¹

„Es sind die Belegschaften, die täglich den Erfolg der Unternehmen sicherstellen, mit ihrem Engagement, ihrem Wissen und ihrer Erfahrung. Wer es versteht, diese Ressourcen, diesen Schatz an Kompetenzen richtig zu nutzen, der wirtschaftet nachweislich nachhaltiger und damit auf Dauer auch erfolgreicher. Das wird nicht von heute auf morgen gehen. Aber es gibt viele gute praktische Beispiele“ (Huber 2010, 50).

Im April 2012 hat das Thema „Lebensqualität“ in der IG Metall ein wichtiges Jubiläum. Vor vierzig Jahren, vom 11. bis 14. April 1972, veranstaltete die IG Metall ihre vierte internationale Arbeitstagung unter dem Motto „Aufgabe Zukunft. Qualität des Lebens“ in Oberhausen. Über 1.200 internationale und nationale GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen und PolitikerInnen nahmen daran teil. 1972 war zugleich das Jahr, in dem der Club of Rome mit seiner Publikation „Grenzen des Wachstums“ (Meadows u.a. 1972) internationale Aufmerksamkeit erlangte. Die Kernaussage, „ungezügelter Wirtschaftswachstum sei mit den Grenzen des Planeten Erde nicht vereinbar“ löste eine umfassende Debatte über den Zusammenhang von Wachstum, Wohlstand und Lebensqualität aus.

Die Gewerkschaften verbanden diese Diskussion über die Gefahren eines ungezügelten Wachstums, die mit einer enormen Ausweitung des Arbeitsvolumens verbunden war, mit Verteilungs- und Gerechtigkeitsfragen, mit der Vereinbarkeit von Arbeits- und Lebenswelt. Die auf Massenproduktion und Massenkonsum ausgerichtete industrielle Produktionsweise, das fordistische

Produktionsregime wurde erstmals in der Nachkriegsgeschichte auf den Prüfstand gestellt. Als Gegenkonzept wurde ein „qualitatives Wachstum“ gefordert (IG Metall 1973, Bd. 1), das Lebensqualität durch Humanisierung der Arbeitswelt, mit Arbeitszeitverkürzung, mit Ressourcenschonung und sozialer Gerechtigkeit im globalen Maßstab miteinander verbinden wollte. Die Ende der 1980er Jahre gestartete, gemeinsame Initiative von Deutscher Naturschutzring und IG Metall „Auto, Umwelt und Verkehr“ knüpfte an diese Linie an.

Die damaligen Themen „Qualitatives Wachstum und Demokratisierung, Bildung, Verkehr, Umwelt, Gesundheit und globale Regionalentwicklung“ (IG Metall 1973, Bd.1-10) sind im Jahr 2012 wieder hoch aktuell. Mit Kampagnen wie „Gute Arbeit – Gutes Leben“, „Gemeinsam für ein gutes Leben“, spricht die IG Metall (Huber 2010, 28) von einer Zeitenwende und fordert den Kurswechsel für Deutschland. Sie plädiert für eine andere Wirtschaftsordnung: Neue Wege der Industriepolitik müssen verfolgt werden, die die Industriegesellschaft ökologisch und nachhaltig umbauen helfe. Mitsprache, Mitbestimmung und direkte Beteiligung seien dafür die zentralen Stellhebel.

Die Forderung nach einem Kurswechsel in Richtung eines ökologischen Umbaus der Industrie (Huber 2010) entstand aus der Verarbeitung der mehrdimensionalen Krise der Jahre 2008 und 2009, die auf betrieblicher Ebene sehr stark unter dem Druck „Einsparung, Kostensenkung, Restrukturierung“ stand. Die beschäftigungspolitisch höchst wertvollen Instrumente wie Zeitkonten, Kurzarbeit, Verzicht auf Sonderzahlungen etc., gingen zwar mit sehr schmerzhaften Einschnitten für die Belegschaften ein-

¹ Ich möchte mich bei allen Beteiligten in den Betrieben und bei der IG Metall, die bei der Erstellung dieser Broschüre entscheidend mitgewirkt haben, ganz herzlich bedanken.

her, im Gegensatz zu anderen europäischen Staaten konnte der Anstieg der Arbeitslosigkeit jedoch begrenzt werden. Parallel dazu starteten zwei wichtige Debatten:

- Zum einen wurden von den betrieblichen und gewerkschaftlichen Mitbestimmungsakteuren die Materialproduktivität und die Ressourceneffizienz in den Blick genommen, um den Faktor Arbeit zu entlasten.
- Zum anderen wurden Diversifizierung, neue Standbeine und Geschäftsfelder in den Mittelpunkt gerückt, um einseitige Abhängigkeiten in Zukunft zu vermeiden, um antizyklische Krisenprävention zu betreiben und um alternative Beschäftigungsmöglichkeiten auszuloten.

Mehrere Befragungen zur Krisenbewältigung im Werkzeug- und Maschinenbau sowie in der Automobilzulieferindustrie der Jahre 2009 und 2010 belegen diese Neuausrichtung auf betrieblicher Ebene: So heißt es zum Beispiel bei Schwarzkocher/Dispan (2011, 172): *„Das Produktportfolio wird neu überdacht. Diversifikationen gehen in Richtung Bau von Windkraftanlagen, Einstieg in regenerative Energien, Bearbeitung von Verbundwerkstoffen, um Elektromobilität“*. Im Blick auf Innovationen wird gesagt *„Greentech gilt für den Maschinenbau als Zauberwort, also Erhöhung der Ressourceneffizienz, Energierückspeisung, Materialschonung“*.

Pfäfflin und Wolters (2010) bestätigen für vier von zwölf Betrieben in Mittelfranken, dass dort proaktive Strategien gestartet worden sind. Müller (2011, 158) verweist ausdrücklich darauf, dass es im Zuge der Krisenbewältigung Bezüge zu Diskussionslinien des ökologischen Umbaus gegeben hat. Mit eigenen Gutachten untermauerte Studien über Einsparpotenziale bei Materialkosten forderte die IG Metall wiederholt Geschäftsführungen auf, eine Umsetzung solcher Maßnahmen vor der Kürzung von Löhnen zu realisieren.

Research Fellows (2011) resümieren, dass immerhin die Hälfte von 143 untersuchten mittelständischen Unternehmen aus dem Bereich Autozulieferer, Elektrotechnik und Maschinenbau bereits Diversifizierungen angefangen hätten. Wenn dort beklagt wird, dass nur 15 % bereits im Greentech-Bereich aktiv ist, lässt sich im Gegenteil argumentieren: Diversifizierung hat bereits Einzug in die betriebliche Debatte erfahren. Wie Huber (2010, 10) sagt: „Es gibt gute Beispiele“.

Und die im Dezember 2010 im Deutschen Bundestag eingesetzte Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität – Wege zu nachhaltigem Wirtschaften und gesellschaftlichem Fortschritt“ will u. a. „...einen ganzheitlichen Wohlstands- und Fortschrittsindikator entwickeln und die Möglichkeiten und Grenzen der Entkopplung von Wachstum, Ressourcenverbrauch und technischem Fortschritt ausloten“ (Enquete-Kommission 2010, 2).

Die Grundfragen an ein qualitatives Wachstum und nachhaltiges Wirtschaften, an gutes Leben und gute Arbeit sind in Gesellschaft, Wirtschaft und Gesellschaft vierzig Jahre nach Oberhausen und der Mahnung des Club of Rome jedoch sehr strittig, da jeder der drei Begriffe „Lebensqualität, Wohlstand, Wachstum“ sehr voraussetzungsvoll ist (siehe dazu die sehr unterschiedlichen gewerkschaftlichen Beiträge in Gegenblende 10 vom Juli/August 2011).

Wie kann Beschäftigung gesichert werden, wenn die Produktivität steigt, Wachstum jedoch stagniert? Wie viel Wachstum ist gesellschaftlich notwendig? Reicht möglicherweise Nullwachstum zum Erhalt der Lebensqualität aus? Ist Kapitalismus auch ohne Wachstum denkbar, welche Wirtschaftsordnung ist dann eine Alternative? Immer geht es um das Verhältnis von sozial- und naturverträglichen Produktionsweisen, um qualitatives Wachstum und neue Beschäftigungschancen.

Wenn „Gutes Leben“ zum Beispiel Zeitwohlstand und Reichtum an menschlichen Beziehungen und auch ein ausgewogeneres und reduziertes Konsumverhalten bedeutet, bleibt die Frage nach der Zukunft von guter Arbeit zu klären. Auch wenn die Produktionsweisen sich stark verändern werden, bleibt die Arbeitswelt für viele Menschen ein zentraler Ort gesellschaftlicher Teilhabe.

Diese Dokumentation greift diese Diskussionslinien auf, fokussiert jedoch ausdrücklich auf die betriebliche Ebene². Es geht um praktische Beispiele eines sozial-ökologischen Umbaus in bestehenden Industriebetrieben, die alternative Standbeine, neue Geschäftsfelder und/oder andere Eigentumsformen entwickeln wollen oder bereits an deren Umsetzung arbeiten (Thomas 2010).

Es geht um die Frage, ob die zurzeit auf gesellschaftspolitischer Ebene in zahlreichen Foren geführte Debatte um den Umbau der Industrie auch in den Betrieben geführt wird. Welche Aspekte des Zusammenhangs von guter Arbeit und gutem Leben stehen in der betrieblichen Diskussion im Vordergrund? Spielt Lebensqualität in der heutigen hoch verdichteten Arbeit überhaupt eine Rolle? Wo kommt das „Wie“ und „Was“ eines anderen Wirtschaftens in der Alltagspraxis vor, in der die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr und mehr in Auseinandersetzungen um den Erhalt von Arbeitsplätzen, in Standortwettbewerbe und in Abwehrkämpfe gegen eine zunehmende Entwertung von Arbeit einbezogen werden. Wie kann Motivation bestehen angesichts der massiven Konzessionen, der Verzichte, die schon seit der Weltwirtschaftskrise 1973/1974 (Ölpreiskrise) in immer schneller wiederkehrenden Krisen von den Beleg-

schaften erbracht werden? In der letzten großen Krise der Jahre 2008 und 2009 spitzte sich die industrielle Restrukturierung weiter zu, zugleich war sie aber auch Auslöser für die Suche nach Alternativen.

Wo finden sich neue Arbeit mittels neuer gesellschaftlich und sozial nützlicher Produkte, andere Produktionsprozesse und auch neue Eigentumsformen in der betrieblichen Praxis? Ist die Debatte um eine industriepolitische Kehrtwende und die Notwendigkeit zur Transformation mit alternativen Konzepten in den Belegschaften angekommen und wie manifestiert sie sich in der Alltagspraxis? Die Mitbestimmung hat dafür neue Gestaltungsräume eröffnet: Mit den § 28a, 80, 90, 92, 92a und 96 im BetrVG im Jahr 2001, in vielen Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung, mit zahlreichen Kampagnen wie „besser statt billiger“ und Projekten zu Innovation, Kompetenz und Mitbestimmung.

Die Dokumentation ist wie folgt aufgebaut:

- Im Kapitel 2 stehen sieben konkrete betriebliche Fallbeispiele zu ganz unterschiedlichen Umbauprojekten im Zentrum. In den Projekten werden auf sehr unterschiedliche Art und Weise ökologische, soziale und gesellschaftliche Aspekte miteinander kombiniert.
- In Kapitel 3 wird gezeigt, dass die Fallbeispiele Teil weiterer betrieblicher Produkt- und Prozesserweiterungsvorhaben sind, an denen Mitbestimmungsakteure mit unterschiedlichem Engagement beteiligt sind. Insgesamt können sechs unterschiedliche Diversifizierungstypen identifiziert werden. Schließlich findet sich abschließend eine Übersicht über weitere ausgewählte empirische Betriebsfallstudien, die betriebliche Innovations- und Mitbestimmungsprozesse in den Mittelpunkt stellen.

² Bei der Dokumentation handelt es sich um eine Vorstudie zu einem Hans-Böckler-Projekt „Arbeit und Innovation jenseits des „Kerngeschäfts“ an der Ruhr Universität Bochum, das sich intensiv mit betrieblichen Umbauprojekten befassen wird (2012-2013).

2. Betriebliche Umbauprojekte – eine Auswahl

Im Folgenden stehen acht Fallbeispiele im Vordergrund. Ihre Auswahl basiert auf vier Aspekten, die im Anschluss zur Bewertung der Initiativen (Kap. 2.9) herangezogen werden:

- a) die Eigentumsstruktur der Unternehmen (Stiftungsunternehmen, börsennotierte Kapitalgesellschaft, nicht-börsennotierte Kapitalgesellschaft, Familieneigentum),
- b) Schwerpunkt und Gewichtung der Diversifizierung (sozial, ökologisch, gesellschaftspolitisch),
- c) die Art des Engagement und die Beteiligungsform der betrieblichen und gewerkschaftlichen Mitbestimmungsakteure (umfangreich, ambitioniert, machtvoll) und
- d) die sozialökologischen Effekte (Volumen und Qualität der Arbeitsplätze, ökologischer Nutzen, Beitrag zur gesellschaftspolitischen Debatte).

Als Beispiele wurden Initiativen und Projekte von

- Volkswagen in Salzgitter,
- Bosch in Hildesheim,
- ArcelorMittal in Eisenhüttenstadt,
- ZF in Friedrichshafen,
- Georgsmarienhütte in Georgsmarienhütte und Bremerhaven,
- Eickhoff in Bochum und Dresden
- Lincoln in Waldorf

ausgewählt.

Sie repräsentieren große und mittelständische Betriebe, mehrere Branchen, unterschiedliche Eigentumsstrukturen, verschiedene Diversifizierungsfelder und unterschiedliche betriebliche Beteiligungs- und Mitbestimmungstypen. Alle Beispiele stehen für folgende beteiligungsorientierte „Ansprüche“, die in unterschiedlicher Art und Weise kombiniert und in den Betrieben gelebt werden:

- Es geht um die Beteiligung der Belegschaft an der Bewältigung von Zukunftsherausforderungen.
- Es geht um gute Arbeitsbedingungen und um den Arbeitsplatzertand zu fairen Bedingungen.
- Es geht um die Schaffung von altersgerechten Arbeitsplätzen und Arbeitsplätze für Leistungsgeminderte.
- Es geht um Ressourcen schonende Produktion, um Materialeffizienz und Recycling.
- Es geht um Beschäftigungssicherung mittels neuer Produkte und Verfahren, die von den Belegschaften mit entwickelt werden.
- Es geht um internationale Kooperation und Solidarität

2.1 Fallbeispiel Volkswagen Werk Salzgitter

„Nicht wir entfernen uns vom Kerngeschäft. Es besteht vielmehr umgekehrt die Gefahr, dass sich das Kerngeschäft von uns entfernt. Ich erwarte, dass Elektroantriebe sich schneller durchsetzen werden, als von vielen erwartet wird. Das hätte für uns als Motorenwerk gravie-

rende Folgen. Deshalb müssen wir intensiv über alternative Produkte nachdenken, die wirtschaftlich sind und gleichzeitig Beschäftigung sichern“ (Andreas Blechner, Betriebsratsvorsitzender VW Salzgitter)

Unternehmen	Volkswagen AG, Werk Salzgitter
Branche	Fahrzeugbau
Geschäftsbereich Produkte	Volkswagen Motoren Motoren für Fahrzeuge für den VW-Konzernverbund
Beschäftigte	6.400 von 94.500 in der VW AG (Stand 30. September 2011)
Konzept und Vision	Wandel des Werkes in eine „blaue“ Fabrik + Stromwechselkampagne Motorenkompetenz für andere Nutzungen entwickeln und fertigen Neue Standbeine aufbauen wegen kommender Elektromobilität
Neues Standbein/ neues Produkt	Modularisiertes Blockheizkraftwerk zur internen Energieerzeugung „Zuhause-Blockheizkraftwerk“ in Kooperation mit LichtBlick
Ergebnis 2006-2010	Festgeschrieben im Tarifvertrag 2006 Produktion für Eigennutzung 2009 Produktion für LichtBlick seit Dezember 2010
Start der Produktion	2009 als Pilot, 2010 als Serie
Finanzierung	Innovationsfonds I + II der Volkswagen AG
Zahl der Arbeitsplätze	+ 160

Das VW-Werk am Standort Salzgitter:

Das VW-Werk Salzgitter entstand im Jahr 1970. Neben dem Blaupunkt Autoradiowerk (1960-1985) wurde es zum zweiten strukturpolitischen Standbein, um die negativen Beschäftigungsfolgen der bis dato allein von der Stahlindustrie lebenden Region abzumildern. Die Arbeiterkultur der Stahlindustrie mit starken Betriebsräten und harten Abwehrkämpfen übertrug sich auf die VW-Belegschaft. In Auseinandersetzungen mit dem VW-Konzern wurde diese Kultur mehrfach deutlich (ausführlich siehe Betriebsrat VW Salzgitter 2010; Eckardt 2003, Neuauflage 2010; jeweils zu 40 Jahre VW Salzgitter).

Bis zur Entstehung neuer Motorenwerke in Chemnitz, Polen und Ungarn im Konzernverbund in den 1990er Jahren war das Mo-

torenleitwerk neben der Audi-Motorenfertigung in Ingolstadt konkurrenzlos.

Das änderte sich mit dem Aufbau von Parallelstrukturen deutlich. Beschäftigungsprobleme in Folge von Autokrisen und die in den Salzgitteraner Betrieben tief verankerte Anti-AKW-Bewegung sind zentrale Motive für die ab Ende der 1990er Jahre intensivierte Suche nach Produktalternativen, die eine breite Unterstützung in der Belegschaft hat.

Historischer Vorlauf des Projektes:

Die historischen Pfade von der ersten Idee bis zur Umsetzung der Blockheizkraftwerke reichen bis in die 1980er Jahre zurück und basieren auf drei Säulen: Erstens hatten sich Mitte der 1980er Jahre unter Federführung der IG Metall Verwaltungsstelle Salzgitter bei VW und anderen regionalen Be-

trieben so genannte TINA-Arbeitskreise gebildet. In diesen Arbeitskreisen dachten und tüftelten Techniker und Ingenieure über Fragen der Energieeinsparung und nach alternativen Verwendungen von Motoren nach. Zweitens etablierte sich Anfang der 1990er Jahre eine vier Verwaltungsstellen übergreifende Koordinierungsstelle der IG Metall, die als Schnittstelle zu einer 1994 gegründeten regionalen Entwicklungsagentur fungierte. Schließlich stellt drittens die von Seiten der Mitbestimmungsträger angelegte Bildung von VW-Standortsymposien eine außerordentlich wichtige soziale Innovation dar. Standortsymposien bei VW sind jährlich stattfindende Verhandlungsarenen in den sechs deutschen „Inlandswerken“ und ab dem Jahr 2008 auch in der VW Sachsen GmbH. Auf diesen Veranstaltungen diskutieren Vertreter des Konzerns, der Markenvorstände, das jeweilige Werkmanagement und die Mitglieder des Betriebsausschusses über den Ist-Stand der VW-Werke und über deren Zukunftsstrategien. Eingebunden sind die Standortsymposien in einen jährlich durchgeführten, sehr standardisierten Beratungs- und Abstimmungsprozess zur Unternehmens- und Investitionsplanung, den der Konzernstrategieausschuss (Management und Gesamtbetriebsrat) vom Sommer bis November durchführt und der auf der Aufsichtsratssitzung im November verbindlich verabschiedet wird. Hier wird auch über die Auslastung von Standorten und die Verteilung von Ressourcen entschieden, die dann auf den dezentralen Standortsymposien spezifiziert und im Detail ausgehandelt werden.

Auslöser der Etablierung von VW-Standortsymposien war eine Analyse des Betriebsrates im Jahr 1991 zum Produktspektrum des VW-Aggregate-Werks in Braunschweig. In dieser Analyse wurde auf Gefahren einer Abkopplung des Leitwerkes für Achsen, Bremsen und Fahrwerk von den globalen Innovationstrends in der fahrwerktechnischen Entwicklung und auf dadurch

ausgelöste massive Beschäftigungsprobleme hingewiesen. Der Betriebsrat forderte eine Innovationsoffensive und den Aufbau einer eigenen Technischen Entwicklung. Diese Forderung wurde auf dem Standortssymposium 1993 angenommen und 1994 umgesetzt.

Ähnlich gingen die Betriebsräte in Salzgitter vor. Die Weltautomobilkrise 1992/1993 sowie der Aufbau von zusätzlichen Motorenstandorten in Polen und Ungarn verstärkten die Suche nach Alternativen. Die vom Betriebsrat geforderte Einrichtung einer Technischen Entwicklung (TE) Mitte der 1990er Jahre führte an diesem Standort schon früh zur Fertigung von Industriemotoren und Aggregaten für Boote (VW Marine GmbH). Der Betriebsrat und ein TINA-Arbeitskreis im Werk legten als zweite Motorendiversifizierung einen ersten Entwurf für ein Blockheizkraftwerk auf dem Standortssymposium 1998 vor.

Ziele und Forderungen der Betriebsräte:

Die Motivation der Betriebsräte und auch der Belegschaft bei VW³ in Salzgitter ist stark geprägt durch die Tradition einer Stahlregion und seiner arbeitspolitischen Krisen. Seit Mitte der 1980er Jahre gibt es auf Seiten der IG Metall Verwaltungsstelle Aktionen und Strategien gegen die hohe kommunale Arbeitslosigkeit. Die Betriebsräte und Belegschaften der beiden Großunternehmen VW und die Salzgitter AG sind dabei die zentralen Akteure. Auch die Tatsache, dass die Versuchslager für Atomkraft Asse II und der Schacht Konrad direkt vor der Haustür liegen, trug neben der arbeitspolitischen Situation maßgeblich dazu bei, sich auch in Zeiten des Autobooms mit alternativer Energieerzeugung zu beschäftigen. Der Widerstand gegen diese Endla-

³ VW ist nicht der erste Autohersteller, der BHKW baut. Der japanische Hersteller Honda operiert gemeinsam mit Vaillant (Heizungsbauer) im Rahmen einer ganz ähnlichen Kooperation. Dieser Verbund hat bereits 80.000 BHKW in japanischen Haushalten installiert. Der Einstieg in den US-Markt sowie den europäischen Markt ist für 2012 geplant.

ger ist betrieblich und regional sehr breit verankert und ist verbunden mit einer Stromwechsellkampagne, in die sowohl das Umbauprojekt „Blockheizkraftwerk“ in Kooperation mit der LichtBlick AG als auch eine umfangreiche Informationskampagne über die vier großen Ökostromanbieter EWS Schönau, Greenpeace Energy, LichtBlick und Naturstrom einbezogen sind.

Verhandlungen und Verlauf:

Wie betont wurde das Projekt bereits 1998 (und wiederholt im Jahr 2001) auf Standort-symposien eingebracht. Die Widerstände im Management konnten jedoch erst mit der VW-Tarifrunde 2006 gebrochen werden. In dieser Runde gelang die Einrichtung eines Innovationsfonds für Entwicklungsprojekte an den sechs westdeutschen VW-Standorten. Im VW-Haustarifvertrag Beschäftigungssicherung ist 2006 der Innovationsfonds I mit dem Schwerpunkt „Automobile Innovationen“ und im Jahr 2009 der Innovationsfonds II mit dem Schwerpunkt „neue Geschäftsfelder“ vereinbart worden. Beide Innovationsfonds sind jeweils mit zwanzig Millionen Euro pro Jahr ausgestattet. Das Procedere läuft wie folgt: Ein Innovationsprojekt wie das BHKW wird zur Anschubfinanzierung bei einem für die Innovationsfonds eingerichteten Innovationsteam und seinen Paten beantragt. Dieses Team entscheidet darüber, ob ein Projekt an den Innovationsausschuss des VW Vorstandes weitergeleitet wird. Nach einer gestuften Projekt Bewertung kam es in diesem Fall zur Bewilligung einer Anschubfinanzierung. Mit diesen Mittel kann die Projektdurchführung starten und eine Anschlussfinanzierung erfolgen.

Der Abschluss des VW-Tarifvertrags von 2006 und die damit verbundenen Standort-zusagen waren ein wichtiger Meilenstein für die Entstehung des Projektes. Nicht nur, dass für das Motorenwerk in Salzgitter - trotz des Tatbestandes von vier Parallelwerken in Europa - eine Belegung von 30 %

des europäischen Motorenvolumens von VW vereinbart werden konnte, sondern auch der Bau der Blockheizkraftwerke ist Ergebnis des Tarifvertrags. Der Tarifvertrag vom 05.10.2006 enthält unter Nr. 4: Zusagen für regionale Projekte – Machbarkeitsstudie für die Entwicklung und Produktion von Blockheizkraftwerken auf Basis der VW-Motorenpalette“ explizit.

Unter Hinzuziehung eines Teils dieser Mittel aus den Innovationsfonds wurde bei der Projekt Region Braunschweig, eine public-private-partnerships zur Förderung regionaler Innovationen, ein überbetriebliches Projektteam etabliert, an dem sich VW Salzgitter, die IAV GmbH (Ingenieursgesellschaft für Auto und Verkehr) und der Heizungsbauer Buderus beteiligten. In diesem Projekt wurde das modulare BHKW weiterentwickelt und zusammen mit dem betrieblichen Ingenieurarbeitskreis getestet. Ein Risiko des Scheiterns wurde mit dieser Vor-entwicklungsinitiative weitgehend minimiert.

Außerbetriebliche Partner:

Im September 2009 kündigte die LichtBlick AG⁴ den Einstieg in die dezentrale Stromerzeugung in Form des „Zuhause-Kraftwerks“ in Kooperation mit dem VW Werk Salzgitter an und sicherte eine Eigeninvestition von fünf Millionen Euro zu. Der vereinbarte Vertrag zwischen den Partnern regelt die Arbeitsteilung sowie die Gewinnaufteilung. Volkswagen baut das BHKW, LichtBlick besitzt die alleinigen Vertriebsrechte am

⁴ Die LichtBlick AG ist ein 1998 gegründetes privat finanziertes deutsches Energieversorgungsunternehmen mit Sitz in Hamburg und kann als klassisches Start-up-Unternehmen bezeichnet werden. Es ist eine 100 %ige Tochter der Turina Holding Gruppe, die zudem Beteiligungen an den Eco-Unternehmen Choren (Biokraftstoffe 2. Generation), Concord Power sowie ESR Energy hält. Das Unternehmen ist mit 500.000 Privat- und Gewerbekunden sowie 15.000 Sondervertragskunden Marktführer im Bereich Ökostrom.

BHKW und vernetzt die installierten Anlagen zu einem dezentralen Kraftwerk⁵.

Nach langen Verhandlungsphasen bot die LichtBlick AG der VW AG im September 2009 an, mit fünf Millionen Euro ein Gemeinschaftsprojekt zur Nutzung der bei VW in Salzgitter inhouse erprobten BHKWs in Form eines „Zuhausekraftwerkes“ zu bilden. Voraussetzung für den Einbau bei privaten Haushalten ist ein Erdgasanschluss sowie ein Verbrauch von 45.000 Kilowatt-Stunden, was den Einbau vor allem in Mehrfamilienhäuser prädestiniert. Der Endabnehmer zahlt einmalig den Betrag von 5.000 Euro an die LichtBlick AG, die den Bausatz von regionalen Heizungsbauern einbauen lässt. Dafür wurde gemeinsam mit VW ein spezifisches Schulungskonzept für das regionale Handwerk entwickelt. Das BHKW bleibt im Besitz der LichtBlick AG. Eine von LichtBlick entwickelte Kommunikationseinheit ermöglicht es, die Anlage per Mobilfunk oder über einen DSL-Anschluss „wärmegeführt“ zu betreiben. Das grundsätzliche Problem der gleichmäßigen Versorgung mit regenerativer Energie wird durch das Prinzip des „Schwarmstroms“ von LichtBlick gelöst. Während konventionelle Kraftwerke mehrere Stunden zum Anfahren benötigen, kann LichtBlick kommunikationstechnisch die Zuhausekraftwerke innerhalb einer Minute miteinander verbinden und die Energie zeitgleich ins Netz einspeisen. Am LichtBlick-Hauptsitz in Hamburg wurden die ersten BHKW installiert.

⁵ Das „Zuhause“ Blockheizkraftwerk (BHKW) ist eine modular aufgebaute Anlage zur Erzeugung von elektrischem Strom und Wärme, die am Ort des Wärmeverbrauchs betrieben wird, bzw. Nutzwärme in ein Wärmenetz einspeist. Sie setzt dazu das Prinzip der Kraft-Wärme-Kopplung ein. Der Eco-Fuel Motor von VW treibt einen Generator zur Stromerzeugung an, dieser wandelt die mechanische Energie des Motors in elektrische Energie um. Die Effektivität von Blockheizkraftwerken beruht auf der Nutzung der Abwärme, die in anderen Kraftwerken über das Kühlwasser ungenutzt bleibt.

Ergebnis:

Im Jahr 2007 wurde der erste BHKW-Prototyp getestet, 2008 kam es zum ersten Einsatz im VW Werk Salzgitter. Im Jahr 2009 kam es zur Kooperation mit der LichtBlick AG. Bis 2015 sollen rund 45.000 BHKW gebaut werden. Bisher liegen 38.000 Bestellungen vor. Start der Serienproduktion war nach Anfangsschwierigkeiten im Anlauf, der im Herbst 2010 begann, Anfang Februar 2011. Bis Ende Oktober 2011 wurden bundesweit 250 Anlagen installiert.

Werksintern werden die BHKWs für die Erhöhung der Energieeffizienz im VW-Werk Salzgitter eingesetzt. Es ist beabsichtigt, in den kommenden Jahren sämtliche Wärmeverbraucher, wie etwa Waschkauen oder technische Waschmaschinen, die außerhalb der Heizperiode Wärme benötigen, mit mehreren BHKW dezentral zu versorgen. Außerhalb der Heizperiode kann das zentrale Wärmeversorgungsnetz (die Großkesselanlage des Heizhauses) abgeschaltet werden.

Das erste BHKW sorgt bei Volkswagen Salzgitter für die Warmwassererzeugung in einer Waschkau und speist darüber hinaus den erzeugten Strom in das Netz ein. Die Energieeinsparung liegt bei zehn Prozent jährlich. Als Basisaggregat wird ein modifizierter Ecofuel-Erdgasmotor genutzt. Die Motoren- und Generatorenkompetenz für dieses Aggregat liegt in Salzgitter, die nötigen Wärmetauscher kommen aus dem VW-Werk Hannover und die Abgasanlage aus dem VW-Standort in Kassel. Seit Ende 2009 ist zudem das VW Werk in Sarajewo in Bosnien-Herzegowina in die Kooperation eingebunden. Hier werden die drei Module montiert und als Bausatz wieder nach Salzgitter transportiert und von dort an LichtBlick geliefert.

Tabelle 1 zeigt die Verteilung der neu geschaffenen Arbeitsplätze auf die beiden beteiligten VW-Werke sowie die Verteilung auf

Montagearbeitsplätze (direkt) und indirekte Bereiche (F&E und Logistik).

Werk		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Salzgitter	Direkt	48	48	48	96	96	144	144
	Indirekt	7	7	7	14	14	16	16
Sarajewo	Direkt	70	70	105	105	105	105	105
	Indirekt	15	30	30	30	30	30	30

Quelle: Betriebsrat VW Werk Salzgitter

Im Rahmen der werksinternen Auseinandersetzung um „alternde Belegschaften“ (das Durchschnittsalter im VW-Werk Salzgitter beträgt 44,2 Jahre) wurde im Zuge des Umbaus der kleinen Halle für das Eco-Fuel-Motor-Generator-Modul eine altersgerechte Ergonomie getestet und eingesetzt. Eine Taktzeit von 16 Minuten erlaubt alternsgerechtes Arbeiten ebenso wie individuelle Höhenverstellung und der Einsatz von Luftkissenfahrzeugen als Transportmittel. Auch eine Entkopplung vom Takt ist möglich gemacht worden.

„Nicht ohne Stolz blicken wir auf die letzten 40 Jahre zurück,...wir haben viele Höhen erlebt... Aber auch Tiefen waren zu überstehen...Krisen haben die Belegschaft immer weiter zu einer solidarischen Einheit zusammengeschweißt. Wo immer nötig, wehren wir uns gemeinsam und schlagen schlagkräftig gegen die Verlagerung von Arbeitsplätzen, Entgeltkürzungen etc. Nur so konnten wir gemeinsam mit den anderen Belegschaften der deutschen VW AG Werke – Beschäftigung tarifvertraglich absichern und neue zukunftsfähige Produkte in unser Werk holen. Die Zukunft wird dies auch weiter von uns abfordern. Klimaprobleme, Konkurrenz und Absatzkrisen sind heute global und betreffen uns gleichzeitig lokal.“ (Andreas Blechner und Dirk Windmüller in „40 Jahre VW Salzgitter“, 2010,1)

Volkswagen ist ein Sonderfall in der deutschen Mitbestimmungslandschaft, darin besteht Einigkeit in der arbeitsorientierten Forschung und Praxis. Die bei VW in Salzgitter

entstandene Idee und konkrete Umsetzung eines BHKWs hat Nachahmer gefunden.

Nicht nur, dass die BHKW auch in anderen VW-Standorten eingesetzt werden, sondern auch bei VW in Emden (etwa mit Solardach und Windkraft), Hannover (z.B. Energierückführung), Kassel (z.B. Elektrotraktion) und Braunschweig (z.B. Batterie-Leistungselektronik) wird intensiv an alternativen Produkten gearbeitet.

Das Beispiel der Diversifizierung im Motorenwerk Salzgitter gilt als Paradebeispiel für eine erfolgreiche Betriebsratsinitiative, die nach vielen Jahren intensiver Aushandlung zur konkreten Umsetzung herangewachsen ist. Nicht nur auf der Produktseite ist es gelungen, interne Prozesse der Ressourcen- und Energieeffizienz mit neuen vom Kerngeschäft unabhängigen Produkten zu verknüpfen. In langjährigen Versuchen und Erfahrungen mit Produktkonversion haben sich die Betriebsräte mit Unterstützung der IG Metall und des Gesamtbetriebsrats der VW AG eine enorme Eigenkompetenz erworben, die dazu führte, dass weitere Aspekte in das Projekt integriert werden konnten. In die Kooperationsvereinbarung mit der LichtBlick AG wurde festgeschrieben, dass LichtBlick für Neukunden zusätzlich zwanzig Euro an das VW-Straßenkinderprojekt „A chance to pay“ spendet. Dabei handelt es sich um ein Gemeinschaftsprojekt von VW und terre des hom-

mes für Kinder in Südafrika, das aus Belegschaftsspenden finanziert wird.

In einer Informationskampagne zum Stromwechsel geht es darüber hinaus um Aufklärungsarbeit über Ökostromanbieter.

Mit dem Aufruf „Dein Einstieg ist unser Ausstieg“ engagieren sich Betriebsrat und Vertrauensleute stark für den Atomausstieg. Das besondere an diesem Beispiel ist die Kombination mehrerer Dimensionen:

- Aufbau einer eigenen dezentralen Forschungs- und Entwicklungseinheit für alternative Produkte
- Einsatz der neuen Produkte zur eigenen Energieeffizienzerhöhung

- Aufbau einer altersgerechten Linie zum Umbau der Motoren
- Kooperation mit einem alternativen Energieunternehmen (LichtBlick)
- Einbeziehung des Werkes Sarajewo in die Montage der Blockheizkraftwerke
- Tiefe Verankerung der Projekte in der Belegschaft
- Verbindung mit gesellschaftspolitischem Engagement in der Region, insbesondere in der Atomausstiegsdebatte und der Widerstandsbewegung gegen das geplante Atommülllager Schacht Konrad in direkter lokaler Reichweite.

2.2 Fallbeispiel Bosch Werk Hildesheim

Unternehmen	Robert Bosch GmbH, Standort Hildesheim
Branche	Elektrotechnik
Geschäftsbereich Produkte	Kraftfahrzeugtechnik, Geschäftsbereich Starter, Motors, Generators <ul style="list-style-type: none"> • Starter und Generatoren für Pkw und NFZ • Start/Stop-Starter für Start/Stop-Systeme • Elektrische Maschinen für Hybridfahrzeuge
Beschäftigte	1.500 am Standort Hildesheim von 113.600 in Deutschland
Konzept und Vision	Etablierung einer weiteren Produktsäule „grüne Produkte“ zur langfristigen Beschäftigungssicherung
Neues Standbein/ neues Produkt	Elektromotoren für Hybridfahrzeuge und für reine Elektrofahrzeuge
Ergebnis Oktober 2011	Neue Produktionsstätte für das neue Produkt in Form eines Joint Ventures „EM-motive“ zwischen Bosch und Daimler am Standort Hildesheim
Start der Produktion	April 2012
Finanzierung	Unternehmen
Zahl der Arbeitsplätze	+ 100

Die Robert Bosch GmbH am Standort Hildesheim

Beim Standort Hildesheim der Robert Bosch GmbH handelt es sich um das Bosch-Starter-Werk des multinationalen Stiftungsunternehmens Robert Bosch⁶, das

die GmbH (RBCM), eine Tochtergesellschaft. Diese ist aus der Umstrukturierung der Blaupunkt GmbH in den Jahren 2008/2009 hervorgegangen. Das Handelsgeschäft unter dem Markennamen Blaupunkt und das Komponentengeschäft (Antennen, Soundprodukte) wurden verkauft, die Großserienfertigung ins Ausland verlagert. Heute ist in Hildesheim bei RBCM im Wesentlichen die Entwicklung und Erprobung (incl. Musterbauten) von Radio- und Navigationssysteme für Erstausrüster des Geschäftsbereichs CM (Car Multimedia) angesiedelt. Rund 1500 Mitarbeiter sind bei RBCM und CM-nahen Bereichen in Hildesheim beschäftigt.

⁶ Am Bosch-Standort in Hildesheim befindet sich eine zweite Betriebsstätte: Die Robert Bosch Car Multimedia GmbH (RBCM), eine Tochtergesellschaft.

HiP. Das HiP ist Leit- und Fertigungswerk für Starter, Lenkmotoren und Hybridantrieb mit entsprechender Kompetenz im Unternehmensbereich Kraftfahrzeug der Robert Bosch GmbH. Starter, Generatoren und Schwungkraftanlasser werden dort bereits seit 1937/1940 produziert. Das Werk hat die weltweite Leitwerkfunktion für Starter und elektrische Lenkantriebe mit fertigungsnaher Entwicklung und Produktion. Im Jahr 2008 wurde in diesem Werk das Start/Stop-System zur Serienreife gebracht. Start/Stop-Systeme schalten den Verbrennungsmotor bei Fahrzeugstillstand ab und tragen damit zur CO₂-Absenkung bei. Im März 2010 kam es darüber hinaus zum Serienanlauf elektrischer Maschinen, die in Hybridfahrzeuge eingebaut werden. Und im Juni 2011 unterzeichneten Bosch und Daimler eine Vereinbarung zur Gründung eines Joint-Ventures „EM-motive GmbH“ zum Bau von Elektromotoren für Hybrid- und Elektrofahrzeuge, das im Jahr 2012 die Fertigung aufnehmen wird.

Historischer Vorlauf:

Der massive industrielle Umbau des Starter-Werkes in Hildesheim mit seinen 2.300 Beschäftigten begann im November 2002 mit der Ankündigung, 830 Arbeitsplätze am Standort abzubauen. Im Zuge der Verhandlungen sahen sich die Belegschaft und die Betriebsräte mit drei Alternativen für den Standort konfrontiert: Schließung, Verkauf oder Sanierung. Zum Erhalt der Arbeitsplätze wurde nach harten Verhandlungen ein Sanierungstarifvertrag abgeschlossen, der u. a. eine Senkung der Verdienstgrößen von sieben Prozent und die Einführung von flexiblen Schichtsystemen beinhaltet. Das Ziel, keine betriebsbedingten Kündigungen, war dadurch gesichert. Durch sozialverträgliche Regelungen konnte für 415 Kollegen bis 2005 ein Mitarbeiter-Abbau dargestellt werden. Im Gegenzug wurde zur Sanierung des Starter-Bereiches dem Standort die Großserienfertigung von elektrischen Lenksystemen und Gebläse-Module zugesagt.

Hintergrund der grundlegenden Sanierung des Geschäftsfeldes „Starter“ war der in der Bosch-Konzernzentrale in Stuttgart beschlossene Aufbau eines Standortes in Miskolc in Ungarn und daraus resultierende günstigere Stückzahlkosten.

Trotz Autobooms spitzte sich die Lage Anfang 2007 erneut zu. Wieder einmal ging es um Arbeitsplatzabbau im Bereich Starter. Mit der Betriebsvereinbarung „Zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Standort- und Beschäftigungssicherung des Standortes Hildesheim der Robert Bosch GmbH“ entwickelte der Betriebsrat im Verlauf des Jahres 2007 diverse Aktivitäten zum Aufbau zusätzlicher Standbeine, um den Standort langfristig zu sichern und neue wirtschaftliche Möglichkeiten auszuloten. Die unbefristete Vereinbarung beinhaltet den Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen und eine auf die Zukunft gerichtete Produktpalette mit wichtigen Standort- und Leitwerkfunktionen. Eine zentrale Forderung war, das Werk zu einem Kompetenzzentrum für elektrisch drehende Maschinen zu entwickeln. Als Vision wurde angestrebt, das Werk für umweltschonende Erzeugnisse auszubauen.

Motive, Ziele und Forderungen der Betriebsräte:

Zentrales Motiv der Betriebsräte war und ist der Aufbau einer zusätzlichen Produktsäule zur Beschäftigungssicherung in Verbindung mit „grünen“ Produkten. Ausdrückliches Ziel war die Entwicklung zu einem Standort, an dem Produkte gefertigt werden, die zur Reduzierung des Schadstoffausstoßes beitragen. In der Initiative wurden diese Vorschläge deshalb bewusst „grüne Produkte“ genannt.

Im Zuge der Autokrise 2008 bis 2009 konzentrierten sich die betrieblichen Aktivitäten in Hildesheim auf die Umsetzung der vom Bosch-Gesamtbetriebsrat erzielten Vereinbarung „Gemeinsam durch die Krise“, mit Regelungen zu Arbeitszeitkonten und Kurz-

arbeit sowie auf den Tarifvertrag „Aufbau und Sicherung von Beschäftigung (vorher TV Beschäftigungssicherung).

Im Jahr 2010 hat sich die wirtschaftliche Lage des Bosch-Werkes verbessert. Die aktuelle strategische Ausrichtung des Bosch-Standortes in Hildesheim ist in der Planung „Werksvision 2020“ festgelegt. Darin ist ein weitgehender Umbau der Beschäftigung in Richtung wissensbasierter Standort vorgesehen. Vertrauensleute und Betriebsräte haben einen konkreten „Anforderungskatalog“ dazu entwickelt und zwei Aspekte besonders in den Vordergrund gestellt: Qualifizierungsmaßnahmen und die Forderung nach höherwertigen Ersatzarbeitsplätzen für Beschäftigte aus unteren Entgeltgruppen, die zukünftig entfallen werden.

Die Umsetzung der Betriebsvereinbarung 2007 sowie die Stellungnahmen zur Werksvision 2020 wurden in enger Abstimmung mit den Vertrauensleuten und der örtlichen IG Metall Verwaltungsstelle durchgeführt.

Verhandlungen und Verlauf:

Die gemeinsame Verständigung zwischen Werksleitung und Betriebsräten auf die Erarbeitung eines Konzeptes zum Aufbau einer neuen Produktsäule erfolgte bereits in der Betriebsvereinbarung von 2003. Sie führte zu mehreren Machbarkeitsstudien, die der Betriebsrat in den Bereichen Start-Stopp-Starter, Batteriemanagement und Elektromotoren für Hybridfahrzeuge mit externen Experten erarbeitete. Zeitlich befassten sich Belegschaft und Betriebsrat also bereits sehr früh mit grünen Produktlinien, denen zu damaliger Zeit lediglich ein Nischendasein nachgesagt wurde.

Im Jahr 2008 kommt es zur Verwirklichung, die Produktsäule Hybrid wird fest etabliert. Geschäftsleitung und andere Vertreter des Managements betonen in diesem Zusammenhang die treibende Rolle der Betriebsräte und sehen in ihnen und der Beleg-

schaft eine wichtige Konstante zur Etablierung zukunftsweisender Produktlinien.

„Wir im Hildesheimer Werk sind für Bosch weltweit der zentrale Standort beim Bau größerer elektrisch drehender Maschinen“ (Henning Blum, Betriebsratsvorsitzender bis August 2011 in HAZ vom 10.04.2011)

Mit Blick auf die Werksvision 2020 wurden im Jahr 2010 vor allem die „Leitwerkfunktionen mit Strukturen aus einem Guss“ herausgestellt. Ziel war der gleichzeitige Ausbau von Produktentwicklung, Prozessentwicklung, Musterbau und Produktionslinien. Zur Entwicklung eines wissensbasierten Standortes wäre die Serienfertigung sowie die Qualifizierung ein unverzichtbarer Baustein.

Konkret wurden drei Zukunftsprojekte formuliert: 1. Dienstleistungen werden nicht fremdvergeben, sondern selber gemacht. 2. Die Entwickler haben keine Sonderstellung, aber eine besondere Stellung im Betrieb. Es geht um die Gestaltung der Arbeitswelt dieser Gruppe. 3. Das dritte Projekt stellte die Beschäftigungssicherung insgesamt und neue Beschäftigung in den Vordergrund. In diesem Kontext kommt es Ende 2010 zu ersten Überlegungen, mit Daimler eine Kooperation zum gemeinsamen Bau von größeren Elektromotoren einzugehen. Die erfolgreich etablierte neue Produktsäule erfährt dadurch weitere Stärkung.

Ergebnis:

Im April 2011 konnte der Aufbau eines neuen Produktbereichs am Standort Hildesheim in Form eines Joint Ventures zwischen Bosch und Daimler erreicht werden. Vertrauensleute und Betriebsräte haben einen Teilerfolg erzielt. Die erste Forderung aus 2007 nach dem Aufbau einer zusätzlichen Produktsäule, ist mit der Stärkung des Bereiches „Hybrid“ erreicht worden. Weitere Säulen im Bereich der Elektromobilität sind im Gespräch und werden von den Betriebsräten zusammen mit der IG Metall in der

Belegschaft und in der Öffentlichkeit intensiv diskutiert. Dafür konstituierte sich Anfang November 2011 das Betriebsräte-Netzwerk Elektromobilität mit zunächst neun Betrieben der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg (BNE). An Dynamik hat die Zusammenarbeit im Feld der Elektromobilität auch deshalb gewonnen, weil die Nationale Plattform Elektromobilität (NPE) im Oktober 2011 drei bis fünf Schaufensterregionen zur Förderung ausgeschrieben hat. Neben München, Stuttgart, Berlin werden sich auch die genannten Metropolregionen aus Niedersachsen, NRW, Thüringen, Hamburg und weitere Regionen darum bewerben. Eine Entscheidung wird im März 2012 erwartet.

Begünstigt wurde die Kooperation zum Betrieb einer gemeinsamen Fertigung, weil die Daimler AG seit Beginn des Jahres 2011 auf der Suche nach einem strategischen Partner für den Aufbau einer eigenen Kompetenz „Elektromobilität“ war. Aus den über Monate laufenden Verhandlungen mit Siemens, Conti und Bosch ging Bosch Hildesheim als Gewinner hervor, da die Belegschaft an diesem Standort die Kompetenz und Leitwerkfunktion für größere elektrisch drehende Maschinen und die Verantwor-

tung für 30 Mio. Elektromotoren pro Jahr weltweit hat. Bosch in Hildesheim stellt bisher Elektromotoren für Hybridfahrzeuge von Volkswagen, Porsche und Peugeot her. Die Betriebsräte und Vertrauensleute haben die bereits vorhandene Kompetenz kontinuierlich in die Diskussion eingebracht und mit ihrer Forderung nach der Ausweitung des neuen Standbeines auf eine nachhaltige Arbeitsplatz- und Standortsicherung gesetzt-, nicht zuletzt auch im Blick auf einen Technologiewandel zum reinen Elektrofahrzeug, das ohne Starter auskommt. Das Joint-Venture, die EM-motive GmbH“ fertigt für Mercedes-Benz, Smart und für Peugeot. Letztere beziehen elektrische Maschinen von Bosch und von der EM-Motive GmbH. Im Rahmen einer Überleitungsvereinbarung werden MitarbeiterInnen und Mitarbeiter des Bosch-Standortes Hildesheim im Zuge einer Betriebsspaltung in die tarifgebundene EM-motive-GmbH überführt. Anders als für die Bosch-Beschäftigten gelten für die Beschäftigten der EM-motive-GmbH die Konditionen des Flächentarifvertrags und nicht die des Sanierungstarifvertrages. Ein zusätzlicher Aufbau von Arbeitsplätzen ist geplant.

2.3 Fallbeispiel ArcelorMittal Eisenhüttenstadt

Unternehmen	ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (ehemals EKO Stahl)
Branche	Stahlindustrie
Geschäftsbereich Produkte	Flachstahl Stahl für die Autoindustrie und Weiße Ware
Beschäftigte	2.800 am Standort Eisenhüttenstadt (+400 in exklusiven Tochtergesellschaften vor Ort) von 8.000 in Deutschland
Konzept und Vision	1. Die Menschenwürde ist global – eine Region zeigt Flagge. Arbeiten und Leben mit Toleranz und Menschenwürde 2. Ganzheitliche Ansätze zur Reduzierung des Energieverbrauchs und des CO ₂ -Ausstoßes
Neues Standbein/ neues Produkt	1. „Gemeinsam sind wir stark“ 2. TOP GAS Recycling (Hochofen mit Gichtgasrückführung)
Zentrale Akteure	Betriebsräte und Arbeitsdirektor
Ergebnis 1998-2011	1. Seit 1998 Plattform gegen Rechts. Respekt! Kein Platz für Rassismus 2. Testphase seit 2009, Inbetriebnahme des Hochofens 2012
Start der Kampagne	1998

Start der neuen Produktion	2012
Finanzierung	Europäische Kommission und Unternehmen
Zahl der Arbeitsplätze	Beschäftigungssicherung

ArcelorMittal am Standort Eisenhüttenstadt:

ArcelorMittal ist der weltweit größte Stahlkonzern. In Deutschland gibt es vier Standorte: Hamburg, Duisburg und die beiden integrierten Hüttenwerke in Bremen und Eisenhüttenstadt. Beim ArcelorMittal Standort in Eisenhüttenstadt handelt es sich um das ehemalige EKO Stahlwerk. EKO wurde vor 61 Jahren auf der grünen Wiese gegründet und war bis 1990 Leitbetrieb des Bandstahlkombinats der DDR mit 12.500 Beschäftigten.

Mit der Privatisierung nach 1990 wurde das Unternehmen und mit ihm die Stadt Eisenhüttenstadt und die umliegende Region völlig umstrukturiert. Der Transformationsprozess verlief mit vielen sozialen Verwerfungen. Von ehemals 20.000 EKO-Beschäftigten sind nur etwas über 3.000 Arbeitsplätze erhalten geblieben.

Betriebsbedingte Kündigungen wie in anderen Kombinaten hat es jedoch zu keiner Zeit gegeben. Vor allem die Kultur der engen Zusammenarbeit von Unternehmen und Region ist erhalten geblieben. Mit der Privatisierung wurden die Montanmitbestimmung und die Funktion des Arbeitsdirektors eingeführt, der wichtige Beiträge zum sozialverträglichen Arbeitsplatzabbau leistete. Diese Mitbestimmungskultur ist mit jeder Umstrukturierung, jedem neuen Eigentümer und jeder Stahlkrise immer wieder auf die Probe gestellt worden. Der letzte Eigentümerwechsel erfolgte im Jahr 2006 mit dem Zusammenschluss der Stahlunternehmen Arcelor und Mittal zu ArcelorMittal (ausführlich dazu ArcelorMittal Eisenhüttenstadt 2011: 60 Jahre EKO; ArcelorMittal Eisenhüttenstadt/Betriebsrat und IGM (2011): Verantwortung wahrnehmen sowie diess.

(2011): Ein Unternehmen zeigt Flagge. Eisenhüttenstadt.

Seit 2006 gehört die ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH zur Flachstahl-Gruppe Ost des Konzerns. Während die Standorte Gent, Bremen, Lüttich, Dünkirchen und Florange als Gruppe West den deutschen und westeuropäischen Markt bedienen sollen, konzentriert sich die Gruppe Ost (außer Eisenhüttenstadt gehören dazu alle ArcelorMittal-Standorte in Polen, der Tschechischen Republik und Rumänien) auf Osteuropa (ohne Russland). Schon in Arcelor-Zeiten (2001-2006) war es Aufgabe des EKO-Standortes, diese Standorte im Osten „fit“ zu machen. Aus diesem Grund lag stets eine wichtige Aufgabe für den Standort darin, mit Innovationen ein Alleinstellungsmerkmal in der Gruppe Ost zu behalten. Dies erfolgt unter anderem mit dem Projekt „Umbau eines Hochofens mit Gichtgasrückführung“. Arbeitsdirektor und Betriebsräte haben ihre diesbezüglichen Vorschläge kontinuierlich in die Investitionsplanungen auf der Ebene der Mitbestimmung im Aufsichtsrat eingebracht.

Weil diese enge Zusammenarbeit von Akteuren aus Konzern und Region eine wichtige Voraussetzung für innerbetriebliche Innovations- und Umbauprojekte ist, werden im Folgenden zwei Projekte vorgestellt: Die historisch gewachsene und noch laufende soziale und gesellschaftspolitische Kampagne „Gemeinsam sind wir stark“ sowie das ökologische Umbauprojekt „Gichtgasrückführung“.

1. Von der Kampagne „Gemeinsam sind wir stark zu „Respekt! Kein Platz für Rassismus“

Historischer Vorlauf „Gemeinsam sind wir stark“:

Das Projekt „Gemeinsam sind wir stark“ steht für einen spezifischen Ansatz von Lebensqualität in der Verbindung von Unternehmen und Region. Schon 1998, als die Ausländerdiskussion zum Thema des bundesweiten Wahlkampfes wurde, riefen Betriebsräte und Geschäftsführung von EKO zu einer Kampagne gegen rechte Gewalt, gegen Ausländerfeindlichkeit und für Toleranz auf. Ende 1997 hatten Jugendliche den Inhaber eines Restaurants in Eisenhüttenstadt angegriffen. Arbeitsdirektor und Betriebsräte riefen innerbetrieblich gegen Rassismus auf und übertrugen diese im Betrieb sehr wirksame Antirassismus-Arbeit in die Region hinein. Mit der Übernahme der Kampagne „Respekt! Kein Platz für Rassismus“ der IG Metall setzen Betriebsräte und Belegschaft ihr Engagement gegen Ausländerfeindlichkeit im Jahr 2011 konsequent fort. Die Schilder dieser Kampagne zum Beispiel sind im Betrieb und in der Region mehrfach sichtbar.

Ziele und Forderungen der Betriebsräte „Gemeinsam sind wir stark“:

Flagge zeigen gegen rechte Gewalt im Betrieb und in der Region und soziale Verantwortung für gute Arbeit und gutes Leben war und ist die zentrale Forderung der Betriebsräte. Dafür setzen sie sich massiv ein. Plakate, Info-Blätter und Kulturfeste sind die zentralen Instrumente der Initiative. Zum Beispiel entfernten die EKO-Belegschaft und große Teile der regionalen Bevölkerung in Frankfurt/Oder und in Eisenhüttenstadt in einer gemeinsamen Aktion rechtsradikale Parolen von Wänden etc.

Ergebnis:

Die zeitlich sehr frühe betriebliche Antirassismus-Kampagne bei EKO gilt als eine der

Vorbilder für bundesweite Initiativen wie „Mach meinen Kumpel nicht an“ und mündete zuletzt in „Respekt! Kein Platz für Rassismus“. Die Kampagne „Gemeinsam sind wir stark“ beteiligte sich an der Initiative „Weltoffenheit schafft Arbeitsplätze des Brandenburger Wirtschaftsministeriums 1998 und ist eingebunden in die auch bereits seit 1998 bestehende Kampagne „Tolerantes Brandenburg“. Stahlwerk und Region veranstalten regelmäßige Feste und Ausstellungen zum Thema Toleranz und Menschenwürde.

Weil in der Region vor allem Jugendliche auffällig rassistisch waren, startete der Arbeitsdirektor gemeinsam mit den Betriebsräten im Jahr 2008 eine Besonderheit in der Ausbildung. Während der dreieinhalbjährigen Ausbildung hat jede/r Auszubildende ein vier- bis sechswöchiges Praktikum in einem sozialen Betrieb der Region zu absolvieren. Die Praktika werden von der Personalabteilung betreut und sollen zu mehr Toleranz und zum Erlernen von Solidarität bei Jugendlichen beitragen.

2. Das Projekt Gichtgasrückführung

Historischer Verlauf „Gichtgasrückführung“:

Das zweite, produktbezogene Projekt bei ArcelorMittal in Eisenhüttenstadt, der Umbau eines Hochofens mit Gichtgasrückgewinnung, steht für einen Wandel, den die gesamte Stahlindustrie zurzeit durchläuft: „Wir brauchen neue Ideen und Ansätze, um den Energieverbrauch und den CO₂-Ausstoß drastisch zu verringern“, heißt es in einer Pressemitteilung von ArcelorMittal vom Juni 2011. 25 Prozent der aktuellen Kosten für Warmwalzbänder entfallen auf Energie, die Arbeitskosten liegen bei ca. 12-14 Prozent. Da der Stahlbedarf nicht allein über das Recycling von Schrott abgedeckt werden kann, wird er immer noch über den koks-basierten Hochofenprozess abgesichert. Dieser Prozess hat in modernen integrierten Stahlwerken sein Verbesserungspotential bereits weit ausgeschöpft, obwohl

das im Hochofen erzeugte Kohlenmonoxid nur zu etwa fünfzig Prozent genutzt werden kann. Im Jahr 2004 wurde auf europäischer Ebene deshalb ein Forschungskonsortium aller europäischen Stahlunternehmen mit dem Kürzel „ULCOS“ gegründet, das im Labormaßstab ein Verfahren zur CO₂-Reduzierung an einem kleinen schwedischen Versuchsofen entwickelt hat. Im TOP GAS Recycling (TGR) wird das Gichtgas nicht freigesetzt, sondern nach der Trennung von CO und CO₂ durch anschließender Erhitzung dem Hochofen wieder zugeführt. Das reduziert die CO₂-Emission um 28 Prozent. Nach dem Labortest soll nun das Verfahren auf den industriellen Maßstab gebracht werden. Ausgewählt wurde der Standort Eisenhüttenstadt. ArcelorMittal hat dafür achtzig bis neunzig Millionen zugesagt. Bund und Land Brandenburg werden sich ebenfalls mit dreißig bis vierzig Millionen an der Investition beteiligen.

Ziele und Forderungen der Betriebsräte:

Energieeinsparungen sind eine zentrale Forderung des Betriebsrates. Mit der Realisierung des TGR-Projektes wäre die Forderung nach der Rettung der „Flüssiglinie“ am Standort gesichert, der Vorsprung gegenüber den anderen Standorten der Flachstahl Gruppe Ost wieder hergestellt. Das TGR-Projekt ist Teil des laufenden betrieblichen Ideenmanagements.

Das TGR ist in einem europäischen Forschungsverbund ULCUS entwickelt worden. An der Testphase in Eisenhüttenstadt sind an den Entwicklungsarbeiten die Brandenburgische Technische Universität Cottbus, das Institut für Eisen- und Stahltechnologie der TU Bergakademie Freiberg und das Betriebsforschungsinstitut beim Verband der Eisenhüttenindustrie VDEh einbezogen.

Der Betriebsrat beteiligt sich aktiv an der Realisierung des Projektes, macht Vorschläge hinsichtlich des konkreten Umbaus des ausgewählten Hochofens und wird weitere Projekte zur Energieeffizienz in das zurzeit entstehende Strategiepapier „Zukunft 2020“ einfließen lassen.

Ergebnis:

Das Hochofenprojekt ist genehmigt. Die Vorbereitung und Realisierung des Hochofen-Projektes wird bis 2012 dauern. Nach der Inbetriebnahme mit Gichtgasrückführung erfolgt eine Testphase mit bereits definierten Varianten. In der Testphase werden wichtige Ergebnisse für das geplante Demonstrationsprojekt bei ArcelorMittal in Florange/Frankreich erwartet. Diese Anlage wird mit einer CCS-Einlagerung verbunden werden.

Die Ursprungsidee, auch den umgebauten Hochofen in Eisenhüttenstadt mit einer CCS (CO₂ Abscheidung und Speicherung – engl. CCS Carbon Dioxide Capture & Storage) zu Verbinden ist bisher nicht realisiert worden. Dazu wollte ArcelorMittal eine Kooperation mit Vattenfall bilden. Vattenfall will an einem neuen Braunkohlekraftwerk in Jämschwalde CO₂ abspalten, über mehr als 100 Kilometer lange Leitungen transportieren und bei Beeskow (Landkreis Oder-Spree) verpressen. Derzeit werden Erkundungsbohrungen durchgeführt. Dagegen sprechen sich jedoch zahlreiche Bürgerinitiativen aus. Unabhängig von einer Verbindung mit dem ökologisch umstrittenen CCS-Verfahren wird der Hochofen in Eisenhüttenstadt umgebaut und dient als Testofen für den umfangreichen Einsatz der energetisch sinnvollen Gichtgasrückführung.

2.4 Fallbeispiel ZF Friedrichshafen

Unternehmen	Zahnradfabrik (ZF) Friedrichshafen in Friedrichshafen
Branche	Automobilzulieferer
Geschäftsbereich Produkte	Antriebstechnik, Nutzfahrzeuge Getriebe, Antriebskomponenten, Achsen, Fahrwerkkomponenten, Lenkungen
Beschäftigte	8.500 in Friedrichshafen, in Deutschland 38.205
Konzept und Vision	„Qualifizieren statt entlassen“ mit einem Beschäftigungssicherungsfonds Ausbau „grüner Produktlinien“
Neues Standbein/ neues Produkt	Ausbau der Hybridantriebe für den ÖPNV Ausbau neuer Geschäftsfelder für Getriebe (Windkraft, Schiffe) Ausbau „EcoLife Hybrid“ mit Hilfe der Beschäftigungssicherung
Krisenergebnis	Standortsicherungsvereinbarung 2009
Ergebnis 2010	Ausbau Ecolife Hybrid in Friedrichshafen (F&E), Schweinfurt (Produktion Hybrid) und Auerbach/Pfalz (Produktion Elektronik) Beschäftigungsgarantie bis 2015
Start der Produktion	Erweiterung F&E Friedrichshafen 2010, Neubau 2008 in Schweinfurt, Er- weiterung Auerbach 2010
Finanzierung	Beschäftigungssicherungsfonds aus Zeitkonten der Beschäftigten und Arbeitgeber in Höhe von 16 Millionen Euro in der Krise 2009
Zahl der Arbeitsplätze	2.500 in der Krise abgesichert seit 2011 2.000 zusätzliche Arbeitsplätze in Deutschland

ZF in Friedrichshafen:

Die Zahnradfabrik Friedrichshafen wurde 1915 von der Luftschiffbau Zeppelin GmbH und der Max Maag Zahnradfabrik gegründet. Das Unternehmen gehört zu knapp 94 % der Zeppelin-Stiftung, die von der Stadt Friedrichshafen verwaltet wird. Der Gemeinderat der Stadt bestimmt über die Kapitalvertreter im Aufsichtsrat. Weil das Unternehmen dem Druck von Anteilseignern weniger ausgesetzt ist als ein börsennotiertes Unternehmen, bleibt viel Eigenkapital. Die restlichen vom Unternehmen ausgezahlten Dividenden fließen der Stadt Friedrichshafen zu, die damit soziale Einrichtungen finanziert.

ZF gehört zu den zehn größten Automobilzulieferunternehmen mit weltweit 117 Produktionsstätten mit insgesamt 64.600 Beschäftigten. Hinter Bosch und Conti ist ZF der drittgrößte Autozulieferer in Deutsch-

land. Hier arbeiten in der zum 01.08.2011 reorganisierten Konzernstruktur 38.205 Menschen in den vier zentralen Divisionen: Antriebstechnik, Fahrwerktechnik, Nutzfahrzeugtechnik, Industrietechnik sowie in der ZF Services und der ZF Lenksysteme (ein seit 1999 bestehendes Gemeinschaftsunternehmen von ZF und Bosch). Friedrichshafen ist der Hauptsitz des Konzerns mit der F&E-Zentrale und der NFZ-Getriebefertigung. Mit 8.500 Beschäftigten ist es der größte Arbeitgeber der Region, über die Besitzverhältnisse gibt es eine sehr enge Verbindung zwischen Stadt und Unternehmen. So ist die ZF Stiftung zum Beispiel Gründungsgesellschafterin der Zeppelin-Universität.

Der Produktionsstandort von ZF in Friedrichshafen war vom Einbruch der Weltautomobilkrise seit Herbst 2008 besonders hart betroffen, da der Nutzfahrzeugbereich deutlich größere Einbrüche als der PKW-

Bereich hatte,- nicht zuletzt, weil die Abwrackprämie auf den PKW-Bereich konzentriert war. Um die Beschäftigung am Standort zu sichern, startete der Betriebsrat die Initiative „Beschäftigung sichern – Zukunft gestalten“ und konnte mit der Unternehmensleitung eine diesbezügliche Rahmenvereinbarung (ZF BV 05/2009) vereinbaren.

Historischer Vorlauf:

Die Unternehmensentwicklung der ZF Friedrichshafen verlief über Jahre hinweg sehr positiv. Insbesondere in den Boomjahren der Autoindustrie 2005 bis 2007 wurden Rekordergebnisse eingefahren. ZF investierte in die zentrale F&E, in den Aufbau neuer Produktbereiche wie die Hybridtechnik mit einem Neubau für Hybridtechnik am Schweinfurter ZF Sachsen Standort und kaufte zeitgleich das Unternehmen Cherry Corp. in Auerbach, um mit Blick auf die Hybridtechnik die Leistungselektronik zu ergänzen (ZF Electronics, auch Elektronik für Hausgeräte).

Die Diversifizierung der PKW- und Nutzfahrzeuggetriebe erfolgte über drei Wege: Zum einen wurde ein Windkraftgetriebe für einen Leitkunden entwickelt und eine Produktion in den USA aufgebaut, zum anderen wurde durch Aufkauf des Unternehmens Hansen ebenfalls in Windkraft investiert und drittens wurde die Hybridtechnik ausgebaut. Auch ein eigener Elektroantrieb wurde entwickelt. Obwohl nach wie vor der PKW-Bereich der Wachstumstreiber in der ZF ist, (das 8-Gangautomatik-Getriebe für das Premiumsegment schreibt hohe Zuwächse) ist es erklärtes Ziel, langfristig 25 % des Umsatzes im Non-Automotivebereich zu machen, um die hohe Abhängigkeit von der Automobilindustrie zu reduzieren. Das verstehen die Betriebsräte ausdrücklich als Teil des sozial-ökologischen Umbaus.

Für die Betriebsräte waren die gute Unternehmensbilanz und die Ausweitung der Produktbereiche ein wichtiger Grund, im Jahr 2007 Verhandlungen mit der Unter-

nehmensleitung zur Übernahme von Leiharbeitern aufzunehmen. Wegen der hohen Auslastung waren in Friedrichshafen fast 400 Leiharbeiter beschäftigt. Anfang 2008 forderten die Betriebsräte eine Übernahme in befristete ZF-Stellen. Das konnte erreicht werden.

Als dann im Herbst 2008 der große Auftragseinbruch mit dem Rückgang der Fertigung von täglich 1.200 schweren Getrieben auf unter 400 begann, kam es zum Beschäftigungsüberhang, dem mit der Beantragung von Kurzarbeit begegnet wurde. ZF hat am Standort Friedrichshafen wegen der Zentralfunktionen eine sehr heterogene Struktur, so dass im Herbst 2008 nicht alle Bereiche gleichermaßen von Unterauslastung betroffen waren. Errechnet wurde Kurzarbeitsbedarf für ca. 2.500 Beschäftigte.

Ziele und Forderungen der Betriebsräte:

Der Betriebsrat hatte sich folgende Ziele gegeben, an der sich alle Maßnahmen beim Umgang mit der Krise messen lassen: a) Sicherung der Arbeitsplätze, auch der Befristeten, Übernahme der Auszubildenden b) Reduzierung der finanziellen Auswirkungen des Stückzahlrückgangs auf die Beschäftigten, c) möglichst gerechte Verteilung der entstehenden Lasten auf alle Beschäftigten und d) die Nutzung entstehender Ressourcen zur Erhöhung der Qualifizierung und Einsatzfähigkeit der Beschäftigten.

Der Betriebsrat forderte die Schaffung flexibler und kreativer Reaktionsmöglichkeiten für das Unternehmen über die Krise hinaus. Dazu gehört auch die Nutzung entstehender zeitlicher Freiräume zur weiteren Verbesserung der Produktionsstrukturen und des Qualifikationsstands, um beim Anziehen der Konjunktur gut aufgestellt zu sein. In der Auseinandersetzung um die Beschäftigungssicherung 2008 und 2009 wurde vom Betriebsrat ausdrücklich eine Orientierung auf die Verbesserung der ökologischen Wirkungsgrade der Getriebe und An-

triebskomponenten und auf die Erweiterung der Einsatzbereiche von Getrieben zum antizyklischen Kriseneinsatz gefordert.

Verhandlungen und Verlauf:

Schon mit Einsetzen der Krise hatte der Betriebsrat im Herbst 2008 ein Gesamtkonzept erarbeitet, das neben den traditionellen Instrumenten Kurzarbeit und Tarifvertrag „Beschäftigungssicherung“ folgende Maßnahmen enthielt: Arbeitszeit und Zeitkonten, Qualifizierung, Erhöhung der Auslastung, Anpassung der Personalkapazität, Auszubildende, Nutzung gesetzlicher und tariflicher Maßnahmen, Beibehaltung der F&E-Aktivitäten trotz Krise und sonstige Maßnahmen. Vier Verhandlungsgegenstände standen in der Auseinandersetzung im Mittelpunkt:

1. Qualifizieren statt entlassen, Beschäftigungssicherung auch für Befristete,
2. der Jugend eine Chance geben,
3. Abfederung des Entgeltverlustes bei Kurzarbeit und
4. Solidarität durch einen Beschäftigungssicherungsfonds.

Mit einer solidarischen Verteilung der Belastung auf alle Beschäftigten – vom Werker in der Montagelinie bis zu den Ingenieuren in der F&E – ohne Entlassungen ging es dem Betriebsrat darum, eine langfristige Perspektive für die Beschäftigten zu bieten. Ausdrücklich ging es dem Betriebsrat auch um die Reduzierung der Krisenwirkung in der Region. ZF, so die Argumentation des Betriebsrates, würde als größter Arbeitgeber der Region eine Signalwirkung für andere haben und andere Betriebe ermutigen, ähnliche Wege zu gehen.

Ergebnis:

Am 06.02.2009 kam es zur Unterzeichnung einer entsprechenden Betriebsvereinbarung. Die wichtigsten Ergebnisse sind: keine betriebsbedingten Kündigungen, Weiterbeschäftigung der befristeten Beschäftigten

sowie keinerlei Leiharbeiter ab dem 01.03.2009 in Bereichen, die von Kurzarbeit betroffen waren. Im Blick auf die vier oben genannten Bereiche wurde Folgendes erreicht:

Zu 1: Es wurden Anpassungs- und Vollzeitqualifizierungsprogramme installiert, um dem strukturellen Facharbeit- und Ingenieurmangel zu begegnen. Darüber hinaus hat der Betriebsrat ein Stipendienprogramm für insgesamt 80 Studierwillige mit einer Rahmenfinanzierung erreicht, das aus dem Beschäftigungsfonds bezahlt wurde.

Zu 2: Alle Auszubildenden und BA Studierenden werden in 2009 übernommen. Es wurde ein sogenannter Azubi-Pool mit dem Konzernbetriebsrat vereinbart. Dies beinhaltet, dass alle Azubis unbefristet übernommen werden, wenn sie bereit sind, für begrenzte Zeit auch an einen anderen Standort in Deutschland zu arbeiten (6 Monate). Für rentennahe Jahrgänge wurde ein Abfindungsprogramm eingeräumt.

Zu 3: Zur Abfederung des Entgeltausfalls aufgrund von Kurzarbeit wurde oberhalb der tariflichen Aufzahlungslinie (TV Beschäftigungssicherung Baden-Württemberg) noch eine betriebliche Aufstockungssystematik erzielt.

Zu 4: Kern des Paketes bildet der Finanzierungsfonds für die drei Maßnahmen, Qualifizierungszuschüsse, Stipendien, Kurzarbeit-entgeltausfall. Dazu hat jeder Beschäftigte 15 Stunden aus seinem Gleitzeitkonto gespendet. Die Führungskräfte haben auf eine Erhöhung ihrer Bezüge für 2009 verzichtet und den eingesparten Betrag dem Fonds zugeführt, ZF hat den Fonds um sechs Millionen Euro aufgestockt. Über die Verwendung der Mittel entschied ein paritätisch besetzter Ausschuss.

Mit Blick auf die Erhöhung der Auslastung wurden mehrere Maßnahmen gebündelt: Zum einen werden seitdem mehr Beschäftigte als Ideenbeauftragte geschult, um das

Ideenmanagement besser in der Belegschaft zu verbessern. Zum anderen wurden im Make or Buy-Ausschuss Maßnahmen zur „Rückführung der Auswärtsbearbeitung“ und Insourcing von Werk- und Dienstleistungen vereinbart. Dazu wurde dem Betriebsrat eine Übersicht sämtlicher Kaufteile zur Verfügung gestellt.

Die ökonomische Situation bei ZF hat sich seit 2010 deutlich verbessert. Die Beschäftigtenzahl in Friedrichshafen konnte weiter ausgebaut werden. Während die solidarischen Maßnahmen in der Fertigung die dortigen Arbeitsplätze sicherten, wurde der F&E-Bereich weiter ausgebaut. Der Ausbau der dualen BA-Studiengänge (heute DH für duale Hochschule) führte zur Übernahme aller Ingenieure.

Insbesondere mit dem Bereich „EcoLife Hybrid“ setzt die ZF auf den Einsatz in Stadtbussen. Die EcoLife-Hybrid-Technologie setzt auf Rückführung von Bremsenergie, auf den Start-Stopp-Betrieb, auf ein Downsizing des Verbrennungsmotors sowie auf Generatoren mit einem besseren Wirkungsgrad und wird zurzeit vor allem in Hybridbussen eingesetzt. Allerdings verdient die ZF damit zurzeit noch wenig Geld.

Mit der Unternehmensstrategie „go4ZF!“, mit der eine Neuorganisation des gesamten Konzerns einherging, bekommt der Non-Automotive-Bereich eine größere Aufmerksamkeit und Eigenständigkeit (Division I für Industrie-Technologie). Mitte 2010 wurde aus diesem Grund eine weitreichende Be-

schäftigungsgarantie für die Stammbesellschaft gegeben. Betriebsrat und Geschäftsleitung des Konzerns vereinbarten eine fünfjährige Garantie für alle Mitarbeiter in Deutschland. Bei Änderungen des Personalbedarfs gilt diese Garantie bis Ende 2013 auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz am bisherigen Beschäftigungsort. In den Jahren 2013 bis 2015 kann es bei verändertem Personalbedarf zu Versetzungen an andere deutsche Standorte kommen. Für den Konzernbetriebsrat war entscheidend, dass durch die Neustrukturierung keine Arbeitsplätze und keine Reduzierung der Mitbestimmungsqualität verbunden waren.

Im Verlauf des Jahres 2011 baute ZF den Getriebe- und Komponentenbereich durch die Eigenentwicklung eines Windkraftgetriebes, den Aufkauf des Unternehmens Hansen Windenergie/Belgien (Fertigung von Windkraftgetrieben für Vestas in den USA), des insolventen Honsel-Werkes in Nürnberg (Druckguss, Leichtbau, Automatikgetriebe) sowie dem Bauknecht-Hausgeräte-Werk in Neunkirchen aus. In Nürnberg wurden alle 750 Stammmitarbeiter und 150 Leiharbeiter, in Neunkirchen 240 Beschäftigte von ZF übernommen.

Insgesamt stieg die Mitarbeiterzahl in 2011 um knapp 12 % auf jetzt 72.100 weltweit an. Im kommenden Jahr sollen weltweit noch einmal 4.500 zusätzliche Arbeitsplätze entstehen. Der Personalzuwachs findet hauptsächlich im F&E-Bereich, durch den Ausbau der Hybrid-Technologie, der Elektromobilität und bei neuen Werkstoffen statt.

2.5 Fallbeispiel Georgsmarienhütte Weserwind

Unternehmen	Georgsmarienhütte Holding GmbH
Branche	Stahlindustrie
Geschäftsbereich	Anlagenbau: WeserWind Offshore Construction Georgsmarienhütte GmbH
Produkte	Windkraftanlagen
Beschäftigte	9.667 (GHM Holding)
Konzept und Vision	Ausbau des Geschäftsbereiches Anlagenbau/Windkraftanlagen Erster Abschluss eines Tarifvertrages in der Offshore-Windindustrie
Neues Standbein Arbeitspolitisches Ziel	Windkraftanlagen Rückwärtsintegrationsmöglichkeiten zu schaffen, um Beschäftigung anti-zyklisch abzusichern
Ergebnis	2002 Gründung der WeserWind GmbH Tarifvertrag zum Januar 2011 in der „Wind“-Branche
Start der Produktion	2006
Finanzierung	Georgsmarienhütte Holding GmbH
Zahl der Arbeitsplätze	+ 300

Die Unternehmensgruppe: Georgsmarienhütte Holding GmbH

In der Region Georgsmarienhütte heißt sie immer noch „die alte Klöckner“ (Hüttenwerk seit 1856), die aus mittlerweile 49 mittelständisch geprägten Unternehmen zusammengesetzte Georgsmarienhütte Holding GmbH (kurz GMH). Im Jahr 1993 übernahm der heutige RWE-Chef Jürgen Großmann das wegen wiederholten Stahlkrisen kurz vor dem Zusammenbruch stehende Klöckner Stahlwerk. Im Jahr 2011 produziert es am Standort Georgsmarienhütte mit 1.350 Beschäftigten Qualitäts- und Edelbaustahl in einem mit Recyclingmaterial (Schrott) arbeitenden Elektrostahlwerk. Bereits 1997 hatte Großmann weitere krisengefährdete Unternehmen entlang der Stahl-Wertschöpfungskette aufgekauft und gründete dafür die GMH Holding GmbH. Seitdem vergrößerte sich die Gruppe bis 2011 auf insgesamt 49 Unternehmen (siehe Übersicht). Das besondere an der Gruppe besteht in der für alle Unternehmen geltenden Montanmitbestimmung in der Holding GmbH, die eigentlich nur für den Stahlbereich der Georgsmarienhütte GmbH gesetzlich vorgeschrieben ist. Grundlage dafür ist

ein 1998 abgeschlossener Vertrag zwischen der IG Metall mit dem Eigentümer und dem Hauptgesellschafter Großmann, der die qualitative Mitbestimmung auf die Bereiche der strategischen Planung und Investitionsentscheidungen ausgeweitet hat.

Im Kerngeschäft der GMH-Gruppe, der Stahlerzeugung, die knapp 41 Prozent des Umsatzes ausmacht, liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei über 92 Prozent, in vielen der klein- und mittelständisch geprägten Tochterunternehmen liegt sie jedoch mit durchschnittlich achtzig Prozent deutlich darunter,- aber natürlich weit oberhalb des Durchschnitts aller Betriebe aus der Metall- und Elektroindustrie mit einem Organisationsgrad von circa dreißig Prozent.

Georgsmarienhütte Holding GmbH					
Rohstoff Recycling	Stahlerzeugung	Schmiedetechnik	Eisenguss Automotive	Kranteknik	Dienstleistung
Rohstoff Recycling Osnabrück GmbH Osnabrück	Georgsmarienhütte GmbH Georgsmarienhütte	Schmiedewerke / Elektrostahlwerke Gröditz GmbH Gröditz	Walter Hundhausen GmbH Schwerte	Kranbau Köthen GmbH Köthen	BGG Berufsbildungsgesellschaft Georgsmarienhütte mbH Georgsmarienhütte
Adolf Ellemann GmbH Osnabrück	Stahlwerk Bous GmbH Bous	Gröditzer Kurbelwelle Wildau GmbH Wildau	Dieckerhoff Guss GmbH Gevelsberg	Alpha-Elektronik GmbH Köthen	GSG Georgsmarienhütte Service GmbH Georgsmarienhütte
Rohstoff Recycling Dortmund GmbH Dortmund	ESB SPEL Engineering Steel Belgium Seraing / Belgien	Gröditzer Werkzeugstahl Burg GmbH Burg	Harz Guss Zorge GmbH Zorge / Siedschwitz	Saalfelder Hebezeugbau GmbH Saalfeld / Saale	GMH Engineering GmbH Georgsmarienhütte
	Mannstaedt GmbH Troisdorf	Energietechnik Essen GmbH Essen	BALO-MOTO RTEX GmbH Castrof-Klausal	Anlagenbau	GMH Systems GmbH Georgsmarienhütte - Gröditz
	J. Adolf Bäuerle GmbH & Co. KG Bobingen / Rems	Schmiedag GmbH & Co. KG Hagen - Homburg	Eisenguss Maschinenbau	IAG MAGNUM GmbH Osnabrück	ESC Burg GmbH Burg
	GMH Blankstahl GmbH Georgsmarienhütte	Wildauer Schmiedewerke GmbH & Co. KG Wildau	Friedrich Wilhelms-Hütte Eisenguss GmbH Mülheim an der Ruhr	WeserWind GmbH Offshore Construction Georgsmarienhütte Bremerhaven	GMH Prüftechnik GmbH Nürnberg
	Stahlverarbeitung	Bahntechnik	Peissner GmbH Eitz	Windhoff Bahn- und Anlagentechnik GmbH Rheine	
	Heinrich Geissler GmbH Blankstahlwerk Witten	Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH Bochum	Stahlguss Maschinenbau		
	WISTA Stahlhandel Witten GmbH Witten	Radsatzfabrik Ilseburg GmbH Ilseburg	Friedrich Wilhelms-Hütte Stahlguss GmbH Mülheim an der Ruhr		
	Stahl Judentburg GmbH Judentburg / Österreich	Bahntechnik Brand-Erbisdorf GmbH Brand-Erbisdorf	Peissner Guss GmbH Herzberg		
	VTK Veredelungstechnik Krieglach GmbH Krieglach / Österreich	MWL Brasil Rodas & Eixos Ltda. Caparra - São Paulo / Brasilien	Stahlguss Gröditz GmbH Gröditz		
	MVO GmbH Metallverarbeitung Ostalb Schwäbisch Gmünd		Aluminiumguss		
	BESHOP Steering Technology Pty Ltd Sydney / Australien		MWK Remmingen GmbH Remmingen		
			MWK Schwäbisch Gmünd GmbH Schwäbisch Gmünd		

Quelle: Georgsmarienhütte Holding (2011)

Die Geschäftsführung der Holding steht der Montanmitbestimmung grundsätzlich positiv gegenüber. Gelebte Mitbestimmung sei hochproduktiv und die Maxime „Besser statt billiger“ führe zu schneller Akzeptanz. Fast zehn Jahre lang übernahm der Arbeitsdirektor der GMH Holding auch die Rolle des Arbeitsdirektors im Stahlwerk. Seit 2010 wurde diese Personalunion aufgelöst und zwei Arbeitsdirektoren eingeführt. Arbeitsdirektor der Holding ist seit 2009 der ehemalige NRW-Arbeitsminister Harald Schartau. Er achtet zwar darauf, dass in allen Holding-Gesellschaften Betriebsräte eingerichtet und die Tarifbindung gesichert wird, die konkrete Austragung muss in den Unternehmen jedoch eigenständig durchgesetzt werden. Dies erwies sich im Fall des neuen Unternehmens aus der Windenergiesparte als außerordentlich schwierig.

Historischer Vorlauf:

Im Jahr 2002 gründeten die GMH und die Stahl-ServiceCenter Group GmbH zu gleichen Anteilen die WeserWind Innovations- und Vertriebsgesellschaft in Bremen. Ziel war es, früh am wachsenden Markt der

Windenergie teilzuhaben und dabei die Synergien der gesamten Gruppe zu nutzen. 2004 übernahm GMH alle Anteile der Weser Wind GmbH. Wegen der besonderen Eignung als Offshore-Fertigungsstandort wurde die GmbH nach Bremerhaven verlegt. Innerhalb der GMH wurde die neue Tochter in den Produktbereich Anlagenbau integriert. Zusammen mit der Kranbau Köthen und der IAG bildet die WeserWind den Bereich Offshore und wird von anderen GMH-Unternehmensgruppen (Ferroguss, Stahlguss, Umformtechnologie, Apparatebau und Komponenten für die Offshore-Technologie) beliefert. Ende 2005 wurde das erste Offshore-Projekt (Windmessmast Amrumbank West) fertiggestellt und 2006 in Betrieb genommen. Weitere Projekte starteten. In der Regel entstehen die Windkraftanlagen von WeserWind in projektbezogenen Arbeitsgemeinschaften, an denen sowohl Unternehmen der eigenen Gruppe als auch Bauunternehmen wie zum Beispiel Hochtief beteiligt sind. Im März 2011 vergab die Global Tech I Offshore Wind GmbH einen Teil-Auftrag von vierzig Tripod-Fundamenten, eine dreibeinige Stahlkon-

struktion an die Arbeitsgemeinschaft Tripod Global Tech I, die aus der WeserWind GmbH und der Erndtebrücker Eisenwerke GmbH besteht. Dieser Auftrag ist der bisher größte für die WeserWind GmbH und sichert bis Ende 2012 300 Arbeitsplätze in Bremerhaven.

Bis Mitte 2011 sind in der Region Küste 3.000 neue Arbeitsplätze im Bereich Offshore entstanden. Damit ist die Offshore-Windenergie ein starker wirtschaftlicher Faktor im Küstenraum. Langfristig wird davon ausgegangen, dass im Bereich Service und Wartung von Windkraftanlagen 20.000 weitere Arbeitsplätze entstehen. Diese neue Offshore-Windenergieindustrie schafft und erhält außerdem Arbeitsplätze bei den Zulieferfirmen im gesamten Bundesgebiet.

Ziele und Forderungen der Betriebsräte:

Die Betriebsräte der Holding stehen dem Ausbau der Offshore-Windenergie sehr positiv gegenüber. Sie sehen neben diversen Energieeffizienzmaßnahmen in allen GMH-Unternehmen darin auch ihren Beitrag zum Atomausstieg. Innerhalb der GHM-Holding stehen Arbeitsplatzsicherung, der Erhalt der Montanmitbestimmungsstrukturen und die Tarifbindung gerade in neuen Unternehmen im Mittelpunkt der Betriebsratsarbeit.

Eine wichtige Forderung besteht darüber hinaus darin, in Krisenzeiten innerhalb der GHM-Gruppe die Vor- und Rückwärtsintegration in der Wertschöpfungskette auszubauen. Konkret bedeutet dies vor allem einen konjunkturellen Ausgleich für die Stahlerzeugung. Mit der starken Stellung der zwei Arbeitsdirektoren in der Georgsmarienhütte GmbH und in der GMH Holding haben die Mitbestimmungsakteure auf diese Art der Rückwärtsintegration einen großen Einfluss. Praktisch bedeutet das, wenn das Stahlwerk unter Unterauslastung leidet, können die Tochterunternehmen mit Auftragsvergabe an das Stahlwerk für ihre Bereiche die Auslastung im Stahlwerk erhöhen. Grundsätzlich ist die Eigenverantwortung

der Unternehmensteile sehr groß, damit auch die Handlungsspielräume der Sozialpartner in diesen Unternehmen. Die dezentralen und in hoher Eigenverantwortung handelnden Teilunternehmen der Gruppe können jedoch über ihre Betriebsräte wesentlich Einfluss auf diese Rückwärtsintegration ausüben. Das setzt den Erhalt der Montanmitbestimmung ebenso voraus wie eine starke Organisations- und Handlungsmacht in den kleinen und mittleren Betrieben der GMH.

Verhandlungen und Verlauf:

Die Gründung eines Betriebsrates bei der WeserWind GmbH erwies sich als außerordentlich schwierig, weil die Geschäftsführung in Bremerhaven über keinerlei Erfahrung mit montanorientierter Mitbestimmungskultur verfügte. Damit ordnete sich das Unternehmen in eine große Reihe mitbestimmungsfreier Unternehmen der so genannten GreenTech-Branche ein. Der Einstieg in ein neues, ökologieorientiertes Produktionssegment bedeutet noch lange keine soziale und gesellschaftspolitische Verantwortung der Unternehmensleitung, das zeigte sich in der betrieblichen Praxis sehr deutlich. Im Jahr 2008, erst zwei Jahre nach der Produktionsaufnahme wurde ein Betriebsrat gegründet. Die Geschäftsführung sprach dem gewählten Betriebsrat allerdings jegliche Mitspracherechte ab und kündigte zudem einer Betriebsrätin.

Der gewählte Betriebsrat schaltete aus diesem Grund den Arbeitsdirektor der GMH Holding zur Klärung ein. Offenbar erwies sich die zentrale Ordnungshand der Montanmitbestimmung als leitende und schlichtende Macht. Nach Beendigung des Konfliktes begann die Arbeit an einem Tarifvertrag, der zum 01.01.2011 in Kraft trat.

Ergebnis:

Die Kündigung der Betriebsrätin wurde zurückgenommen, der gesamte Betriebsrat als wichtiger Sozialpartner akzeptiert. Auch

die WeserWind GmbH in der GMH verfügt nun über eine funktionierende Sozialpartnerschaft. Der Organisationsgrad ist mit fünfzig Prozent noch ausbaufähig. Ende 2008 wurde mit der Einrichtung einer Tarifkommission begonnen, im Februar 2009 starteten Sondierungsgespräche mit der Geschäftsführung.

Nach 18 Monaten wurde ein Entwurf vorgelegt, der dem Flächentarifvertrag nahe kommt, aber nicht deckungsgleich ist. Neben Arbeitszeitregelungen und ERA-Einführung wurden Jahressonderzahlungen vereinbart. Der Vertrag läuft bis 2016. Im Jahr 2014 sollen Gespräche zur Übernahme des Flächentarifvertrags beginnen.

Um in Zukunft die Synergien entlang der Wertschöpfungskette besser nutzen zu können, wurde im April 2011 die Zusammenarbeit der Betriebsräte innerhalb der Holding straffer organisiert. Es kam zwar nicht zu einem Konzernbetriebsrat, aber zu einer Arbeitsgemeinschaft der vier Sparten Stahl, Schmieden, Guss und Anlagenbau.

Die Sparten wählen ihr gemeinsames Präsidium auf der Ebene der gesamten Gruppe und können zu jeder Sitzung den Arbeitsdirektor einladen. Die Arbeitsgemeinschaft aller vier Sparten trifft sich zweimal im Jahr, um mit Geschäftsführung und Arbeitsdirektor die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens zu besprechen.

2.6 Fallbeispiel Eickhoff

Unternehmen	Gebrüder Eickhoff GmbH
Branche	Maschinen- und Anlagenbau, Bergbauzulieferer
Geschäftsbereich Produkte	Abbaumaschinen Bergbau, Windkraftanlagen Getriebe
Beschäftigte	1.470
Konzept und Vision	Neue Märkte für Bergbauzulieferer, permanenter Verbesserungsprozess im Betrieb Überwindung der Bergbaukrise als Teil des Strukturwandels im Ruhrgebiet
Neues Standbein/ neues Produkt	Windkraftgetriebe
Ergebnis	Gründung Eickhoff Windpower GmbH, Neubau Werk Dresden Neues Standbein Windkraftgetriebe erfolgreich etabliert
Start der Produktion	Seit 1992, Ausbau 2006
Finanzierung	Gebr. Eickhoff GmbH
Zahl der Arbeitsplätze	+ 300 in Bochum + 180 im neuen Werk Klipphausen/Dresden

Die Eickhoff-Gruppe

Die im Jahr 1864 als Eisengießerei und Maschinenfabrik gegründete Eickhoff GmbH in Bochum entstand als Bergbauzulieferer für den Steinkohlebergbau im Ruhrgebiet⁷. Diese Tradition wird von dem Fami-

lienunternehmen bis in die Gegenwart aufrecht erhalten. Die Bergbau-Kompetenz wird gepflegt und dient der Gruppe als Basis für vielfältige Diversifikationen. Das Unternehmen fühlt sich als Mitwirkender des erfolgreich bewältigten Strukturwandels im Ruhrgebiet. Mit insgesamt sechs Standorten in Deutschland und elf internationalen Niederlassungen sind das Ruhrgebiet und

⁷ Weitere Konversionsbeispiele aus dem Bergbau finden sich in Pixa (2011) und Weingarten (2011).

hier der Standort Bochum der Mittelpunkt des Unternehmens.

Bereits Anfang der 1990er Jahre begann der Einstieg in neue Anwendungsfelder für die Getriebe- und Anlagentechnik mit neuen Produktsegmenten, - auch erste Getriebe für Windkraftanlagen entstanden. Im Jahr 2002 erfolgte eine Restrukturierung der Eickhoff-Gruppe und das Unternehmen bekannte sich offiziell zum Aufbau eines neuen Standbeins „Getriebe für Windkraftanlagen“. Seitdem ist die Gruppe in vier Divisionen aufgeteilt: Gießerei GmbH (Bochum), Maschinenfabrik GmbH (Bochum), Bergbautechnik GmbH (Bochum) und die Antriebstechnik GmbH (Bochum), die in einer Holding zusammengefasst sind. Zur Holding gehört die Schalker Eisenhütte Maschinenfabrik GmbH in Gelsenkirchen und in der Antriebstechnik ergänzt die Eickhoff Wind Power GmbH mit einem neuen Standort in Klipphausen/Dresden den Standort in Bochum.

Die Wind Power GmbH wurde im Jahr 2009 als Serienproduktion in Dresden eröffnet. Hier entstehen die Verzahnungsteile und die Getriebekomponenten für die EICOGEAR-Produkte (Windkraftgetriebe der Eickhoff-Gruppe).

Die aufgebaute Struktur des Unternehmens mit mehreren Teilkompetenzen hat zu einer hohen Fertigungstiefe geführt, die es möglich gemacht hat, als Systemanbieter im Bereich Windkraftgetriebe aufzutreten.

Historischer Vorlauf:

Anders als im Fallbeispiel WeserWind, bei dem die Neugründung eines Unternehmens im Mittelpunkt steht und es vor allem um neue Abnehmer für das Stahlkerngeschäft geht, handelt es sich bei dem Fall Eickhoff um ein klassisches Konversionsprojekt. Ausgangslage war die permanente Krise der Bergbauindustrie seit den 1970er Jahren. In der Krise war es möglich neue Wege zu gehen, weil das Unternehmen für Neues

offen war und vor allem einen langen Atem behielt. Zwar ist der Steinkohlebergbau im Ruhrgebiet fast vollkommen zum Erliegen gekommen und der Bereich Bergbautechnik mit seinen großen Abbaumaschinen, die in Einzelfertigung entstehen, hat sich bei Eickhoff entsprechend auf den Export konzentriert. Die hohe Kompetenz der Beschäftigten in der Einzelfertigung im Maschinenbau blieb jedoch erhalten und bildete eine wichtige Grundlage zum Einstieg in andere Anwendungsbereiche für große Getriebe.

Der schon früh gestartete Einstieg in die Windkraftgetriebe Anfang der 1990er Jahre war allerdings nicht gleich von Erfolg begleitet, da es in dieser Zeit noch keinen wirklichen Boom im Bereich erneuerbare Energien gab. Betriebsräte und Geschäftsführung waren jedoch wegen der Bergbaukrise frühzeitig an einen betrieblichen Umbau interessiert. Anfang der 1990er Jahre begannen die Verhandlungen zum Aufbau neuer Standbeine und erste Windkraftgetriebe wurden getestet. Möglich war dies, weil das Unternehmen über eine hohe Fertigungstiefe verfügte. Ohne eigene Gießerei, Härterei, Fertigung von Verzahnungsteilen wären Prototypen in Eigenentwicklung und Fertigung undenkbar gewesen. Begleitet wurden die Entwicklungsvorhaben durch die Kooperation mit regionalen Forschungseinrichtungen sowie in enger Zusammenarbeit mit der Universität RWTH in Aachen.

Mit dem Einsetzen des Windkraft-Booms Anfang des 21. Jahrhunderts begann bei Eickhoff die Ausweitung des Produktbereiches „Windkraft“, die schon 2006 den größten Umsatzanteil ausmachte. Im Jahr 2007 erfolgte die Entscheidung zum Bau eines neuen Komponentenwerkes für die Windkraftgetriebe. Komponenten für die Windkraftgetriebe werden im Gegensatz zu den Einzelanfertigungen im Bereich Bergbaumaschinen in Serienproduktion gefertigt.

Die Fertigung konnte nicht an bestehenden Standorten erfolgen. Aus Platzgründen,

aber auch wegen Sonderkonditionen der Wirtschaftsförderung wurde deshalb in Dresden ein neues Werk mit einer Investitionssumme von 50 Millionen Euro gebaut. Mit dem Bau des Werkes Dresden wurde im April 2007 begonnen. Anfang 2009 startete die Serienfertigung mit 150 der insgesamt 1.470 Beschäftigten in der Eickhoff-Gruppe.

„Wir kommen nicht aus der Öko-Ecke. Aber jetzt sind wir drin“ (Geschäftsführer Eickhoff GmbH in: Mitbestimmung 07+07/2010, 12).

Ziele und Forderungen der Betriebsräte:

„Bessere Abläufe, bessere Produkte, bessere Qualität“, das waren die zentralen Forderungen der Betriebsräte bei der Neuausrichtung des Getriebegeschäftes⁸. Beschäftigte und Betriebsräte einigten sich mit den Eigentümern auf ein umfangreiches Verbesserungs- und Vorschlagswesen, die Eickhoff-Verbesserungs-Aktion, die im Jahr 1999 eingeführt wurde. Trotz großer anfänglicher Vorbehalte gegen betriebliche Restrukturierungen konnte eine breite Akzeptanz in der Belegschaft erreicht werden, da deutliche Verbesserungen der Arbeitsbedingungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz für jeden spürbar waren.

Die Akzeptanzherstellung für den Aufbau neuer Standbeine im Bereich erneuerbarer Energien bedurfte keiner großer Maßnahmen, da die qualifizierten FacharbeiterInnen bei Eickhoff die Notwendigkeit einer Neuorientierung in den Produktsegmenten seit vielen Jahren aktiv unterstützten.

Ergebnis:

Der Bereich Windkraftgetriebe macht im Jahr 2011 mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes aus. Schon bevor der Windkraftboom im Zuge der neuen GreenTech-Leitmärkte bundesweit Aufmerksamkeit erregte, gingen sie mit ihrem Versuch, früh-

zeitig neue Standbeine aufzubauen in die Öffentlichkeit – auch um diesen Weg in der Belegschaft breit zu verankern. Der in der Region fest verankerte und spürbare Umbau des Bergbaus trug dazu bei, dass Entwicklung und Test im Bereich „Windkraftgetriebe“ über zehn Jahre lang aufrechterhalten werden konnte, – lange bevor der in größere Serien übergang. Die enge Kooperation zwischen Betriebsräten und Eigentümern trug vieles dazu bei. Anders als in den neuen oft mitbestimmungsfreien Unternehmen des neuen Sektors, ist Mitbestimmung ein zentraler Teil der Unternehmenskultur.

Besonders engagiert haben sich die Betriebsräte von Eickhoff deshalb auch in der Kampagne „RückenWind für erneuerbare Energien - Erklärung für faire Arbeitsbedingungen in der Windkraftbranche“, an der sich auch die Betriebsräte von Weserwind/Georgsmarienhütte beteiligt haben. Auf der IG Metall Konferenz „Wind & Arbeit“ am 19./20.11.2010 wurde von Betriebsräten aus 14 Windkraft-Unternehmen folgende Erklärung abgegeben:

Die Beschäftigten in den Unternehmen der Windkraftbranche setzen sich bereits seit der ersten großen Branchenkonferenz 2004 (ausführlich Grundmann 2005) mit großem Engagement dafür ein, dass zu einer ökologisch und sozial nachhaltigen Perspektive in einer wachsenden grünen Industrie sowohl eine gesunde Umwelt als auch faire Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten gehören. Die Innovationsfähigkeit der Unternehmen der Windindustrie gilt es zu erhalten und zu fördern, die Arbeits- und Ausbildungsplätze sind sicher und zukunftsfähig zu gestalten:

Arbeits- und Leistungsbedingungen sind tariflich zu regeln.

- *Die Mitbestimmung der Betriebsräte als Interessenvertreter der Beschäftigten ist sicherzustellen.*

⁸ Die Betriebsräte der Eickhoff GmbH sind darüber hinaus intensiv an der „besser-statt-billiger“- IG Metall-Kampagne sowie an dem Projekt „Kompetenz und Innovation“ in NRW beteiligt.

- Die Gestaltung der Arbeitsverhältnisse muss eine geregelte Lebensplanung erlauben.
- Arbeitszeiten und Arbeitszeitregelungen sollen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf Rechnung tragen.
- Arbeits- und Lebensbedingungen sind so zu gestalten, dass die Beschäftigten ihre Gesundheit dauerhaft erhalten können.
- Aus- und Weiterbildungsprogramme müssen dazu beitragen die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen zu sichern und den Beschäftigten berufliche Perspektiven eröffnen (Erklärung auf der IGM „Wind & Arbeit-Konferenz am 19/20.11.2010).

2.7 Lincoln in Walldorf

Unternehmen	Lincoln GmbH
Branche	Metallverarbeitung
Geschäftsbereich Produkte	Geschäftseinheit Schmiersysteme in der SKF Industrial Division Schmiersysteme, Werkzeuge und Ausrüstungen
Beschäftigte	330 in Deutschland (am Standort Walldorf und dem Technologiezentrum in Erkrath), seit Dez. 2010 Teil des SKF-Geschäftsbereiches Lubrication System Germany AG mit insgesamt 600 Beschäftigten
Konzept und Vision	Ressourceneffiziente Fertigung und umweltfreundliche Produkte Jobtickets für alle MitarbeiterInnen
Neues Standbein/ neues Produkt	System zur Schmierstellenüberwachung, Schienenschmierung, Druckwächtereinheit für Zweileitungsanlagen Job-Ticket für den ÖPNV (öffentlicher Personennahverkehr)
Ergebnis	Etablierung eines paritätisch besetzten Umweltteams Umwelt-Workshops für alle Beschäftigten Solaranlage zur Unterstützung der Warmwasseraufbereitung Mit Grundwasser gekühlte Klimaanlage Job-Tickets für die gesamte Belegschaft
Start der Initiative	1993-1996
Zahl der Arbeitsplätze	298

Das Unternehmen Lincoln in der SKF-Gruppe:

Die Lincoln Industrial ist ein Spezialunternehmen im Bereich Zentralschmiersysteme. Industrielle Zentralschmieranlagen werden z.B. im Bergbau, bei der Papierherstellung, in der Land- und Bauwirtschaft und auch bei Erneuerbaren Energien wie Windkraft- und Biogasanlagen eingesetzt. Das 1910 als Helios Apparatebau gegründete Unternehmen unterlag seit dem Zusammenschluss mit der US-amerikanischen Lincoln-Gruppe in St. Louis im Jahr 1972 mehreren turbulenten Übernahmen. 1986 ging das Unter-

nehmen an den US-amerikanischen Konzern Pentair, der die in Deutschland als GmbH gemeldete Gesellschaft im Jahr 2001 an die Jordan Company verkaufte, um dann 2005 an die Harbour Group weiter gereicht zu werden. Ende 2010 erfolgte die letzte Übernahme durch das schwedische Unternehmen SKF. Seitdem ist die Lincoln GmbH Teil des SKF-Geschäftsbereiches Lubrication Business Unit mit 330 Beschäftigten an den Standorten in Walldorf und Erkrath.

Historischer Verlauf:

Die 1980er Jahre waren innerbetrieblich durch Misstrauen und der Konflikte zwischen Betriebsrat und Management geprägt. Es gab 10 Einigungsstellen zu Fragen etwa der Mehrarbeit und zur EDV-Einführung usw. Aufgrund nachlassender Wettbewerbsfähigkeit stellte der Betriebsrat in dieser Konfliktsituation auch die Produktpolitik immer wieder in Frage.

Erst mit dem Wechsel im Management im Jahr 1993 wurde ein neuer Kurs verfolgt. Gemeinsam mit der Unternehmensleitung wurde ein Umweltmanagement etabliert und eine Umstellung auf umweltfreundliche Produkte vorgenommen. Die rückläufige Wettbewerbsfähigkeit erhöhte sich dadurch erheblich.

Auf Initiative der Betriebsräte hat das Unternehmen dann im Jahr 1995 an dem Forschungsprojekt "Öko-Audit mit Arbeitnehmerbeteiligung" teilgenommen, aus dem die europaweite Eco-Audit-Verordnung EMAS (EMAS = Eco-Management and Audit Scheme) hervorging. Das Land Baden-Württemberg unterstütze das Projekt zusätzlich. Seitdem ist ein betriebliches Umweltmanagement fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Nahezu jährlich werden so genannte Umwelttage mit hoher Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit durchgeführt. Die Umweltbeauftragte war bis 2006 Mitglied und stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrates, sodass von vornherein eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und betrieblichem Umweltmanagement bestand.

Ziele und Forderungen der Betriebsräte:

Zentrales Ziel der Betriebsräte war und ist der Erhalt der Beschäftigung. Eine explizite Arbeitsplatz-Sicherung war durch Produktionsverlagerung nicht erreichbar, eine Sicherung der Beschäftigung hingegen war machbar. Wegen steigender Produktivität bekam die Mitgestaltung an betrieblichen

Abläufen neben der Schutzfunktion wie betont ab Mitte der 1990er Jahren an Gewicht. Schon sehr früh wurde erkannt, dass Umweltschutz, Erhaltung der Natur und die Sicherung von Arbeit miteinander vereinbar sind und über die Steigerung der Öko-Effizienz der Produkte eine Entlastung des Faktors Arbeit erreicht werden könnte. Etabliert wurden regelmäßige Umweltworkshops, die für alle Beschäftigten offen stehen sowie die kontinuierliche Prüfung der Umwelteffizienz aller Produkte und Prozesse im Unternehmen. So einigte sich der Betriebsrat im Rahmen der seit 1993 bestehenden neuen Kompromiss-Kultur⁹ mit der Geschäftsleitung auf z.B. die überwiegende Produktion reiner Fettschmieranlagen, weil sie – so die Argumentation des Betriebsrates – umweltfreundlicher seien als Fließfett-systeme.

Ein wichtiger Beitrag zur Erhöhung des Umweltbewusstseins der Belegschaft wurde zudem die Forderung nach einem Job-Ticket für den ÖPNV für die gesamte Belegschaft.

Verhandlungen und Verlauf:

Der Vorschlag des Betriebsrates zur Etablierung eines betrieblichen Umweltmanagements wurde von der Geschäftsführung positiv aufgegriffen. Gemeinsam mit der Belegschaft wurde das Umweltmanagement-System implementiert, das regelmäßig zertifiziert wird.

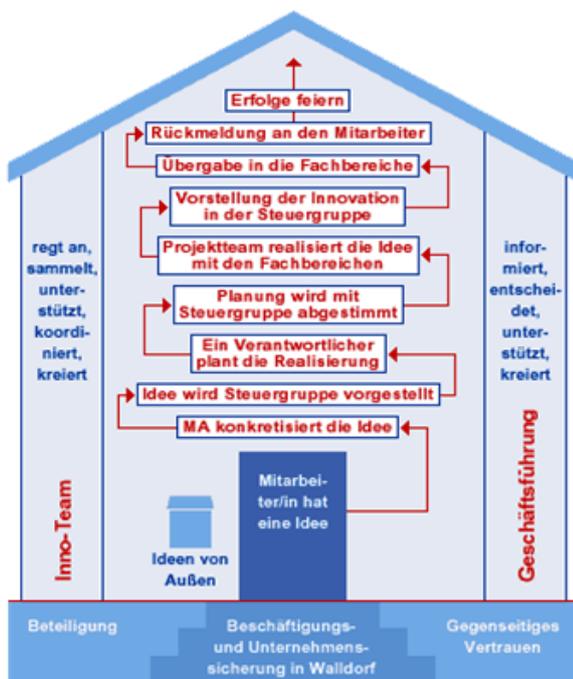
"Bei Lincoln wird eine Deckenklimatisierungsanlage mit Grundwasser gekühlt", erklärte der Betriebsratsvorsitzende Jürgen Henrich. Eine Solaranlage bereite das Warmwasser auf und Regenwasser werde für WC-Spülungen genutzt. Die Initiative hierfür ging von dem paritätisch besetzten Umweltteam aus, das seit 1997 besteht. Ihm gehören zwei Arbeitnehmer- und zwei

⁹ Der Betriebsratsvorsitzende musste sich von vielen Seiten, auch von IG Metall-Funktionären anhören, er wäre ein Kapitalist, es sei nicht seine Aufgabe, der Geschäftsleitung Vorschläge zu machen.

Arbeitgebervertreter an - darunter ein Betriebsratsmitglied und die Umweltmanagerin.

Auf Veranlassung des früheren Betriebsratsvorsitzenden entstand ein Innovationsteam, bestehend aus Beschäftigten, Ingenieuren und Betriebsräten. Dieses Team arbeitete innovative Ideen aus, die auch in die Produktion aufgenommen wurden. Ein so genanntes Innohaus wurde implementiert (siehe Grafik, überarbeitet Ulrike Schweizer und Jürgen Henrich, Lincoln GmbH, Januar 2012).

Eine weitere Forderung der Betriebsräte war die Einführung von Job-Tickets, weil eine bestehende Betriebsvereinbarung zur Fahrgeldregelung den Ansprüchen der Geschäftsleitung nicht mehr entsprach. Eine Belegschaftsbefragung hatte ergeben, dass 50% der Beschäftigten den ÖPNV nutzen würden, wenn das Unternehmen einen Teil der Fahrtkosten übernehmen würde.



(Abb. Innohaus Firma Lincoln)

Ergebnis:

Umweltteam: Es wurde ein paritätisches Umweltteam eingerichtet, das regelmäßig über Maßnahmen zur Ressourcen- und

Energieeffizienz diskutiert und Handlungsvorschläge zur Umsetzung erarbeitet.

Ökologische Produkte: System zur Schmierstellenüberwachung, Schienenschmierung sowie Druckwächtereinheit für Zweileitungsanlagen wurden erfolgreich entwickelt und in den Markt eingeführt. **JOB-Ticket:** Nach erfolgreichen Verhandlungen erklärte sich das Unternehmen zur Übernahme der Gesamtkosten bereit und investierte gemeinsam mit der Kommune Walldorf in eine überdachte Haltestelle.

2.8 Zusammenfassung der Beispiele

Ist die industriepolitische Kehrtwende in der Alltagspraxis der Betriebe angekommen? Ist ein Umbau der Produktion hin zu sozial-ökologischen Produkten und Fertigungsverfahren schon Realität oder steht er nur auf dem Wunschzettel von Betriebsräten und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen? Inwieweit werden arbeitspolitische Verbesserungen mit gesellschaftspolitischen Fragestellungen und alternativen Produkten auf betrieblicher Ebene in Verbindung gebracht? Das waren die zentralen Fragestellungen dieser Dokumentation. Aus den Fallbeispielen können erste Rückschlüsse gezogen werden.

Es gibt sie, sozial-ökologische Umbauprojekte, die auf betrieblicher Ebene diskutiert und umgesetzt werden. Insofern sind Betriebsräte und Belegschaften auf dem Weg hin zu einer strategischen Interessenvertretung im Sinne eines Kurswechsels. Das erfolgt aber keineswegs automatisch und voraussetzungslos.

Die sieben Fallbeispiele stehen stellvertretend für kleine Schritte sehr vielfältiger Konversions- und Diversifikationsvorhaben. Sie sind keineswegs revolutionäre Überwindungen der dominanten Kapitallogiken, sondern kleine Einstiege in den Umbau. Strukturelle

Krisen in den Sektoren und Standort- und Beschäftigungssicherung waren und sind Auslöser für eine intensive Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten (Bergbau, Stahl, Auto). Die Auswahl der Suchfelder für neue Standbeine hatte zwar sehr kontextabhängige Motive, die Anforderungen an ökologische Sinnhaftigkeit und gesellschaftlichen Nutzen standen jedoch in allen Fällen neben der Arbeitsplatzsicherung ganz oben auf der Agenda. Die historischen Hintergründe verweisen darauf, dass die ersten Projektansätze oftmals mehrere Jahre zurückliegen und sich erst nach und nach durchsetzen konnten. Viele der aufgeführten Beispiele belegen, dass ein „Langer Atem“ ein wichtiges Merkmal der Umsetzung ist. Oft beginnen die Vorhaben mit zehn und mehr Jahren Vorlauf für Ideenentwicklung und Testphasen.

Eigentumsstruktur und Finanzierung der Umbauprojekte: Von den acht vorgestellten Beispielen aus zwei Stiftungsunternehmen (Bosch und ZF Friedrichshafen), zwei börsennotierten Großunternehmen (SKF / Lincoln und ArcelorMittal), zwei mittelständisch-orientierten Familienunternehmen

(Georgsmarienhütte WeserWind, Eickhoff) sowie ein per VW-Gesetz und Landesbeteiligung staatsnahes Unternehmen (Volkswagen) verfügen nur VW und ZF über einen zwischen den Tarifvertragspartnern ausgehandelten Innovations- beziehungsweise Beschäftigungsfonds. Im Fall VW konnten seit 2006 zwei regelmäßige, jährlich jeweils mit zwanzig Millionen Euro ausgestattete Fonds erreicht werden, die die VW AG bezahlt. Bei ZF wurde ein zur Krisenbewältigung temporärer Fonds aus Geldern der Belegschaft und des Unternehmens gespeist. Die sozial-ökologischen Einstiegsprojekte der anderen sechs Fälle wurden aus den Investitionsprogrammen der Unternehmen finanziert. Den Betriebsräten standen keine Extraressourcen zur Verfügung.

Diversifikationstypen: In den Fallbeispielen werden in sechs Fällen verschiedene Formen der Diversifizierung (weitere Beispiele zu den sechs Diversifikationstypen finden sich im anschließenden Kapitel drei) kombiniert. In zwei Fällen handelt es sich um eine vertikale Diversifizierung.

Diversifikationstyp/ Fallbeispiel	horizontal	vertikal	lateral	Aufkauf	Kooperation
VW		x	x		x
Bosch		x	x		x
ArcelorMittal		x			
ZF	x			X	
Georgsmarienhütte	x		x		
Eickhoff	x		x		
Lincoln		x			

Grundlage vieler Projekte sind soziale Prozessinnovationen zur Erhöhung der Mitbestimmung. Sie bilden die Basis für eine aktive Beteiligung an der Suche nach neuen Standbeine und der Reduzierung von ein-

seitigen Abhängigkeiten. Prozess- und Produktinnovationen werden von organisationalen Innovationen beteiligt.

Art des Engagements und Beteiligungsform der Betriebsräte: In der Regel entstehen die Projekte aus der Kompetenz der Belegschaften der Betriebe. Der Aufbau von GreenTech in bestehenden Betrieben der Industrie kann auf gewachsene Vertretungsstrukturen aufbauen. Mitbestimmungsfreie Zonen wie sie in neugegründeten Betrieben der GreenTech-Branche oftmals anzutreffen sind, gibt es nicht. Im Fall Georgsmarienhütte mit dem neuen Unternehmen WeserWind konnte der erste Tarifvertrag im Windsektor überhaupt vereinbart werden.

Begünstigt werden Projekte, wenn eine Zusammenarbeit von Ingenieursarbeitskreisen oder Umweltteams und strategischer Interessenvertretung gelingt. Oft kommt ein Erfolg, wenn sich die Sozialpartner gemeinsam für ein Projekt entschieden haben, das Unternehmen die Finanzierung in die Hand nimmt und sich damit in der Regel auch die Idee der Betriebsräte aneignet.

Beim Aufbau neuer Produktsäulen werden Energieeffizienz und Ressourcenschonung von vornherein berücksichtigt. Innerhalb der Betriebsräte und Vertrauensleute und mit den Geschäftsleitungen gab es keine Streitigkeiten über die Notwendigkeit umweltpolitischer Neuausrichtungen. Umweltschutz und neue Produkte sind keine betrieblichen Konfliktfelder, sondern leicht in die Beleg-

schaften zu transportieren. Darin liegt eine große Chance. Dazu dienen den Betriebsräten oftmals betriebliche Verbesserungsprozesse und Ideenmanagement in Verbindung mit arbeitspolitischen Anforderungen an einen besseren Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Sozialökologische Effekte und Beitrag zur gesellschaftspolitischen Umbaudebatte: Alle Fallbeispiele stehen für positive Arbeitsplatzeffekte in den neu aufgebauten Produktbereichen. Gesellschaftspolitisch stehen Antirassismus, Toleranz, soziales Erlernen von Solidarität, die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie, mehr Zeitautonomie sowie der Fokus auf gesellschaftlich nützliche Produkte im Vordergrund. Umweltpolitisch geht es um den Ausstieg aus der Atomenergie, um Ressourcenschonung und Energieeffizienz. Gesellschaftspolitische und umweltpolitische Aspekte werden in allen Fallbeispielen an arbeitspolitische Forderungen gebunden.

Die vorgestellten sieben Beispiele sind Teil weiterer Umbauprojekte, die im Folgenden tabellarisch nach der Art der Diversifikation vorgestellt werden. Ein Kurswechsel hin zu sozialökologischen Umbauprojekten findet sich im „GreenTech“-Sektor, zunehmend aber auch in bereits seit vielen Jahren bestehenden Industriebetrieben.

3. Diversifizierung als heterogener Prozess: Auf den Weg in die grüne Industrie?

Grundsätzlich lassen sich solche Diversifikationsvorhaben in den Betrieben und Unternehmen in sechs Kategorien ordnen. Bei Diversifikationsprozessen erweitert das Unternehmen seine Produkte und Verfahren entweder

1. vertikal entlang der Wertschöpfungskette in vor- und nachgelagerte Bereiche, um die Fertigungstiefe beziehungsweise Wertschöpfungstiefe zu erhöhen (z.B. Integration Services wie Werkchutz oder Logistik, so genannte vertikale Vorwärts- oder Rückwärtsintegration. Im Zuge der Krise war dieses Insourcing eine häufig benutzte Bewältigungsstrategie. Eine neue Form vertikaler Diversifizierung sind alternative Verfahren der Energiegewinnung in den Betrieben wie z.B. das Betreiben eigener Windkraftanlagen für den Eigenbedarf,
2. horizontal in sehr verwandte, ähnliche Nutzungsbereiche im eigenen Wirtschaftssektor, immer stärker jedoch auch in anderen Sektoren (z.B. Motoren und Getriebe für Schiffe),
3. lateral/diagonal, indem die bestehenden Produkte und Verfahren um völlig branchenfremde und wertschöpfungsfremde Produktsegmente erweitert werden (neue Standbeine),
4. durch Kauf und Übernahmen von Unternehmenssparten fremder Unternehmen oder Kauf und Übernahmen ganzer Unternehmen/Fusionen,
5. über Unternehmenskooperationen, die von strategischen Allianzen, Joint Ventures zwischen einzelnen Unternehmen

bis hin zu Unternehmensnetzwerken reichen oder

6. durch neue Beteiligungsformen wie Genossenschaften oder Belegschaftsübernahmen.

Hinsichtlich der Zuordnung der Beispiele zu den sechs Diversifizierungstypen¹⁰ kommt oftmals eine Mehrfachnennung in Frage, - gerade weil es sich in der Regel (wie auch an den Fallbeispielen deutlich wurde) um eine Kombination mehrerer Innovationsvorhaben handelt.

1. Vertikale Produktdiversifizierungen

Bei der ersten Gruppe von Betriebsbeispielen handelt es sich um interne vertikale Produktdiversifikationen, die unter anderem im Kontext der „besser statt billiger“-Kampagne entstanden sind. In diesen Fällen überwiegen zum einen die Prozessverbesserungen im Blick auf Ressourcenscho-

¹⁰ Auf betrieblicher Ebene konnten aus Meldungen von Verbänden, der Industrieberichterstattung, aus Unternehmensmitteilungen und insbesondere aus Gewerkschafts- und Belegschaftszeitungen Beispiele ermittelt werden, die sowohl die Ressourcenschonung als auch Diversifikations- und Umbauprojekte in den Mittelpunkt der Belegschafts- oder Betriebsratsinitiative stellen. Über die Entstehungshintergründe, die konkrete Mitwirkung und über die diesbezüglichen Diskussionslinien in den Belegschaften sagen die aufgeführten Beispiele jedoch nichts. Sie sollen vor allem verdeutlichen, dass es betriebliche Beispiele gibt, die es lohnt näher zu betrachten. Für die in den sechs Gruppen aufgeführten Beispiele liegen Grunddaten wie Produkte, Beschäftigung und Zeitpunkte des Eintritts in neue Geschäftsfelder vor. Eine Zuordnung zu den einzelnen Gruppen ist jedoch nicht immer eindeutig. Dazu bedarf es einer genaueren Untersuchung, insbesondere, was die Entwicklungsverläufe und das Eigenengagement der Betriebsräte und Belegschaften in solchen Initiativen und Projekten betrifft. Wie oben erwähnt wird im Kontext eines HBS-Projektes an der Ruhr Universität in den Jahren 2012 und 2013 eine detaillierte Untersuchung folgen.

nung und Materialeinsatz. Der ökologische Charakter des Produktes selbst tritt dagegen in den Hintergrund. Zum anderen handelt es sich um eine Erweiterung der Fertigungstiefe beziehungsweise um ein geziel-

tes Re-Insourcing von Produkten, die im Zuge der Restrukturierung outgesourct worden waren und die zugleich mit einem arbeitspolitischen und/oder ökologischen Anspruch der Mitbestimmungsakteure verbunden wurde.

Kernbranche	Verwandte Branche	Neues Produkt	Unternehmen
Anlagenbau	Maschinenbau	Vakuumpumpe	Sterling GmbH/Itzehoe
Auto	Luft- und Raumfahrt	Kabelstränge	Leoni AG
Auto	Luft- und Raumfahrt	PTFE Treibstoff für Satelliten	ElringKlinger AG
Auto	Industrieelektronik	Singleturn-Absolutwertdrehgeber	Kostal/Lüdenscheid
Nutzfahrzeug	Auto	Exterieur Kühlergrill	Gerhardi/Lüdenscheid und Ibbenbüren
Nutzfahrzeug	Auto	Pneumatikschläuche	Voss Automotive/Vipperfürth
Nutzfahrzeug	Auto	Hydraulik Elektromotore	GKN Offroad/Lohmar
Elektrotechnik	Energietechnik	Solarthermie Filteranlagen	Siemens AG
Maschinenbau	Energietechnik	Erdwärmearanlage	Herrenknecht AG
Heizungsbau	Energietechnik	Blockheizkraftwerk	Vaillant
Auto	Windkraft	Eigene Windkraftanlagen	BMW Leipzig

2. Horizontale Diversifizierungen

Eine zweite Gruppe diversifiziert horizontal entlang der Wertschöpfungskette. Bei den Beispielen handelt es sich sowohl um eine Ausweitung der Geschäftsmodelle in den Service-Bereich als auch um neue Quellen der Energiebeschaffung. Letztere können sowohl als horizontale (weil der Bau eigener Windkraftanlagen auch als eine neue Art der Rückwärtsintegration bewertet werden

kann) als auch als neues horizontal-laterales Konglomerat verstanden werden, weil sich damit ein neues Geschäftsfeld entwickeln kann, wenn die erzeugte Energie über den Eigenbedarf hinaus geht. In einigen Fällen - wie hier an VW Emden illustriert - stand dagegen die Ressourcenproduktivität im Vordergrund, die mit einem neuen genossenschaftlichen Betreibermodell verbunden wurde.

Kernbranche	Neuer Wertschöpfungsbereich	Neues Produkt Neues Nutzungskonzept	Unternehmen
Auto	Neue Nutzung Mietwagen	Car2go	Daimler/Ulm
Auto	Energieerzeugung	Neues Betreiberkonzept für Solardächer	VW Emden als Genossenschaft
Anlagenbau	Pay on production	Betreiben von Fertigungslinien	KUKA AG
Mineralöl	Erneuerbare Energien	Alternative Energieerzeugung	Shell AG
Stahl	Windkraft	Windkraft	Georgsmarienhütte WeserWind/Bremerhaven
Stahl/Anlagen	Energieerzeugung	Windkraft	Thyssen Krupp Essen/Küste

3. Aufbau neuer Standbeine, neue Geschäftsmodelle (laterale Diversifizierung)

Die größte Gruppe bilden die Unternehmen, die eine interne laterale Diversifikation umgesetzt haben, die gezielt sozialökologische Belange berücksichtigt. Diese Unternehmen haben in Abstimmung mit der Interessenvertretung vor allem auf die Strategie „der zusätzlichen Standbeine“ gesetzt, um Wachstum und Beschäftigung antizyklisch absichern zu können. In der Regel sind diese Projekte Teil langjähriger betrieblicher und gewerkschaftlicher Bemühungen. Zum

Teil entstanden sie aus regionalen Innovationsnetzwerken, die im Zuge der ökonomischen Krise auf ein neues Interesse der Geschäftsführungen stießen, zum Teil sind sie jedoch auch bereits im Verlauf der 1990er Jahre entstanden. Das Fallbeispiel Eickhoff hat eine solche Entwicklung offengelegt. Im Blick auf die Beschäftigungshoffnungen sind die neuen Player in den GreenTech-Bereichen Wind und Solar (z.B. Q-Cells, Solarworld) wegen oftmals schlechter Arbeitsbedingungen und aktueller Arbeitsplatzgefährdungen ins Rampenlicht geraten.

Tabelle 4: Interne Diversifikationen in neue Green-Tech-Märkte (laterale Diversifizierung)

Kernbranche	Verwandte Branche	Neues Produkt	Unternehmen
Automobilindustrie	Photovoltaik	PIKO-Wechselrichter, Leistungselektronik	Kostal (Lüdenscheid)
Maschinenbau	Photovoltaik + Elektromobilität	LCD, Wafer Lithium-Ionen Batterien	Manz Automation AG
Elektrotechnik	Photovoltaik/Solar		
Maschinen- und Anlagenbau	Photovoltaik	Produktionslinien Photovoltaik	Centrotherm AG
Elektrotechnik	Blockheizkraftwerke Kraft-Wärme-Kopplung	Thermotechnik Kraft-Wärme-Kopplungssysteme	Bosch Thermo-technik GmbH Bosch KHK Systems
Automobilindustrie	Blockheizkraftwerke Kraft-Wärme-Kopplung	Blockheizkraftwerk mit Eco-Fuel-VW-Motor	Fertigung Volkswagen in Kooperation mit LichtBlick als Energieanbieter
Maschinenbau	Blockheizkraftwerke	Blockheizkraftanlagen	Finsterwalder Anlagenbau
Heizungsbau	Blockheizkraftwerke	Wärmepumpen, Anlagen	Buderus
Heizungsbau	Blockheizkraftwerke	Anlagen, Pumpen	Vaillant in Kooperation mit Ford
Heizungsbau	Blockheizkraftwerke	Anlagen, Pumpen	Buderus
Automobilindustrie	Windkrafttechnologie	Getriebe	ZF Friedrichshafen
Anlagen/Bergbau	Windkrafttechnologie	Getriebe	Eickhoff AG
Stahlindustrie	Windkrafttechnologie	Windkrafttürme	SAM Apparatebau Magdeburg GmbH
Maschinen- und Anlagenbau	Windkrafttechnologie	Verzahnungstechnik Windkraftgetriebe	ThyssenKrupp

Maschinen- und Anlagen	Windkrafttechnologie	Komplette Windkraftanlagen	Schuler AG
Elektrotechnik	Windkrafttechnologie	Komplette Windkraftanlagen	Siemens AG
Maschinenbau	Windkraftanlagen	Komplette Anlagen	Schuler AG
Maschinenbau	Windkraft	Windkraft-Getriebe	Gleason-Pfauter GmbH
Maschinenbau	Brennstoffzelle	Ventilatoren, Pumpen	EBM Papst GmbH
Maschinen- und Anlagen/Auto	Energietechnik	Solarthermie, Erdwärme	Kirchhoff Gruppe
Maschinen- und Anlagen	Wasserkrafttechnologie Windkraft	Turbinen, technisches Equipment Getriebe für Windkraftanlagen	Voith Hydro

4. Diversifizierung durch Zukauf und Übernahmen

Die vierte Gruppe erfasst die Unternehmensübernahmen im Bereich neuer Green-Tech-Industrien, die mit den Interessenvertretungen abgestimmt wurden. Inwieweit daran auch eine betriebliche Produktdebat-

te im Sinne von ökologischen oder gar gesellschaftlichen Nutzen gebunden war, die auch mit der Belegschaft diskutiert wurde, bleibt jedoch offen. Die hier genannten Beispiele werden jedoch von den betrieblichen Interessenvertretungen selbst als Einstieg in eine ökologische Diversifizierung betitelt.

Tabelle 5: Diversifikationen durch Joint Ventures und Aufkauf von GreenTech (ausgewählte Beispiele)			
Kernbranche Unternehmen	Green-Tech	Neues Produkt	Gekaufte Unternehmen + JV Unternehmenssparten
Elektrotechnik Bosch GmbH	Solartechnik	Solarzellen Betrieb eigener Solaranlage	Ersol (100 % Kauf) Aleo (Mehrheitsaktien)
Maschinenbau Voith GmbH	Meerestechnologie	Strömungsturbinen	Joint Venture mit RWE Innogy (20 %) zu Voith Ocean Current Technologies
Autoindustrie ZF Friedrichshafen	Windkraft	Getriebe für Windkraftanlagen	Windkrafthersteller Hansen/Belgien (100 % Kauf)
Elektrotechnik Siemens AG	Wasserkraft	Meeresströmungskraftwerk	Marine current Technology (Minderheitsbeteiligung)

5. Diversifizierung durch Unternehmenskooperation: Beispiel Elektromobilität

Ein wichtiges Feld für neue Produkte stellt die Elektromobilität dar. Dabei handelt es sich jedoch um ein zurzeit sehr dynamisches und noch unsicheres Wachstumsfeld. Im Bereich der Automobilindustrie wird in den Belegschaften an allen Standorten der Hersteller intensiv darüber diskutiert. Zu –

nehmend beteiligen sich auch die Zulieferbetriebe. So konstituierte sich Anfang November 2011 zum Beispiel in Niedersachsen das Betriebsräte-Netzwerk Elektromobilität mit zunächst neun Betrieben der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg (BNE). Allerdings sind der ökologische Nutzen und mögliche Beschäftigungseffekte im Feld der Elektromobilität nach wie vor sehr umstritten.

Kernbranche	Nachhaltige Mobilität	Neues Produkt	Unternehmen
Energie	E-Autos Smart grid	Ladestationen Nutzungskonzepte	Nahezu alle Energie-Konzerne (RWE, Vattenfall, E.on) über die Modellregionen der nationalen Plattform Elektromobilität (NPE)
Stahl	Material für Li-Ionen-Zellen	Neue Fertigungsverfahren	ThyssenKrupp mit BASF und Bosch
Auto	Batterien, Elektroantrieb	Gemeinsame Kleinwagen-plattform	Daimler mit Renault als strategische Allianz
Elektrotechnik	E-Antriebssteuerung	Leistungselektronik Ladetechnik	Siemens und Volvo
Auto	E-Autos	Li-Ionen Batterien	John Controls/Varta
Auto/ Elektro	E-Autos	Elektromotoren	JV Bosch/Daimler
Gummi/Auto	E-Autos	Elektromotoren	Conti (für Renault)
Auto	E-Autos Stadt-Lieferwagen	E-Auto Fabrikmodelle Kleine Nutzfahrzeuge Li-Ionen Batterien Leistungselektronik Elektromotoren	Daimler Daimler, VW Hannover Daimler-LiTec, VW Kassel VW Braunschweig
Auto	E-Autos	Range extender	Mahle
Auto	E-Autos	Range extender	Kolbenschmidt Pierburg
Autozulieferer	Stirling-Motor	Dichtungssysteme	Eling-Klinger

6. Neue Beteiligungsformen: Belegschaftsübernahmen

Abschließend bleibt eine Gruppe zu nennen, die im Zuge betrieblicher Auseinander

setzungen von der Belegschaft übernommen wurde und teilweise im weiteren Verlauf aufgekauft wurden

Kernbranche Unternehmen	Neuer Sektor	Neues Produkt	Status
Maschinenbau AN-Umwelttechnik Bremen	Windenergie	Serviceleistungen	Seit 1983/84 als BelegschaftsGmbH 1997 in AN Windenergie 2005 von Siemens Windpower übernommen (erfolgreich)
Metallverarbeitung Alu-Werk Unna	-	Energieeffizienzmaßnahmen	1999/2000 25,1 % der Aktien hält ein Belegschaftsverein (erfolgreich)
Maschinenbau CNH Baumaschinen Berlin	Solartechnik	Vakuumanlagen	Gescheiterte Belegschaftsinitiative Übernahme durch Vacuum Technologies/Hanau
Metallverarbeitung Hamotec	-	-	Insolvenz, Belegschaftsinitiative scheiterte
Fahrrad Strike Bike/ bike-Systems Nordhausen	-	-	Insolvenz von Bike Systems 2007 Gescheiterte Belegschaftsübernahme Neugründung der Nachfolgegesellschaft Strike Bike Systems

Happich Fahrzeug- und In- dustrieteile	Neue Organisati- onsstruktur nach Insolvenz	Innenausstattung NFZ	Rettung eines Teils des Unterneh- mensvermögens durch Besetzung und Überschreibung des Privat- grundstücks des Eigentümers durch Betriebsräte
---	---	-------------------------	---

Abschließend werden im Folgenden ausgewählte Studien in einer Übersicht vorgestellt, die sich in den vergangenen Jahren intensiv mit betrieblichen Innovationsprozessen befasst haben. Bei vielen Unterschieden im Detail stellen diese Studien über betriebliche Kampagnen und Projekte gemeinsam heraus, dass drei Grundbedingungen einen wesentlich positiven Einfluss auf unmittelbare Belegschafts- und/oder Betriebsräte-Initiativen zu Innovationen haben (Schwarz-Kocher u.a. 2010):

1. Der soziale Kompromiss im Unternehmen ist so geprägt, dass Geschäftsführungen und Management ein deutliches Interesse an der Beteiligung der Belegschaft und betrieblichen Interessenvertretungen an allen Arten von Innovationen haben.
2. Betriebliche Interessenvertretungen sind von der Innovationsdringlichkeit überzeugt und sehen einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Beschäftigungssicherung und -ausbau.
3. Betriebliche Interessenvertretungen verfügen über eigene Innovationsressourcen, die überhaupt erst eine Beteiligung beziehungsweise eigenständige Initiative erlauben.

Ein wichtiges Ergebnis zahlreicher betrieblicher Beispiele ist jedoch auch, dass Belegschaften und Betriebsräte sich zwar vielfältig an betrieblichen Innovationsprozessen beteiligen, dass ihr Einfluss vor allem auf soziale Innovationen und auf die Arbeitsprozesse selbst ausgerichtet ist. Betriebliche Mitbestimmung habe dagegen keinen starken Einfluss auf die Einführung vollkommen neuer Produkte, so stellen etwa Jirjahn und Kraft (2005) heraus.

Zu diesem Ergebnis kommt auch Bromberg (2011) in ihrer Analyse der „besser statt billiger“-Kampagne der IG Metall NRW. In den von ihr untersuchten Fällen wäre zwar ein breites Spektrum von Innovationen angestoßen worden, der Schwerpunkt lag jedoch auf arbeitsorganisatorischen Innovationen. Für die Initiierung von Produktinnovationen fehle den Betriebsräten oftmals die Kompetenz, für viele Entwicklungen wäre auch technisches Fachwissen, - damit zu einer Gruppe in den Betrieben, zu der Betriebsräte und Gewerkschaften oftmals wenig Zugang haben (Bromberg 2011, 4; Ziegler u.a. 2010, 12) zentral. Die in dieser Broschüre diskutierten Fallbeispiele bestätigen diesen generellen Trend teilweise ebenfalls. Wenn eine Zusammenarbeit von Ingenieursarbeitskreisen und strategischer Interessenvertretung gelingt, eröffnen sich neue Spielräume gerade auch für Produktinnovationen.

Insgesamt konnte beim Sichten der Projekte, Studien und Kampagnen zu Innovation und Mitbestimmung festgestellt werden, dass

- auf betrieblicher Ebene Maßnahmen zur „Ressourcenschonung und Energieeffizienz“ im Zeitverlauf immer häufiger zum Thema gemacht worden sind;
- Umbauprojekte in Richtung „alternativer“ Produkte und Verfahren bisher noch zu wenig in den Blick der Aufmerksamkeit gelangt sind. Noch ist zu wenig darüber zu erfahren, wie qualitatives Wachstum und Diversifizierung in Richtung eines sozial-ökologischen Wandels der Produkte und Produktionsprozesse in den Betrieben diskutiert und umgesetzt werden.

Tabelle 8: Auswahl an betrieblichen/betriebsnahen Projekten zum Themenbereich: Mitbestimmung und arbeitsorientierte Innovationsprozesse			
Projekt/Studie	Laufzeit	Fragestellung, Ziel	Branchen/ Unternehmen
Rückenwind für Betriebsräte (Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen (IAQ))	10/2008 bis 3/2011	Wie werden betriebliche „besser statt billiger“-Kampagnen in der Metall- und Elektroindustrie umgesetzt?	Fallstudien zu Innovationen (4 Prozess, 4 Produkt, 51 organisatorische Fälle)
TIM Transfer innovativer Unternehmensmilieus (Universität Rostock; Witte Consult) – Region Hannover	2005-2008 BMB+F, Bertelsmann, HBS	Inwiefern nutzen Betriebsräte Handlungsoptionen zur Beeinflussung des betrieblichen Innovationsverhaltens?	MTU Maintenance Hannover, WABCO Hannover, RENK Werk Hannover, VW Nutzfahrzeuge
Betriebsräte in der Zivilgesellschaft (Universität Jena)	2006-2009 (HBS)	Wie verbinden Betriebsräte betriebliches und zivilgesellschaftliches Engagement, Typologie von Betriebsräten	Heidelberger Druck, Panasonic, VW, Projekt Regionen
Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen (ISF/WissensTransfer)	2008-2009 HBS	Wie sehen Handlungsstrategien in Auseinandersetzungen um Betriebsschließungen aus: hier: Verhandlungsorientierte Strategien mit ökonomischen Alternativkonzepten	53 Kurzfälle und 12 Intensivstudien, z.B. (vier proaktive Fälle)
Innokenn Analyse-Tool TBS Hessen, IMO Mainz	2009-2011 lfd.	Beteiligungsorientierter Tool für Betriebsräte, um Innovationen besser einschätzen zu können	Betriebliche Anwendungstests z.B. in der Kirchhoff Gruppe in Iserlohn
Kompetenz und Innovation „besser statt billiger“ IG Metall Bezirke BaWü und NRW	2006-2008 BMBF, ESF 2008-2010 BMA, ESF	Gute Lebens- und Arbeitsbedingungen, eine hohe Produktqualität sowie Produkt- und Prozessinnovationen in den Mittelpunkt der Mitbestimmung stellen	z.B. Siempelkamp, Kiekert, Hella, BPW, Zumtobel,
Energieeffizienz und Beschäftigung IÖW Berlin	09/2009- 10/2011 HBS	Stand und Potenziale von Energieeffizienz in Produktionsprozessen und daraus resultierende Beschäftigungseffekte	Chemie, Maschinenbau, Transport/Logistik (bundesweit)
Canaletto – Betriebs- und Personalrätenetzwerk, DGB Region Dresden Oberes Elbtal mit PCG Projekt Consult Essen	2007- 2009 (ESF, FES) 2009 lfd.	Gewerkschafts- und Betriebsratsforum für neue Ideen	Alle Sektoren, Betriebe in der Region Dresden

BMIInno Betriebsräte und Mitarbeiter in Innovationsprozessen Wilke/Maack und Partner Hamburg, Projekt Consult Essen	2007-2010 BMBF, ESF	Begleitung von Innovationsprozessen in den Unternehmen, Erfahrungen und Zukunftsanforderungen	Metall- und Elektro: Floserve GmbH; Atlas Copco construction tools, SAM electronics, Sterling SIHI GmbH, Novelis GmbH, Miebach GmbH
Herausforderung Technologiewandel Auto (IMU Nürnberg)	12/2009 bis 6/2010 HBS	Einschätzung der betrieblichen Akteure im Blick auf den Technologiewandel Automobil: vier von 12 Betrieben mit proaktiven Strategien	12 Betriebe: Bosch, CeramTec, ContiTemic, Diehl Metall, Federal Mogiul, GFE, Honsel, MAN, Oechsaler, Schaeffler, Semikron, Siemens Large Drives
InnoMit: Aktive Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen im betrieblichen Innovationsprozess (IMU + Fraunhofer ISI)	8/2007 bis 12/2009 (HBS)	Zusammenhang zwischen dem Einsatz partizipativer Organisations- und Managementkonzepte auf betriebliche Innovationsfähigkeit Was haben Beschäftigte vom Innovationshandeln der Mitbestimmungsträger?	Quantitativ 1.663 Betriebe aus ISI-Panel; Branchenanalysen für Autozulieferer (275), Maschinenbau (329), Chemie (87), Textilindustrie Qualitativ: 14 Fallstudien (5 KFZ-Zulieferer, 3 Chemie, 3 Maschbau, 2 Textil, 1 Werksdienstleistungen)
Mitbestimmung und Innovation SOFI-Göttingen	2008-2010 (HBS)	Good practices. Wie ist Mitbestimmung in der Lage, die Spielregeln des Innovationshandels mitzugestalten?	Maschinenbau, Chemie, Pharma, Anlagenbau
MANTRA – Innovationsmanagement jenseits des traditionellen Managements (BMBF)	2008 bis 2011 43 Verbundprojekte mit 166 Teilvorhaben	Anschub für Veränderungen geben, Wirkungen der geförderten Projekte auf Innovationen in den Unternehmen, Effekte der Projekte auf gesellschaftliche Teilhabe der Belegschaften	Alle Sektoren, insbesondere KMUs
GreenTech im Maschinenbau IMU Stuttgart	2010-2011 (Auftragsarbeit für die Fraktion Die Grünen im EP)	Diversifikationsansätze traditioneller Betriebe im GreenTech	Metall- und Elektro-Industrie Baden Württemberg. Kurzfallstudien: EBN Papst, Heller Maschinenfabrik, Pfuderer Maschinenbau, Schuler AG, Trumpf AG

Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wirtschaft (adelphi, IÖW, FFU)	2010-2011 (BMBF)	Teilnahme- und Einflussmöglichkeiten von Unternehmen auf Nachhaltigkeitspolitik, Einbindung von Stakeholdern	Tiefenfallstudien: GLS Bank, Nokia AG, Philipps AG Kurzfallstudien: u.a. BMW, Deutsche Bahn, Dexia, Electrolux, Merck
„Mehrwertdienste“ Fraunhofer IML	2007-2008 (DFG-SFB 696)	Entwicklung neuer Produkte mit neuer Produktqualität als Hybride zwischen Produkten und Dienstleistungen	IT-Betriebe
Krise ohne Konflikt? ISF und Wissenstransfer	März 2011- Dezember 2010 Rosa-Luxemburg und Wolfgang Abenroth-Stiftung	Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Betroffenen Einzel- und Gruppeninterviews	Metall- und Elektroindustrie, textile Automotive
Werkzeugmaschinenbau in der Krise (IMU)	2009 2010 Folgestudie (HBS)	Krisenwirkungen auf Beschäftigte; betriebliche Zukunftsgestaltung im Bereich Diversifizierung	Gesamtbefragung Werkzeugmaschinenbau, 20 Kurzfallstudien
Besser statt billiger (IG Metall NRW)	2004-2010	Innovationen mit Mehrwert für sichere & gute Arbeit	Kurz-Beispiele in drei Memoranden
Betriebsräte-Netzwerke (IMU)	Lfd.	Strukturberichte und Betriebsräte-Beratung im Innovationsprozess	Metall- und Elektro Ostdeutschland Metall- und Elektro Nürnberg Metall- und Elektro Baden-Württemberg.
Netzwerk Initiativen Region Oberlausitz: Pontes, Krabat Kommunen	2003-2007 (BMBF) 2008 ff.	Alternative Geschäftsmodelle, um den Auszug aus der Region zu verhindern	Alle Unternehmen, Beispiele von Bombardier Transportation, Vattenfall Europe; Siemens Power Generation, Trumpf Sachsen, SSL Maschinenbau
Evaluierung „besser statt billiger“ (IAQ)	2011	Welche Innovationen hat die Kampagne ausgelöst? Welche Spuren hat sie in der betrieblichen Praxis hinterlassen?	Prüfung anhand von 16 Fallbeispielen und Befragung der IGM-Vst. in NRW

Erfahrungen mit § 92a BetrVG (IAQ)	2011 ff. neu beantragt HBS	Evaluierung der Inanspruchnahme des §92 a BetrVG	Alle Metall- und Elektroindustrie
Beispiele aus der europäischen Forschung			
Anticipation of Change (Sozialer Dialog, Europäisches Restrukturierungsforum)	2007-2008 2009-2010 2010-2011	Wie wird dem Strukturwandel durch Betriebsratshandeln in traditionellen Industriesektoren begegnet?	Textil und Bekleidung Stahl, Automotive Marine
AgirE: Anticipating for an Innovative Management of Restructuring in Europe (u.a. PCG)	2007-2009	Wie werden Innovationen mittels Mitbestimmung in Restrukturierungspläne integriert? Transeuropäische Vernetzung	Best practice-Beispiele aus verschiedenen Sektoren und Ländern, Meta-Netzwerke
MIRE: Monitoring Innovative Restructuring in Europe (u.a. IAT; IPG)	2006-2008	Proaktives Umgehen mit Restrukturierung in Europa	Best practice-Beispiele D: Airbus, St.Gobain, KIM-Maschinenbau
IRENE Innovative Restructuring European Networks of Experts	2008 lfd.	Vernetzung arbeits-polit. Wissenschafts- und Beraterszene auf Ebene der EU	Alle Sektoren
Quelle: Eigene Auswahl			

4. Literatur:

- Abelshauer, Werner (2010): Kulturkampf im Kapitalismus. In: Engel, Klaus/Michael Vassiliadis: Werte Wissen Wachstum. Was Deutschland tun muss. Hoffmann und Campe. Hamburg, 23-29
- Allespach, Martin (2009): Gewerkschaftliche Eckpunkte einer aktiven Industriepolitik. In: WSI-Mitteilungen 5/2009, 277-286
- Allespach, Martin (2011): Gewerkschaftspositionen in der Wachstumsdebatte. In: *Gegenblende*, Ausgabe 10 Juli/August vom 25. Juli 2011
- Altvater, Elmar (2009): Der grüne Kapitalismus. Westfälisches Dampfboot. Münster
- Arbeco GmbH (2010): Die Photovoltaik-Industrie in Deutschland: aktuelle Entwicklungen und Ausblick. Kurzbericht für die IG Metall. November. Mühlheim
- Arbeitsdirektor und Betriebsrat der ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (2011): Ein Unternehmen zeigt Flagge. Gemeinsam sind wir stark. September 2011. Eisenhüttenstadt
- Arbeitsdirektor und Betriebsrat der ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH (2011): Verantwortung wahrnehmen für die Menschen im Unternehmen und in der Region. September 2011. Eisenhüttenstadt
- Baum-Ceisig, Alexandra und Bernd Osterloh (2011): Wirtschaftsdemokratie in der Praxis. Die erweiterte Mitbestimmung bei Volkswagen. In: Meine, Hartmut u.a. (Hg.): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! VSA. Hamburg. 123-137.
- Becker, Thomas/Ingo Dammer/Jürgen Howaldt/Stephan Killich/Achim Loose (Hg.) (2007): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 2. Auflage. Springer. Berlin/Heidelberg/New York
- Beile, Judith u. a (2010): Betriebliche Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie: Nachhaltige Bündnisse für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit? BMIInno. Rostock
- Beile, Jürgen u.a. (2010): Betriebliche Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie: Nachhaltige Bündnisse für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit? In: *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 4. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Betriebsräte-Netzwerk Elektromobilität BNE (2011): IG Metall Bezirk, BNE für die Beschäftigten in der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg. Hannover
- Betriebsrat VW Salzgitter (2010): 40 Jahre Interessenvertretung im Volkswagenwerk Salzgitter. Der Motor extra. Salzgitter
- Berger, Roland (2010): Licht und Schatten. Deutsche PV-Unternehmen im globalen Wettbewerb. Juni 2010. Berlin
- Bleischwitz, Raimund (2009): Strukturwandel und Ressourcenpolitik. Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH. Mai 2009. Wuppertal
- BMU (2008) Bundesumweltministerium: Ökologische Industriepolitik. Nachhaltige Politik für Innovation, Wachstum und Beschäftigung. Berlin

- BMU (2009): Bundesumweltministerium. GreenTech made in Germany 2.0. Vahlen Verlag. Mannheim
- BMU (2009): Green Tech made in Germany 2.0. Umwelttechnologieatlas für Deutschland. Berlin
- Böll-Stiftung (2010): Nachhaltige Industriepolitik und Green New Deal. Berlin
- Bosch, Gerhard (2009): Perspektiven einer nachhaltigen Industriepolitik. In: gegenblende 01-2010. www.gegenblende.de (eingesehen am 05.08.2010)
- Brand, Ulrich (2011): Der Kapitalismus wird nie wirklich grün werden. Interview in: *Standpunkte* 18/2011, 11
- Brettschneider, Antonio / Bromberg, Tabea / Haipeter, Thomas (2011): Betriebsräte mit Rückenwind? Chancen und Ambivalenzen betrieblicher "Besser"-Strategien für Arbeitspolitik und Interessenvertretungen. In: Haipeter, Thomas / Dörre, Klaus (Hg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden. VS Verlag, 61-8
- Bröcker, Tobias u.a. (2011): Erwartungen an Interessenvertretungen. Forschung aus der HBS Bd. 126. Edition sigma. Berlin
- Bromberg, Tabea (2011): Rückenwind für Betriebsräte. Eine Analyse der „besser statt billiger“-Kampagne der IG Metall NRW. IAQ-Report 2011-05. Universität Duisburg Essen
- Candeias, Mario/Dörre, Klaus/Röttger, Bernd unter Mitarbeit von Brinkmann, Ulrich/Schulz, Maike (2011): Betriebsräte in der Zivilgesellschaft. Interessenvertretung zwischen Standortkonkurrenz und überbetrieblichem Engagement. Westfälisches Dampfboot. Münster
- Candeias, Mario/Bernd Röttger (2009): Ausgebremste Erneuerung? Gewerkschaftspolitische Perspektiven in der Krise. In: *Das Argument* 284, 894-904
- Candeias, Mario/Rainer Rilling/Bernd Röttger/Stefan Thimmel (Hg.): Die globale Ökonomie des Autos. Mobilität/Arbeit/Konversion. VSA. Hamburg
- Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre (2010): Siemens – vom reuigen Sünder zum Nachhaltigkeits-Vorreiter?
- Deckwirth, Christina (2010): Ein "Green New Deal" im Interesse der Beschäftigten? Die Rolle von Arbeitnehmerinteressen in den aktuellen Debatten und Initiativen zur Überwindung der Wirtschafts- und Klimakrise. Hans-Böckler-Stiftung. Januar 2010. Düsseldorf
- Detje, Richard; Menz, Wolfgang; Nies, Sarah; Sauer, Dieter (2011): Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Betroffenen. VSA, Hamburg.
- Detje, Richard; Menz, Wolfgang; Nies, Sarah; Sauer, Dieter (2011): Krise ohne Konflikt? Zur Wahrnehmung der Wirtschaftskrise aus Sicht von Betroffenen. In: *WSI-Mitteilungen*, Heft 10, 64. Jg., 503-510
- Dispan, Jürgen (2011): Greentech im Maschinen- und Anlagenbau Baden Württembergs. IMU-Institut Stuttgart. Februar 2001. Stuttgart
- Dispan, Jürgen und Heinz-Rudolf Meißner (2010): Auswirkungen der Elektromobilität auf Beschäftigung und Arbeitsplätze der Automobilindustrie in Baden-Württemberg. Herausgegeben von der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg. Stuttgart

- Dispan, Jürgen und Martin Schwarz-Kocher (2011): Werkzeugmaschinebau – Krisenwirkungen und Herausforderungen für eine Schlüsselbranche. In: Scheuplein, Christoph und Gerald Wood (Hg.): Nach der Weltwirtschaftskrise. Neuanfänge in der Region? Lit Verlag. Münster, 156-181
- Dürand, Dieter (2010): Effizienz-Revolution in deutschen Fabriken. www.wiwo.de (eingesehen am 27.09.2010)
- Duhm, Rainer u.a. (Hg.)(1983): Wachstum alternativ. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1983/1984. Rotbuch. Berlin
- Eckardt, Andrea (2010): Qualifiziert diskutieren, weiter streiten, mehr mitgestalten. 40 Jahre Kampf um Arbeit im Volkswagen Werk Salzgitter. VSA Hamburg. 2. Auflage (1. Auflage 2003, 2. Auflage 2010)
- EEA (2010): EEA - European Environment Agency: Towards a resource-efficient transport system. TERM 2009. EEA Report No 2/2010
- Eickhoff Antriebstechnik GmbH (o.J.): Dauerhaft Strom vom Wind EICOGEAR. Bochum
- Enquete-Kommission (2010) EK „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität. Berlin
- Felber, Christian (2010): Gemeinwohl-Ökonomie. Das Wirtschaftsmodell der Zukunft. Zsolnay. Wien
- Fichter, Klaus (2010): Ökologischer Strukturwandel: Veränderungsallianzen für alte und neue Herausforderungen. Borderstep Institut für Innovation und Nachhaltigkeit Berlin.
- Fischedick, Manfred und Mischa Bechberger (2009): Die ökologische Industriepolitik Deutschlands am Beispiel der Solar- und Windindustrie – Musterschüler oder Problemkind? FES- Reihe Moderne Industriepolitik 02/2009
- Fücks, Rolf/ Kristina Steebock (2009): Die Große Transformation. In: Die Grüne Marktwirtschaft. Berlin
- GEF – Green European Foundation (2009): A Green New Deal for Europe. Towards green modernization in the face of crisis. Green New Deal Series Volume 1. Brüssel
- Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM (2007): Öko-Branche im Aufwind. Erkenntnisse aus einer explorativen Bestandsaufnahme. Dialog Nr. 03-2007. Bochum
- Green New Deal Group (2008): Green New Deal. London
- Grundmann, Martin (2005): Branchenreport Windkraft 2004. Arbeitspapier Nr. 99 der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf
- Haipeter, Thomas (2009): Erosion der industriellen Beziehungen? In: Lehndorff, Steffen (Hg.): Abriss, Umbau, Renovierung? VSA. Hamburg, 47-80
- Haipeter, Thomas (2010): Betriebsräte als neue Tarifakteure: Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen. Berlin. Edition Sigma
- Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hrsg.) (2011): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Haipeter, Thomas u.a. (2011): Rückenwind für Betriebsräte. Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Berlin. Edition Sigma.

- Heinze, Rolf G. (2010): „Rheinischer Kapitalismus“ und verhandelter Strukturwandel. In: Engel, Klaus/Michael Vassiliadis: Werte Wissen Wachstum. Was Deutschland tun muss. Hoffmann und Campe. Hamburg, 95-102
- Hennicke, Peter (2010): Ressourcen- und Klimaschutz: Ökologischer Imperativ und ökonomischer Megatrend? *Wuppertal Papers* Nr. 183. Juli 2010. Wuppertal
- Hoffmann, Ester u.a. (2010): Energieeffizienz und Beschäftigung. HBS-Projekt S-2009-272-1B. In: HBS Informationsdienst 1/2010, 9
- Howaldt, Jürgen/ Heike Jacobsen (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden.
- Hron, Ralf/ Ilko Keßler/Klaus Kost/Reinhard Röhrig (Hg.): Netzwerke der Mitbestimmung – Mitbestimmung jenseits der Alltagsnorm. Schüren Verlag. Marburg
- Huber, Berthold (2010): Kurswechsel für Deutschland. Die Lehren aus der Krise. Campus Verlag. Frankfurt/New York
- Huber, Joseph (2000): Industrielle Ökologie. Konsistenz, Effizienz und Suffizienz in zyklusanalytischer Betrachtung. In: Simonis, Udo Ernst (Hg.): Global Change. Nomos Verlag. Baden-Baden
- Hübner, Kurt/ Jan Nill (2000): Nachhaltigkeit als Innovationsmotor. FHWT Berlin
- IAO/FhG (2010): Zukunftschancen für die Elektromobilität in Deutschland. Karlsruhe
- IAW (2009): Umweltschutzinvestitionen in Baden-Württemberg. Eine ökologische Analyse der betrieblichen Investitionstätigkeit. W.D. Heinbach und R. Krumm. Februar 2009. Tübingen
- IG Metall (Hg.)(1973): Aufgabe Zukunft. Qualität des Lebens. Beiträge zur vierten internationalen Arbeitstagung der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland 11. bis 14. April 1972 in Oberhausen. Bd.1-10. Frankfurt/Main
- IG Metall Bezirk NRW, Arbeit durch Innovation (2005): Strukturwandel Bergbautechnik. Zukunft von Unternehmen und Arbeitsplätzen in Nordthein-Westfalen? Dialogveranstaltung am 09.11.2005. Hamm
- IG Metall Bezirk NRW, Kompetenz & Innovation. NRW (2011): Besser statt billiger. Innovationen mit Mehrwert für sichere & gute Arbeit. 3. Industriepolitisches Memorandum. Düsseldorf
- IG Metall Siemens Nachrichten (2010): Standort- und Beschäftigungssicherung bis Ende 2013. München
- IG Metall Vorstand (o.J): Innovation und Kompetenz. Arbeitspapiere 01-11, 2008 bis 2010. Frankfurt am Main
- IG Metall und Wuppertal Institut (2009): Netzwerk Ressourceneffizienz. Ressourceneffizienz erhöhen. Ein leitfaden für Betriebsräte. Wuppertal.
- IG Metall-Konferenz „Wind & Arbeit“ (2010): Rückenwind für Erneuerbare Energien - Erklärung für faire Arbeitsbedingungen in der Windkraftbranche. Bremen. 19./20. November 2010
- IGM Bezirk NRW (2010): Ressourceneffizienz = Besser statt Billiger! Düsseldorf

- IGM Vorstand (2008): Stellungnahme der IG Metall zum Diskussionspapier des Bundesumweltministeriums „Ökologische Industriepolitik. Nachhaltige Politik für Innovation, Wachstum und Beschäftigung“. Frankfurt/Main
- IGM Vorstand (2010): Arbeitskreis „Arbeitspolitik und Arbeitsforschung“: Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgabe. September 2010. Frankfurt/Main
- IGM Vorstand (2010a): Arbeit + Innovation. Anpacken statt abwarten. 2. erweiterte Auflage. Frankfurt/Main
- IÖW/future (Hg.)(2009): Ranking der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Berlin und Münster.
- Jacobi, Otto u.a. (1982): Nicht vor - nicht zurück? Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1982/1983. Rotbuch. Berlin
- Jirjahn, Uwe und Klaus Kraft (2005): Do Spillovers Stimulate Incremental or Drastic Product Innovations? Hypotheses and Evidences from German Establishment data. Universität Hannover. Hannover
- Kempf, Claudia (2009): Jetzt die Krise nutzen. Murmann. Hamburg
- Kinkel, Steffen (2010): Wie wettbewerbsfähig ist die deutsche Industrie? Zukunftspotenziale und Strategien angesichts des europäischen und weltweiten Wettbewerbs. Bochumer Workshop, 29.Juni 2010.
- Kirchhoff Automotive Gruppe (2010). Umwelterklärung 2011. Attendorn
- Klemisch, Herbert/Kerstin Sack/Christoph Ehram (2010): Betriebsübernahme durch Belegschaften – eine aktuelle Bestandsaufnahme. Klaus Novy Institut. KNI papers 02/10. Köln
- KMPG (2009): Neue Geschäftsfelder für Automobilzulieferer. In: AutomotiveNow. Herbst 2009. 1- 7
- Kost, Klaus (Hg.)(2004): Wir retten, was zu retten ist. Arbeitsplatzertahl durch Belegschaftsinitiativen. Schüren Verlag. Marburg
- Kuhlmann, Martin / Hans Joachim Sperling / Sonja Balzert (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin. Edition Sigma
- Lehndorff, Steffen, 2011: "Besser statt billiger" als Türöffner zur Stärkung der Gewerkschaft? Anregungen aus einer gewerkschaftlichen Innovationskampagne für die "Trade union revitalisation studies". In: Haipeter, Thomas / Dörre, Klaus (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden. VS Verlag, 86-112
- Lindemann, Kai (2011): Die neue Wachstumsdebatte. Eine Einführung ins Thema. In: *Gegenblende*, Ausgabe 10 Juli/August vom 06. Juli 2011
- Lötzer, Ulla (2010): Konversion, Zukunftsfonds und Wirtschaftsdemokratie. In: Standpunkte 19/2010
- Mahnkopf, Birgit (2011): Perspektiven partizipativer Demokratie unter den Restriktionen der Umweltkrise. In: *Gegenblende*, Ausgabe 10 Juli/August vom 25. Juli 2011
- Maron, Helene/ Herbert Klemisch/ Bernhard Maron (2011): Marktakteure – Erneuerbare – Energien – Anlagen in der der Stromerzeugung. Trend Research. Klaus Novy Institut. Köln

- Massa-Wirth, Helmut (2007): Zugeständnisse für Arbeitsplätze? Konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland –USA. Berlin
- Meadows, Donella u.a (1972): Die Grenzen des Wachstums. MIT. Boston/USA
- Meine, Hartmut/Michael Schumann/Hans-Jürgen Urban (Hg.)(2011): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! VSA. Hamburg
- Mitbestimmung (07+08/2010): Abschied von gestern. Magazin Mitbestimmung. 10-15
- Müller, Thomas (2011): Strukturwandel in grün? In: Meine, Hartmut/Michael Schumann/Hans-Jürgen Urban (Hg.)(2011): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! VSA. Hamburg. 155-168.
- Nerdinger, Friedemann/Erko Martins/ Alexander Pundt (2011): Betriebsräte und Mitarbeiter in Innovationsprozessen. Rainer Hampp Verlag. München und Mering
- Nettelstroth, Wolfgang, 2005: „Besser statt billiger“. Die Modernisierungsoffensive der IG Metall NRW für Arbeit und Einkommen durch Innovation. In: RKW-Magazin Dezember 2005, 12-13
- Pfäffin, Heinz und Willi Ruppert (2010): Herausforderung Technologiewandel Automobil für die Kfz-Zulieferer in Mittelfranken. Ergebnispräsentation, Juni 2010. Nürnberg
- Pickshaus, Klaus / Urban, Hans-Jürgen (2011): Krisenopfer Gute Arbeit? Gewerkschaftliche Arbeitspolitik in der Krise des Finanzmarkt-Kapitalismus. In: Gute Arbeit. Krise, Restrukturierungen und der Blick in die Zukunft, Hrsg. Lothar Schröder und Hans-Jürgen Urban, 21-39. Frankfurt am Main. Bund-Verlag
- Pixa, Tim (2010): Perspektiven des Bergbaucusters in NRW: Expertise über vorhandene Beziehungen zwischen Industrie, Forschungseinrichtungen und Hochschulen vor dem Hintergrund der möglichen Beendigung des subventionierten Steinkohlebergbaus in Deutschland.
- Research Fellows (2011): Analyse zur Diversifizierung bei deutschen mittelständischen Automobilzulieferern (www.research.fellows.com).
- Richter, Ursula u.a. (2008): Solarindustrie als neues Feld industrieller Qualitätsproduktion – das Beispiel Photovoltaik. Otto-Brenner-Stiftung OBS-Arbeitsheft 56. Frankfurt/Main
- Richter, Ursula; Gregor Holst und Walter Krippendorf (2008): Solarindustrie als neues Feld industrieller Qualitätsproduktion – das Beispiel Photovoltaik. OBS-Arbeitsheft 56. Frankfurt/Main
- Röttger, Bernd (2010): Konversion? Strategieprobleme beim Umbau kapitalistischer Produktion. In: Luxemburg 3/2010. 70-79
- Röttger, Bernd (2011): Konversion. In: Candeias, Mario u.a. (Hg): Globale Ökonomie des Autos. VSA. Hamburg
- Rundnagel, Regine (2004): Innovation und Beschäftigung – Mitgestalten der Zukunft. HBS AP 81. Düsseldorf
- Schallock, Burkhard und Heike Jacobsen (Hg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Wissenschaftliche und praktische Ergebnisse des Förderschwerpunktes MANTRA. Fraunhofer Verlag 2011

- Schmiade, B. (2008): Branchenreport Windenergiewirtschaft in Europa. Arbeitsorientierte Fragestellungen und Handlungsmöglichkeiten. Berlin
- Schröder, Lothar und Hans-Jürgen Urban (Hg.)(2011): Gute Arbeit. Folgen der Krise, Arbeitsintensivierung, Restrukturierung. Bund Verlag. Köln
- Schröter, Marcus/Ute Weißfloch/Daniela Buschak (2009): Energieeffizienz in der Produktion – Wunsch oder Wirklichkeit? FhG-ISI Modernisierung der Produktion 51. November. Karlsruhe
- Schwarz-Kocher, Martin u.a. (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss der Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovation. Edition sigma. Berlin
- Schweiger, Andreas (2011): Neue Geschäftsfelder sollen Jobs sichern. In: *Braunschweiger Zeitung* vom 25.08.2011, 6
- Siemens AG (2011): Siemens 2011. Oktober 2011. München
- Sperling, Hans Joachim und Harald Wolf(2010): Zwischen Sicherung und Gestaltung. Varianten mitbestimmter Innovation in der Industrie. In: *WSI Mitteilungen*, Februar 2010, 63. Jahrgang, 79-86
- Stracke, Stephan und F.W. Nerdinger (2009). "Zwischen vielen Stühlen" - Interessen- und Rollenkonflikte von Betriebsräten im Spannungsfeld betrieblicher Innovation. In: *Wirtschaftspsychologie*, 4, 99-108.
- Stracke, Stephan und F.W. Nerdinger (2010): Mitbestimmung und Innovation aus Betriebsratsperspektive. Ergebnisse qualitativer Studien. In: *Industrielle Beziehungen*, 17 (1), 30-53.
- Stracke, Stephan und Heinz H. Witte (2006): Betriebsratspraxis bei Innovation. Beispiele und Erfahrungen aus der Metallindustrie der Region Hannover. Arbeitspapier Nr.5/TIM-Projekt. Rostock
- Thomas, Angelika (2010): Ökologischer Umbau der Industrie und „Green Jobs“. Fachgespräch mit Elisabeth Schroedter, MdEP. 12. April 2010
- Volkswagen AG (2009): EcoBlue. Vertrieb Antriebe. 19.11.2009. Wolfsburg
- Voß, Werner (2010): Der Photovoltaik-Standort in Deutschland – quo vadis? Hans-Böckler-Stiftung. August 2010. Düsseldorf
- Weingarten, Jörg (2010): Antizipation des Wandels – Herausforderungen und Handlungsansätze für Kommunen, Unternehmen und Beschäftigte im Rahmen der kohlepolitischen Vereinbarungen in NRW. Dissertation an der Fakultät für Geowissenschaften der Ruhr Universität Bochum. Oktober 2010. Bochum (online verfügbar)
- Ziegler, Astrid / Kriegesmann, Bernd / Kley, Thomas / Kublik, Sebastian (2010): Betriebliche Innovationsfähigkeit: Die Perspektive der Betriebsräte. Empirische Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009. Schüren. Marburg.