



Gewerkschaftliche
Bildungsarbeit | Vorstand

Ergebnisse des Projekts Net2Quali-EWC



**Bildung, Beteiligung und Innovation in
multinationalen Unternehmen**

Impulse für die europäische Industriepolitik

IG Metall Vorstand, FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit





Gewerkschaftliche |
Bildungsarbeit | Vorstand

Ergebnisse des Projekts Net2Quali-EWC

Bildung, Beteiligung und Innovation in multinationalen Unternehmen

Impulse für die europäische Industriepolitik

IG Metall Vorstand, FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit



Net2Quali-EWC

Impressum

Herausgeber

IG Metall Vorstand, FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit
Wilhelm-Leuschner-Straße 79, 60329 Frankfurt am Main
Irene Schulz, Ulrike Obermayr, Tom Kehrbaum

Redaktion

Christopher Dreßen, Claudia Kaczmarek, Tom Kehrbaum, Martin Roggenkamp

AutorInnen

Chaja Boebel, Michael Braungart, Christopher Dreßen, Sophie Jänicke,
Tom Kehrbaum, Georg Leutert, Martin Roggenkamp, Ferdije Rrecaj,
Karin Pries, Ludger Pries, Astrid Ziegler

Die Inhalte von Kapitel 8 wurden unter Mitarbeit von Hans-Erik Andersson,
Chaja Boebel, Nadja Christy, Bruno Demaitre, Jean-Claude le Douaron,
Sophie Jänicke, Undine Memmler, Holger Rößer, Ferdije Rrecaj, Martin
Roggenkamp, Rosi Schneider, Concha de Sena, Marika Varga erstellt.

Satz und Gestaltung

Visualisierung & Konzepte, Braunschweig



The project „Net2Quali-EWC“ is funded by the European Commission Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion within the framework of Information, Consultation and Participation of representatives of undertakings (heading 04.03.03.03).

The sole responsibility lies with the author.

The Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained herein.

Frankfurt/Main, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage, März 2015

An dem Projekt beteiligte Gewerkschaften und Bildungsinstitutionen:



bfw (Deutschland)



CO-Industri (Dänemark)



ETUI (Europäische Union)



IFES (Spanien)



IF Metall (Schweden)



IG Metall (Deutschland)



Metallilito (Finnland)



OS Kovo (Tschechische Republik)



Ruhr Universität Bochum
(Deutschland)

Inhalt

Vorwort	5
Einleitung	7
Europa bilden – auch aus der Krise heraus	7
Bildung und Qualifizierung für internationale Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften	8
Entwicklung von sozialen, ökonomischen und ökologischen Innovationen	8
Gewerkschaftliche Bildung als Labor einer ökologischen und sozialen Ökonomie	9
Kapitel 1	
Europäische Industriepolitik – der Weg ist das Ziel	11
Die Renaissance der europäischen Industrie	11
Chancen für Kurswechsel bei europäischer Industriepolitik nutzen	11
Mitbestimmung als Treiber von Innovationen	12
Kapitel 2	
Innovationen durch transnationale Bildung	15
Die Entwicklung transnationaler Bildungskonzepte zur Förderung technologischer und sozialer Innovationen	15
Die Gestaltung transnationaler Innovationsprojekte zur Überwindung von Krisen – gemeinsames Thema, kooperative Arbeitsweise, innovative Ergebnisse	17
Kapitel 3	
Mitbestimmung in Europa als eine Triebkraft für Innovationsprozesse	21
Von einer europäischen Innovationsregion und Wissensgesellschaft sind wir noch weit entfernt	21
Transnationale soziale Innovationsprozesse werden benötigt	22
Transnationale soziale Innovationsprozesse: Das Beispiel Bosch in Europa	23
Betriebsräte als strategische Innovationstreiber bei Volkswagen	24
Ein langer und schwieriger Weg zu transnationalen Innovationsprozessen	25
Kapitel 4	
Cradle to Cradle®-Design für Qualität und Sicherheit von Produkten und Prozessen	27
Die Idee hinter Cradle to Cradle® -Design	27
Die Umsetzung von Cradle to Cradle® -Design	27
Kapitel 5	
Automobile 2.0 – employment · e-mobility · environment	29
Spezifische Ziele	30
Arbeitsplan	33
Ergebnisse	35
Kapitel 6	
Transnationale Qualifizierungsansätze zur Förderung der interkulturellen Handlungskompetenz	39
Herausforderungen der Qualifizierung von EBR	39
Ziele und Vorgehensweise	41
Verlauf des Projekts	43
Fazit	46
Kapitel 7	
Evaluierung des Workshops und Erhebung der Qualifizierungsbedarfe für EBR	49
Einführung	49
Methodische Anlage der Evaluierung	49



Ergebnisse der Evaluierung	50
Arbeitsmethoden	56
Schlussfolgerungen	60
Kapitel 8	
Workshop-Konzept: Technologischer Wandel bei Energiewende und grünen Technologien – Innovation als Thema für Europäische Betriebsräte	61
Einleitung	61
Ziele und Aufbau der Qualifizierung	62
Vorbereitung und Organisation	64
Anreisetag	64
Erster Tag:	65
Modul <i>Sensibilisierung und Aktivierung von EBR-Mitgliedern für die Förderung von Innovationen als Aufgabe von EBR</i>	65
Zweiter Tag:	66
Modul <i>Stärkung der Innovationskompetenz von EBR-Mitgliedern im Unternehmenskontext</i>	66
Dritter Tag:	71
Modul <i>Auseinandersetzung mit inhaltlichen Innovationsanforderungen im Hinblick auf Ressourceneffizienz</i>	71
Kapitel 9	
EBR-Trainings zum Thema „Innovation“	72
Modul 1: Annäherung an das Thema Innovation	72
Modul 2: Worüber reden wir?	74
Modul 3: Chancen und Risiken	75
Modul 4: Von der Theorie zur Praxis	76
Kapitel 10	
Qualitätsstandards für Bildungsveranstaltungen europäischer Betriebsräte auf internationaler Ebene	78
Qualitätsstandards für EBR-Bildung auf internationaler Ebene	79
Kapitel 11	
Fazit: Kreativität und Dynamik interkultureller Zusammenarbeit	81
Anhang	
Methoden für internationale Workshops	84
Welcome Diversity	84
Vorstellungs-Wandzeitung	85
Methoden zur Auflockerung	86
Fanclub	86
Kulturspiel	87
Europapuzzle	88
Zitronenübung	89
Kulturelle Unterschiede im Arbeitskontext	91
BARNGA	93
Innovationsbezogene Methoden	94
Sensibilisierung – Was ist „Innovation“?	94
Definition – Was ist „Innovation“?	95
Standogramm	96
Chancen und Risiken von „Innovation“	97
Szenario-Methode	99
Checkliste für internationale Veranstaltungen	101
Literatur	103



Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Europäische Betriebsrätinnen und Betriebsräte, liebe Referentinnen und Referenten aus Europa,

Zusammenarbeit statt Konkurrenz war der Urgedanke vor mehr als 150 Jahren, als sich in Europa die ersten Gewerkschaften gründeten. Zusammenarbeit hieß zu dieser Zeit immer auch zusammen lernen: miteinander, voneinander und füreinander! Aus diesen praktischen Lern- und Arbeitsprozessen entstand die Solidarität, die erst erfahrbar sein musste, bevor sie zu einem Grundwert der weltweiten gewerkschaftlichen Bewegung werden konnte. Diese Solidarität ist aktuell wichtiger denn je.

Die Krise in Europa ist noch nicht überwunden. Sie hat sich zu einer vielschichtigen und komplexen Krise entwickelt, deren weiterer Verlauf ungewiss ist. Gewiss ist aber seit den geschichtlichen Anfängen, was Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter in ganz Europa und weltweit wollen: soziale, gerechte und wirtschaftlich stabile Verhältnisse, deren Grundlagen gute Arbeit und immer auch ein Bildungs- und Ausbildungssystem sind, die Chancengleichheit herstellen und der Jugend vielfältige Perspektiven in die Zukunft eröffnen. Daran arbeiten viele Menschen in Europa seit Jahrzehnten gemeinsam mit ihren Gewerkschaften. Sie sind die praktischen Baumeister eines friedlichen Europas und nehmen diese Aufgabe tagtäglich in ihrer Lebenswelt an.

Gewerkschaften stehen dabei immer wieder vor neuen Herausforderungen. Die ökologische Frage verlangt dringend Antworten. Nicht erst seit Fukushima wissen wir, dass es in der Energieerzeugung einer grundlegenden, nachhaltigen Neuausrichtung bedarf. Grüne Technologien werden zu einer zentralen Basis künftigen Wirtschaftens. In diesem Feld sind Innovationen zu fördern. Die Menschen in Europa und darüber hinaus wissen, dass Veränderungen notwendig sind, aber nur wer beteiligt ist überwindet die damit einhergehenden Unsicherheiten.

Eine umfassende technologische Weiterentwicklung unter gleichwertiger und gleichzeitiger Einbeziehung ökologischer und sozialer Fragen kann ein großartiges Projekt der europaweiten Zusammenarbeit sein und zur Überwindung der Krise beitragen. Ingenieurinnen und Ingenieure haben dazu Ideen, die sie gemeinsam mit den Arbeiterinnen und Arbeitern umsetzen wollen. Die ökonomische Konkurrenz der Unternehmen darf diese menschliche Kooperation und zukunftsgerichtete Zusammenarbeit nicht behindern.

Für die Initiierung dieses „europäischen Kurswechsels“ benötigen wir dringend transnationale Bildungs- und Handlungskonzepte zur Förderung und Gestaltung von Innovationen in multinationalen Unternehmen. Das Europaprojekt Net2Quali-EWC hat sich dieser Aufgabe gestellt und sich anspruchsvolle Ziele gesetzt. Innovative Bildungskonzepte sollten entwickelt werden, um technologische und soziale Innovationen in transnationalen Arbeitsprozessen zu fördern.

Dabei schreiben die Projektorganisatoren der europäischen Mitbestimmung in multinationalen Unternehmen eine zentrale Rolle zu und stellen die Europäischen Betriebsräte ins Zentrum der Initiierung und Gestaltung dieser Prozesse. Für sie wurden die Bildungskonzepte entwickelt.

An dem Projekt Net2Quali-EWC – ein Folgeprojekt von TransQuali-EWC (2009–2010) – beteiligten sich Gewerkschaften und ihre Qualifizierungsträger aus sechs europäischen Ländern. EBR-Mitglieder aus sechs Unternehmen und neun europäischen Ländern waren bei der Erprobung des Konzeptes beteiligt und brachten ihr vielfältiges Wissen und ihre praktische Erfahrung mit ein.

Dieses Handbuch präsentiert die umfassenden Ergebnisse des Projekts, die theoretischen und praktischen Hintergründe und Grundlagen, die wissenschaftlichen Beiträge und vor allem die gemeinsam entwickelten Bildungskonzepte. Wir be-



danken uns ganz herzlich bei allen beteiligten Europäischen Betriebsräten, den Pädagoginnen und Pädagogen, den EBR-Zuständigen der Gewerkschaften und nicht zuletzt bei den Projektpartnern und der Europäischen Kommission.

Dieses Projekt ist ein weiteres erfolgreiches Beispiel der gelingenden europäischen Zusammenarbeit und wirkungsvolle Kraft einer europäischen Solidarität, die Geschichte und Zukunft hat. Mit ihr können viele Krisen überwunden werden.



Irene Schulz

Geschäftsführendes
Vorstandsmitglied
der IG Metall



Ulrike Obermayr

Leiterin Gewerkschaftliche
Bildungsarbeit beim Vorstand
der IG Metall



Einleitung

Die aktuelle Krise in Europa verdeutlicht einmal mehr die Defizite der einseitigen Ausrichtung der europäischen Integration auf den Wirtschaftsraum. Während nationalstaatliche Grenzen für Unternehmensstrukturen, Produktionsketten und den Handel in Europa kaum mehr von Bedeutung sind, beschränken sich gesellschaftliche und politische Teilhabemöglichkeiten der Bürgerinnen und Bürger sowie der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weiterhin auf den regionalen und nationalen Kontext. Dem europäischen Wirtschaftsraum fehlt damit die gesellschaftliche und demokratische Unterfütterung.

Europa bilden – auch aus der Krise heraus

Von besonderer Relevanz ist dabei, dass es in Europa keinen gemeinsamen Bildungsraum als notwendiges Pendant zum europäischen Wirtschaftsraum gibt. Oskar Negt weist in seiner Streitschrift *Gesellschaftsentwurf Europa* (Negt 2012) auf die Notwendigkeit kollektiver Lernprozesse hin: Für die politische Teilhabe der Bürger(innen) und die Bildung einer europäischen Identität ist die Einbeziehung der Alltagserfahrungen der Menschen eminent wichtig. Aber es ist nicht nur die politische Teilhabe, die einen gemeinsamen Bildungshintergrund braucht, auch alltägliche gesellschaftliche Partizipation und Zusammenarbeit über die Grenzen hinweg erfordern geteilte Bildungsressourcen und -bestände, kurzum: ein gemeinsames Bildungsverständnis der beteiligten Menschen. Zudem bedarf ein gemeinsames Europa erweiterter Kompetenzen, die den Austausch über die jeweiligen kulturellen Grenzen hinaus ermöglichen und fördern.

Förderung eines gemeinsamen Bildungsverständnisses in Europa

Die Vielfalt und der tiefe historische Hintergrund der Bildungskulturen in Europa sind dabei eine große Herausforderung für die Entwicklung eines europäischen Bildungsraums. Zugleich bieten sie aber auch ein enormes Potenzial

für die Entfaltung einer dynamischen Bildungslandschaft, die auf die Erfahrungen und Ausprägungen dieser zahlreichen Bildungskulturen und -bestände zurückgreifen kann. Einerseits gilt es, diese Kulturen schrittweise in einer Weise zu integrieren, die ihre jeweiligen Besonderheiten produktiv zur Geltung bringt. Dies kann nur *bottom-up* in einer Vielzahl von Projekten des Austauschs und der Kooperation gelingen. Dieser Austausch bietet andererseits die Chance, dass aus den Auseinandersetzungen zwischen den vielfältigen Bildungskulturen eine dynamische Entwicklung von Ideen und Bildungskonzepten entsteht, die auf den historischen Bildungserfahrungen in den zahlreichen europäischen Ländern aufbauen kann.

Vor diesem Hintergrund hat die IG Metall mit der Förderung durch die Europäische Kommission eine Reihe von transnationalen Projekten gestartet, in deren Rahmen Bildungsträger verschiedener europäischer Länder gemeinsame Bildungskonzepte für verschiedene Bildungsbereiche entwickeln. Im Rahmen des Projekts *Quali2move* erarbeiten derzeit gewerkschaftliche Qualifizierungsträger aus sieben EU-Ländern, der Türkei sowie der europäischen Ebene ein gemeinsames Qualifizierungskonzept politischer Bildung, das auf der europäischen Ebene ansetzt.

Mitbestimmung in multinationalen Unternehmen

Eine besondere Herausforderung stellt die Qualifizierung Europäischer Betriebsräte (EBR) dar. Die Mitgestaltung in europäischen multinationalen Unternehmen erfordert ein hohes Maß an Qualifikationen und Kompetenzen auf der Seite der Mitglieder der EBR. Neben fachlichen Kompetenzen im Hinblick auf Branche, Unternehmen und Unternehmensstandorte stehen dabei vor allem soziale Kompetenzen zur Förderung der interkulturellen Zusammenarbeit innerhalb der EBR im Vordergrund.

Für die EBR ist dabei von besonderer Bedeutung, dass sie eine gemeinsame, auf praktischer Solidarität beruhende



europäische Identität herausbilden und ein gemeinsames soziales Bewusstsein entwickeln. Eine wichtige Grundlage dafür sind gemeinsame Lernprozesse der interkulturellen Gremien auf der Basis von Bildungskonzepten, die die unterschiedlichen Bildungskulturen der verschiedenen Herkunftsländer der EBR-Mitglieder integrieren. Allerdings werden die Qualifizierungsangebote für EBR überwiegend von nationalen Qualifizierungsträgern durchgeführt. Es besteht daher ein besonderer Bedarf an transnational verankerten Qualifizierungskonzepten für EBR.

Bildung und Qualifizierung für internationale Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften

Mit dem Projekt Trans-Quali-EWC hat die IG Metall vor diesem Hintergrund 2009 begonnen, zusammen mit gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern aus Großbritannien, Polen und der europäischen Ebene (ETUI) ein gemeinsames Qualifizierungskonzept für EBR zu entwickeln und zu etablieren. Die Partner entwickelten ein vorläufiges Workshop-Konzept, erprobten es unter Beteiligung von EBR aus verschiedenen Unternehmen und überarbeiteten es auf der Grundlage einer systematischen Evaluation (Kehrbaum u. a., 2010).

Dieses erste Ergebnis einer transnationalen Bildungszusammenarbeit zur Europäisierung der EBR-Qualifizierung war die Grundlage für das Projekt Net2Quali-EWC, durch das das gemeinsame Qualifizierungskonzept auf eine breitere europäische Basis gestellt wurde. An der Weiterentwicklung dieses Konzepts beteiligten sich gewerkschaftliche Qualifizierungsträger aus Spanien, Schweden, der Tschechischen Republik, aus Dänemark, Finnland, Deutschland sowie der europäischen Ebene (ETUI). Nach einem umfassenden Austausch- und Entwicklungsprozess wurde das Konzept unter Beteiligung von 19 EBR-Mitgliedern aus sechs Unternehmen und neun europäischen Ländern erprobt, evaluiert und wird nun in einer überarbeiteten Version in diesem Handbuch vorgestellt.

Um darüber hinaus verlässliche europäische Grundlagen für die Durchführung von Qualifizierungsangeboten für EBR zu schaffen, verständigten sich die Projektpartner auf gemeinsame Qualitätsstandards für EBR-Qualifizierungen auf der Grundlage der Erfahrungen bei der gemeinsamen Durchführung des EBR-Workshops, der Evaluationsergebnisse sowie einer Erhebung von Qualifizierungsbedarfen der EBR.

Entwicklung von sozialen, ökonomischen und ökologischen Innovationen

In den inhaltlichen Fokus des Qualifizierungskonzepts haben die beteiligten Partner dabei das Thema *Innovation* gestellt und damit ein neues Qualifizierungsfeld für EBR etabliert. Technologische, Prozess-, Produkt- und organisatorische Innovationen werden zunehmend bedeutender für den globalen Wettbewerb wie auch für die Qualität der Arbeit.

Innovationen in Unternehmen beschränken sich dabei grundsätzlich nicht auf technologische und/oder organisatorische Aspekte, da sie immer auf den jeweiligen Arbeits- und Lebenszusammenhängen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufbauen und sich auf diese auswirken. Innovationen entstehen immer im Rahmen von sozialen Prozessen, in denen Menschen miteinander interagieren. Sie sind daher ein wichtiges Gestaltungsfeld der Mitbestimmung. Eine nachhaltige Entwicklung und Umsetzung von Innovationen in Unternehmen erfordert die Unterstützung der Beschäftigten und den Einsatz ihres Expertenwissens. Beschäftigte und ihre Interessenvertretung sind darüber hinaus besonders wichtige Träger der Entwicklung von nachhaltigen Innovationsperspektiven. Die Faktoren „Zeit“ und „Interesse“ und ihre menschlichen Ausprägungen in der sozialen Lebenswelt von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sind fundamental anders als „Zeit“ und „Interesse“ aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Personalfluktuation auf der Managementebene und immer kurzfristigeren Renditeerwartungen aufgrund



einer veränderten Eigentümerstruktur von Unternehmen sind die Beschäftigten eher in der Lage, eine langfristige Unternehmensperspektive einzunehmen, die über eine kurzfristige Kostenkonkurrenz hinausgeht.¹ Hierin liegt der Schlüssel zur Innovationskraft eines Unternehmens. Das langfristige Interesse an der Prosperität eines Unternehmens, das sich aus umfassenden sozialen Bedürfnissen speist, ist eine zentrale Bedingung für Innovationsfähigkeit. Je mehr Sicherheit und langfristige Perspektive der gemeinsamen Interessen, desto höher die Kreativität und die Bereitschaft der kooperativen Zusammenarbeit von Menschen (vgl. Kehrbaum 2009).

Gewerkschaftliche Bildung als Labor einer ökologischen und sozialen Ökonomie

Die im Zusammenhang mit *Innovation* vielzitierten und von Unternehmen stets eingeforderten „Soft Skills“ können sich unter betriebswirtschaftlicher Dominanz nicht entwickeln. Die Konkurrenz wird hier als Grundmovers dynamischer Entwicklung betrachtet. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit hingegen ist ein Musterbeispiel für innovationsförderliches Lernen, weil sie neben der Vermittlung von fachlichem Knowhow vor allem die sozialen Kompetenzen entwickelt. Konkurrenzdenken wird dabei durch die Wahrnehmung und Verständigung über gemeinsame Interessen weitgehend in den Hintergrund gedrängt. Gewerkschaftliche Bildung öffnet somit Räume für ein Lernen des Miteinanders, ein Lernen voneinander und füreinander. Nur so kann Empathie und Vertrauen entstehen für Mitmenschen und Kolleginnen und Kollegen. Gewerkschaftliche Bildung wird gerade durch den praktischen Prozess der Verständigung über gemeinsame Interessen und entsprechende Handlungsoptionen zu einem

¹ Um diese innovationsorientierte Perspektive gegenüber einem kurzfristigen Kostenvettbewerb zu stärken, hat die IG Metall bereits im Jahr 2004 die Kampagne „Besser statt billiger“ gestartet.

Vorbild europäischen Lernens – und damit zu einem Labor für ökologische und soziale Ökonomie.

Nachhaltige Technologieentwicklung als gemeinsames Interesse und Thema

Unter dem Eindruck der Nuklearkatastrophe in Fukushima haben sich die Projektpartner entschlossen, das Thema nachhaltige Innovation ins Zentrum des transnationalen Bildungskonzepts zu stellen. Die Resonanz der beteiligten EBR hat bestätigt, dass das Projekt damit ein wichtiges und zukunftsweisendes Qualifizierungsfeld erschlossen hat. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des Projekts weitere Qualifizierungsmodule zur Vermittlung von grundlegenden Innovationskompetenzen entwickelt.

Ziele des Handbuchs

Das vorliegende Handbuch stellt die Ergebnisse und Erfahrungen des Entwicklungsprojekts *Net2Quali-EWC* vor und leistet so einen Beitrag dazu, transnationale Grundlagen für die internationale Bildung zu schaffen. Das Handbuch ist dabei auf drei Ziele ausgerichtet:

1. Die Vorstellung des Seminarkonzepts, der weiteren Qualifizierungsmodule, der gemeinsamen Qualitätsstandards sowie eine Sammlung von Methoden sollen anderen Qualifizierungsträgern als Orientierung und Anregung für die Durchführung eigener Qualifizierungen dienen.
2. Die Darstellung theoretischer Hintergründe und praktischer Erfahrungen im Hinblick auf die Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen in Unternehmen durch Interessenvertretungen soll einen Beitrag zur Etablierung dieses Qualifizierungsfeldes für EBR leisten.
3. Die Darstellung des Projektverlaufs soll anderen Akteuren als Orientierung helfen, weitere transnationale Projekte zur Entwicklung eines europäischen Bildungsraums durchzuführen.



Ergebnisse und Erfahrungen

Das Handbuch gliedert sich in drei Abschnitte. Im ersten Teil werden theoretische Hintergründe, Best-practice-Beispiele und mögliche Themenfelder der Innovationsgestaltung als Qualifizierungsfeld der EBR-Qualifizierung vorgestellt. *Tom Kehrbaum* stellt in Kapitel 1 die grundlegenden Zusammenhänge zwischen der Innovationsförderung durch internationale Gremien der Interessenvertretung und transnationaler Bildungsarbeit dar. *Ludger Pries* untersucht in Kapitel 2 die Bedeutung der Interessenvertretung in multinationalen Unternehmen für die Umsetzung von Unternehmensinnovationen in theoretischer und praktischer Hinsicht. *Michael Braungart* stellt mit Cradle to Cradle® ein mögliches Handlungsfeld für Innovationen im Bereich ressourcenschonender Produktionsverfahren vor (Kapitel 3). Schließlich präsentiert *Georg Leutert* in Kapitel 4 mit einem Projekt des EBR von Ford ein Beispiel für die Initiierung von Innovationen durch einen EBR.

Im zweiten Abschnitt des Handbuchs werden der Verlauf und die Ergebnisse des Projekts vorgestellt. *Martin Roggenkamp* beschreibt zunächst in Kapitel 5 den Ansatz und Prozess des Projekts. Der Artikel erläutert dabei auch das vorläufige Workshop-Programm, das im Rahmen des Projekts erprobt wurde. Die Ergebnisse der Auswertung der Erprobung sowie der Bedarfserhebung präsentiert *Karin Pries* in Kapitel 6. Darauf aufbauend wird in Kapitel 7 das durch die Partner überarbeitete Seminarprogramm durch *Chaja Boebel*, *Martin Roggenkamp*, *Ferdije Rrecaj* und *Sophie Jänicke* vorgestellt. Die weiteren im Rahmen des Projekts entwickelten Qualifizierungsmodule fasst *Christopher Dreßen* in Kapitel 8 zusammen. Der zweite Abschnitt schließt mit den von den Projektpartnern entwickelten Qualitätsstandards in Kapitel 9.

Im dritten Abschnitt des Handbuchs werden praktische Handreichungen für die Durchführung von Qualifizierungen gegeben. Methoden zur Durchführung von interkulturellen

Workshops werden vorgestellt, die im Rahmen des Projekts verwendet und/oder durch die internationalen Partner zusammengestellt wurden. Das Handbuch schließt mit einer Checkliste für die Organisation und die Durchführung von transnationalen EBR-Projekten.

Literatur

- Negt, Oskar** (2012): Gesellschaftsentwurf Europa. Plädoyer für ein gerechtes Gemeinwesen. Steidl/ifa, Göttingen.
- Kehrbaum, Tom** (2009): Innovation als sozialer Prozess. VS-Verlag, Wiesbaden.
- Kehrbaum, Tom/Memmler, Undine/Neiß, Alexander/ Rößler, Holger/Roggenkamp, Martin/Varga, Marika/Zitzelsberger, Olga** (2010): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden. Hrsg.: IG Metall Vorstand/FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. (<http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/projekte/trans-qualiewc/publikationen.html>)

Kapitel 1

Europäische Industriepolitik – der Weg ist das Ziel

Astrid Ziegler

Ressortleiterin für Industrie-, Struktur- und Energiepolitik beim IG Metall
Vorstand, Frankfurt am Main



Astrid Ziegler

Die Renaissance der europäischen Industrie

Die tiefe Finanz- und Wirtschaftskrise hat in den letzten Jahren sehr deutlich gemacht, wie zentral die Industrie mit ihrer Wertschöpfung für eine Ökonomie ist. Länder mit einem hohen Industrieanteil sind besser durch die Krise gekommen als jene, die in den letzten Jahrzehnten voll und ganz auf eine Dienstleistungsgesellschaft und den Finanzsektor setzten.

Zweifellos wurde in vielen europäischen Mitgliedsländern in den letzten Jahrzehnten nicht genug gegen die De-Industrialisierung und Exportschwäche getan. Doch der Blick hat sich gewandelt: Heute streben die Briten, für die der Finanzplatz London vormals ihr ein und alles war, eine neue und erweiterte industrielle Basis für ihre Wirtschaft an. Frankreich will seinen Industrieanteil wieder erhöhen und kämpft um jeden Industriearbeitsplatz. Nicht nur diese beiden großen europäischen Länder, sondern viele andere haben gleichermaßen die Notwendigkeit eines Kurswechsels erkannt. Dieser Paradigmenwechsel stellt die Industrie mit den industrienahen Dienstleistungen in den Mittelpunkt eines notwendigen Wachstumsmodells für die europäischen Volkswirtschaften.

Auch die europäische Kommission hat den Ernst der Lage erkannt und eine Wende in der europäischen Industriepolitik eingeleitet. Mehrere Mitteilungen zur Europäischen Industriepolitik, wie zuletzt im Januar 2014 mit dem Papier „Für eine Wiedererstarke der europäischen Industrie“, unterstreichen dies. Sie wecken Hoffnungen auf eine gemeinsam abgestimmte Industriepolitik.

Chancen für Kurswechsel bei europäischer Industriepolitik nutzen

Was schlägt die Europäische Kommission vor?

Konkrete oder gar neue Vorschläge lässt die Europäische Kommission in ihrer „neuen“ Industriepolitik vermissen.

Dagegen werden altbekannte Forderungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, wie die Schaffung eines unternehmerischen Rechtsrahmens, die Vollendung des Binnenmarktes für Dienstleistungen, die Förderung der Arbeitnehmermobilität oder der Zugang zu Energiequellen und Rohstoffen zu erschwinglichen Preisen aufgelistet.

Obwohl die Erfolge dieser Politik seit Jahren ausbleiben, ist kein Kurswechsel in Sicht. Die De-Industrialisierung hat sich in den letzten Jahren mehr oder weniger ununterbrochen fortgesetzt. Lag der Anteil der Industrie am EU-Bruttoinlandsprodukt im Jahre 2000 noch bei 18 Prozent, so waren es im Sommer 2013 lediglich etwa 15,1 Prozent. Die von der Kommission für 2020 anvisierte Zielmarke eines Anteils der industriellen Wertschöpfung von 20 Prozent liegt in weiter Ferne (vgl. Abbildung).

Fazit: Trotz des positiven Eindrucks, den man angesichts der Papierlage und der Debatten rund um die industrielle Entwicklung haben kann, sind die Diskussionen häufig reine Lippenbekenntnisse. Um die Industrie nachhaltig weiterzuentwickeln, werden nach wie vor die alten angebotstheoretischen Konzepte auf den Tisch gelegt. Der Staat soll lediglich die ökonomischen Rahmenbedingungen verbessern, beispielsweise für niedrigere Steuern, den Abbau von Bürokratie oder für eine neue Gründungsoffensive sorgen, noch mehr Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt zulassen.

Die von der EU-Kommission vorgeschlagenen Initiativen lassen kaum erkennen, was denn konkret zu mehr Wachstum, Investitionen und damit zu mehr Arbeitsplätzen führen soll. Einige Vorschläge, wie etwa die Förderung von Schlüsseltechnologien, sind zwar richtig, aber altbekannt. Andere wichtige Maßnahmen werden erst gar nicht genannt (wie die Verbindung zur Beschäftigungspolitik).



Mitbestimmung als Treiber von Innovationen

Die EU-Kommission hat eine sehr eingeschränkte Sicht auf Gewerkschaften und Betriebsräten. Sie kündigt zwar eine Initiative u.a. auch mit Gewerkschaften in Bezug auf die Weiterentwicklung von Aus- und Weiterbildung an. Aber Gewerkschaften, Betriebsräte und Beschäftigte werden als Träger von Innovationen gar nicht wahrgenommen.

In dieser Art von Industriepolitik spielt der Mensch keine Rolle. Beschäftigte und Gewerkschaften kommen – wenn überhaupt – als Akteure der Industriepolitik nur am Rande vor. Damit wird das größte Potenzial für industrielle Weiterentwicklung nicht wahrgenommen – die Kompetenzen von Beschäftigten und die Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten von Betriebsräten und Gewerkschaften bei der Erneuerung der Industrie. Und damit auch nicht die wichtigste Ressource, die die europäische Industrie hat, nämlich die Beschäftigten, ihre Fähigkeiten und ihr Knowhow.

Der Garant für den Erfolg der europäischen Industrie sind das hervorragende Know-how und das Engagement der Beschäftigten. Dieses Potenzial muss über eine Bildungs- und Qualifizierungsoffensive gefördert werden. Eine proaktive Industriepolitik nutzt die Zeit, um Beschäftigte zu qualifizieren. Der industrielle Strukturwandel verlangt nach vorausschauender Personalentwicklung mit stärkerer Förderung der Aus- und Weiterbildung. Die Transnationalisierung der Arbeits- und Lebenswelt muss dabei viel stärker berücksichtigt werden, als das bisher der Fall ist. Wer europäische Industriepolitik gestaltet und die Menschen mitnehmen will, muss die europäische Dimension zum Thema von Bildungsprozessen machen.

Wirtschaft ist mehr als Umsatz, Kosten und Gewinn

Europa darf sich nicht dem Kostenwettbewerb mit Schwellenländern aussetzen. In der Massenproduktion schmelzen die Kosten- und Wettbewerbsvorteile gegenüber aufstrebenden

Schwellenländern schnell dahin. Die Zukunft Europas sichern wir vielmehr über einen Qualitätswettbewerb, der sich zum einen auf die Produkte richtet und zum anderen auf die Qualität von Arbeit und Bildung. Diesen Wettbewerb können wir nur durch hoch motivierte Beschäftigte mit ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten und ihrem Wissen gewinnen. In vielen Unternehmen geht es heute nur noch um kurzfristige Renditeziele und um Bilanzzahlen. Solche Geschäftsmodelle greifen zu kurz. Sie schwächen im Gegenteil die eigene Innovationskraft. Es führt dazu, hinter anderen her zu hecheln, als selbst der Innovationstreiber zu sein.

Neue Richtung der industriellen Konzeption notwendig

Die EU schreibt die erheblichen Mängel der europäischen Industriepolitik fort. Sie verbindet diesen Weg sogar mit einer Zielmarke, obwohl heute schon abzusehen ist, dass das Ziel nicht erreicht werden kann. Über die Industriepolitik wird alles getan die Wettbewerbsfähigkeit im engeren ökonomischen Verständnis europaweit abzustimmen. Erklärtes Ziel ist es nicht, produktive Beschäftigung zu sichern und zu schaffen.

Umso wichtiger ist es für Europa, eine vielseitige, wettbewerbsfähige, zukunftssichere Industrielandschaft zu gestalten immer mit dem Ziel, industrielle Arbeitsplätze in Europa zu erhalten und zu schaffen. Dafür braucht Europa Weichenstellungen für eine Stärkung der industriellen Realwirtschaft. Dazu müssen die Potenziale von Leitmärkten erschlossen werden. Neben der Automobilindustrie, dem Maschinenbau und dem Flugzeugbau gehören unter anderem dazu: die Bahntechnik, die Energiebranche, die digitale Netzwerktechnik und die Telekommunikation. In diesen Leitmärkten muss die gesamte europäische Wertschöpfungskette – von der Grundstoffversorgung über Fertigung und Produktion bis zur innovativen Anwendung und Herstellung – modernisiert und zukunftsfähig gemacht werden. Zukunftsfähigkeit heißt aus unserer Sicht, dass ökonomische



mische, ökologische und soziale Prozesse immer zusammen gedacht werden müssen. Deshalb sollen die Menschen bei der Konzeption, Planung und Herstellung neuer Produkte ebenso beteiligt werden wie bei der Frage, was mit den Ergebnissen und Erfolgen unseres gemeinsamen Handelns passiert.

Für die Zukunft der verarbeitenden Industrien brauchen wir deshalb eine Industriepolitik, die nicht nur mit der Beschäftigungs- und Bildungspolitik sondern auch mit der Umwelt- und Energiepolitik eng verflochten ist. Das Ziel der Politik muss es sein, Rahmenbedingungen auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene zu schaffen, um Beschäftigung zu sichern und auszubauen. Die industriepolitische Strategie muss mit weiteren sozialen und ökologischen Zielen angereichert werden.

Investitionsplan und gewerkschaftliche Vernetzung

Keine Frage, die Herausforderungen für die europäische Industriepolitik sind gewaltig: Sie muss die katastrophalen Folgen der Finanzkrise auf die Realwirtschaft insbesondere in Südeuropa stoppen und dort industrielle Kerne wieder aufbauen. Sie muss die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie im globalen Kontext weiter nach vorne bringen. Sie muss den emissionsarmen und ressourcenschonenden industriellen Umbau der Industrie gestalten und Antworten auf den demografischen Wandel geben.

In einigen Mitgliedsländern nimmt die De-Industrialisierung mittlerweile bedrohliche Ausmaße an. Anstelle einseitiger und überzogener Sparmaßnahmen braucht Europa Impulse für Wachstum und Beschäftigung. Wie eine strategische Erneuerung der Industrie aussehen kann, die in einer ökologischen, sozialen und nachhaltigen Marktwirtschaft eingebettet ist, haben die deutschen Gewerkschaften gezeigt. Unter dem Dach des DGB haben sie einen Vorschlag gemacht, der als Europäischer Investitionsplan, also eine Art europäischer Marshallplan, derzeit diskutiert wird. Das Ziel des

Plans besteht darin, 2% des BIP der EU über einen Zeitraum von 10 Jahren in Infrastrukturen zu investieren, die Kriterien der nachhaltigen Entwicklung erfüllen und zwar transeuropäische Energie- und Transportnetze, erneuerbare Energie, digitale Infrastrukturen, Stadterneuerung, Energieeffizienz, sozialer und passiver Wohnbau, Infrastruktur für Senioren, Bildung, Gesundheitsdienste usw.. Der Plan könnte bis zu 3% zusätzliches BIP einbringen und über einen Zeitraum von 10 Jahren zwischen 9 und 11 Millionen neue Arbeitsplätze schaffen.

Nach Auffassung der IG Metall gehört es zu den Kernaufgaben einer Industriepolitik in Europa, Innovationen zu fördern. Die Auswirkungen verfehlter Innovationspolitik schlagen sich verzögert negativ auf Standorte und Beschäftigung nieder. Das gilt es zu verhindern, damit Europa kommende Krisen besser meistert.

Heute wollen viele wissen, wie es die deutsche Wirtschaft geschafft hat, die Industrie gestärkt aus der Krise zu führen. Die IG Metall gibt ihre Erfahrungen weiter. Dabei baut sie auf eine gute europäische Vernetzung.

So arbeitet die IG Metall in Sachen Industriepolitik eng mit den Gewerkschaften in Frankreich, Spanien und Polen zusammen. Eine industriepolitische Kooperation ist auch mit den italienischen Kollegen geplant. Neben dem Erfahrungsaustausch über industriepolitische Aktivitäten zielen die transnationalen Arbeitsgruppen darauf ab, gemeinsame Strategien zur Zukunftsfähigkeit der Industrie zu entwickeln und ein koordiniertes Handeln gegenüber nationalen und europäischen Akteuren festzulegen. Die Ergebnisse werden gezielt in die politische (national wie auch europäische) Debatte um die Re-Industrialisierung Europas eingespeist. Das erfolgreiche deutsche Industriesystem mit der starken Mitbestimmung dient dabei als Orientierung. Über diese bilateralen Initiativen soll das europäische Wirtschaftsmodell zukunftsfest gemacht



und vermieden werden, dass Teile von Europa auf das Niveau eines Billiglohnlandes zurückfallen.

Wir brauchen eine proaktive Industriepolitik

Wichtige industriepolitische Entscheidungen werden mittlerweile von EU-Parlament und EU-Kommission getroffen. Für die europäischen Gewerkschaften ist es von besonderer Bedeutung, drängende Probleme anzugehen, die besonders in den Ländern bestehen, die weiterhin die finanziellen Folgen der Bankenkrise zu tragen haben. Jugendarbeitslosigkeit an erster Stelle, extrem schlecht bezahlte und unsichere Arbeit, massiver Abbau sozialer Leistungen, z.B. in der Krankenversorgung, belasten viele Menschen in Europa. Ein Ende der Sparpolitik und Investitionen im Rahmen des EGB-Investitionsplans für Europa (A New Path for Europe) tragen dazu bei, die Re-Industrialisierung überall in Europa zu fördern und dort gut bezahlte und sichere Arbeitsplätze zu schaffen. Finanziert werden können Investitionen durch eine weitere Eingrenzung der Finanzwirtschaft, damit die bisher dort investierten Gelder für die Realwirtschaft zur Verfügung stehen. Die Regierungen brauchen Handlungsspielraum, damit den Menschen wieder eine Existenzgrundlage geschaffen wird.

Die Ergebnisse des Projektes Net2Quali – EWC zeigen besonders gut, welche Rolle die Beteiligung und Mitwirkung von Betriebsräten und Gewerkschaften bei diesen hier beschriebenen Herausforderungen haben. Mit dem Fokus auf den Zusammenhang von Innovation und Bildung zeigen sie, wie die ersten Schritte einer erfolgreichen europäischer Industriepolitik in der Praxis aussehen können.

Kapitel 2

Innovationen durch transnationale Bildung

Tom Kehrbaum



Tom Kehrbaum

Die Entwicklung transnationaler Bildungskonzepte zur Förderung technologischer und sozialer Innovationen

Das Europaprojekt *Net2Quali-EWC* hat sich ein anspruchsvolles Ziel gesetzt: Im Rahmen transnationaler Prozesse werden innovative Bildungskonzepte entwickelt, um technologische und soziale Innovationen in transnationalen Arbeitsprozessen zu fördern.

Technologische Innovationen haben immer eine soziale Dimension, denn Grundlage von nachhaltigen Innovationen ist ein Zusammenspiel von Bildung, Unternehmen und Beschäftigten (vgl. den Artikel von Ludger Pries in diesem Handbuch). Die Forscher(innen), die Ingenieure und Ingenieurinnen, die Facharbeiter(innen) sowie die Angestellten entwickeln Innovationen und setzen sie in einem gemeinsamen Prozess um. Dieses Zusammenspiel findet zunehmend im globalen bzw. europäischen Rahmen statt, das

erfordert die europäische Zusammenarbeit von Pädagog(inn)en, Europäischen Betriebsräten, Repräsentant(inn)en von Unternehmen und Beschäftigten.

Dem Projekt liegt vor diesem Hintergrund ein komplexes Zusammenspiel zwischen folgenden Personengruppen und ihren jeweiligen Innovationsleistungen zugrunde:

Europäische Betriebsräte

Europäische Betriebsräte agieren an den Schnittstellen zwischen sozialen, ökonomischen und ökologischen Aspekten von Innovationen und sind somit zentrale Akteure bei der Förderung nachhaltiger Innovationen. Daher fokussiert das Projekt auf Europäische Betriebsräte als transnationale „Lerngruppe“, die als Teilnehmer(innen) eines internationalen Workshops diese neuen Konzepte, Methoden und Arbeitsmittel in einer pädagogischen „Echtsituation“ erproben. Die Inhalte des Workshops machen Innovationen im Energiesektor und grüne Technologien zum Thema des





Europäischen Betriebsrats. Die Inhalte werden zum einen aus der fachlichen Perspektive betrachtet, zum anderen wird die Rolle des EBR als politisch-strategischen, initiierenden und gestaltenden Akteurs bei transnationalen Innovationsprozessen behandelt. Die EBR sind dafür prädestiniert, da sie qua ihrer Funktion transnational agieren und Probleme lösen und ebenso mitbestimmungsorientiert innovative Entwicklungen anstoßen können.

Pädagoginnen und Pädagogen

Die Initiierung und Umsetzung von Innovationen in komplexen und länderübergreifenden Wertschöpfungsketten erfordert ein hohes Maß an Wissen und Kompetenzen. Mit der zunehmenden Bedeutung von Euro-Betriebsräten als Promotoren nachhaltiger Innovationen, entsteht ein neuer/neuartiger Bildungs- und Qualifizierungsbedarf in einem transnationalen Kontext. Dies erfordert von Pädagog(inn)en die Entwicklung innovativer Bildungsansätze. Daher ist das Projekt ebenfalls an außerschulische und gewerkschaftliche Pädagog(inn)en oder Referent(inn)en in Europa adressiert, die fachspezifische Bildungsmaßnahmen im internationalen und interkulturellen Kontext durchführen. Diese entwickeln als europäische – transnationale¹ – Projektgruppe innovative Bildungskonzepte durch neue Formen des gemeinsamen pädagogischen Vorgehens (Planen, Konzipieren, Durchführen und Evaluieren pädagogischer Maßnahmen). Das Ergebnis sind transnational einsetzbare pädagogische Innovationen wie didaktische Konzepte, Methoden, Arbeitsmittel, Medien, Evaluationsmethoden und Qualitätsstandards.

¹ Zur Theorie der Transnationalität und zum Begriff „transnational“ siehe: Ludger Pries (2008): Die Transnationalisierung der sozialen Welt. Dieses theoretische Konzept und die empirischen Grundlagen angewandt auf den Kontext gewerkschaftlicher Interessenvertretung siehe: Tom Kehrbaum (2010): Entwicklung transnationaler Kompetenzen in Europäischen Betriebsräten – Theoretische, politische und inhaltliche Grundlagen. In: Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden, Ergebnisse des Projekts Trans-Quali-EWC, Hrsg.: IG Metall Vorstand / FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit.

EBR-Zuständige der Gewerkschaften

Die EBR-Zuständigen der jeweiligen Gewerkschaften sind sowohl Mitglieder der Projektgruppe als auch Teilnehmende des internationalen Workshops. Sie sind von Seiten der Gewerkschaften für die rechtliche und betriebs- und unternehmenspolitische Beratung der EBR zuständig. Durch diese praktische Erfahrung konnten sie den Bedarf an innovativen transnationalen Lernformen ermitteln und die entsprechenden Konzepte mitgestalten. Aus unternehmenspolitischer und betriebspolitischer Perspektive sind für diese Gruppe alle oben genannten Innovationsbereiche relevant (pädagogische, technologische, soziale und arbeitsorganisatorische). Die EBR-Zuständigen spielen bei der praxis- und handlungsorientierten Zusammenführung von neuen fachlichen Inhalten mit neuen didaktischen Methoden eine wichtige Rolle.

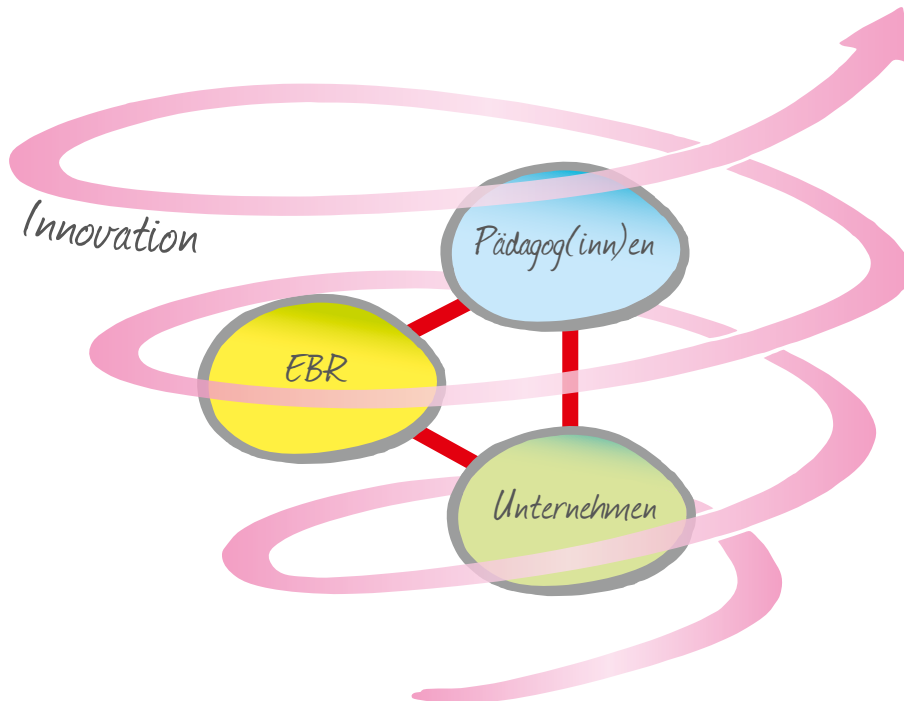
Beschäftigte

Mittelbar beziehen sich die Ergebnisse des Projekts auch auf die Beschäftigten respektive die Ingenieurinnen und Ingenieure in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen, da der EBR nur mit ihnen gemeinsam technologische oder soziale Innovationsprozesse gestalten kann.

Die unterschiedlichen Personengruppen, die in den drei Feldern Bildung, Betriebspolitik und Wirtschaft agieren (Pädagogen, EBR und Beschäftigte) werden durch den gemeinsamen Fokus auf *Innovation* und im Rahmen systematisch angelegter Prozesse interaktiv zusammengeführt. Das Thema *Innovation* kann dadurch aus vielfältiger Perspektive betrachtet und mit drei Zielsetzungen praktisch behandelt werden:

- Europäische Pädagog(inn)en entwickeln innovative Bildungskonzepte, um für
- Europäische Betriebsräte innovative transnationale Bildungsprozesse zu gestalten, die wiederum das Ziel haben,
- unternehmensübergreifende, transnationale und nachhaltige Innovationsprojekte proaktiv zu initiieren und

Dauerhafte Vernetzung von europäischen Akteuren in Innovationsprozessen



beteiligungsorientiert mit Beschäftigten und Management zu gestalten.

Die Gestaltung transnationaler Innovationsprojekte zur Überwindung von Krisen – gemeinsames Thema, kooperative Arbeitsweise, innovative Ergebnisse

Kein europäisches Projekt wird seit 2009 durchgeführt, ohne dass die „Krise“ eine direkte oder indirekte Rolle spielt. Die „europäische Krise“ ist in den letzten vier Jahren vielschichtig geworden und es bedarf mehr als einiger weniger Veränderungen, um sie zu überwinden bzw. Europa für ähnliche Situationen widerstandsfähig zu machen. Können Innovationen Auswege weisen?

„Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser werden wird, wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen: Es muss anders werden, wenn es besser werden soll!“

Das hatte Georg Christoph Lichtenberg² (1742–1799) zu einer früheren krisenhaften „Zwischenzeit“ am Ende des 18. Jahrhunderts bemerkt. Vielen ist klar, dass wir vieles anders machen müssen. Sei es die weltweite Eindämmung von Finanzgeschäften, welche ganze Volkswirtschaften bedrohen können; sei es ein neues ideelles Fundament für Europa, welches wirtschaftlichen Erfolg als ein Mittel zum Zwecke eines friedlichen und gerechten Europas betrachtet und nicht als einziges Ziel; oder seien es ein ökologisches Umdenken und entsprechende Projekte, die nicht nur in Europa, sondern weltweit das Überleben der folgenden Generationen sichern.

An der ökologischen Frage setzte das Projekt *Net2Quali-EWC* thematisch an. *Net2Quali-EWC*³ ist ein Folgeprojekt von

² Lichtenbergs Sudelbücher, K 293; G. C. Lichtenberg (2005): Sudelbücher 1 und 2, Hrsg.: Wolfgang Promies, dtv, München.

³ Titel: Etablierung eines dauerhaften Austausches zwischen gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern von Angeboten für Europäische Betriebsräte auf europäischer Ebene.



*Trans-Quali-EWC*⁴. Im Rahmen dieses Projekts wurden in den Jahren 2010 bis 2011 Grundlagen, Ziele und Methoden für die Entwicklung transnationaler Kompetenzen in Europäischen Betriebsräten analysiert und entwickelt.⁵ Diese sollten nun mit Pädagoginnen und Pädagogen aus sieben europäischen Ländern erprobt und vor allem themenbezogen weiterentwickelt werden. Also ging es zunächst um die Auswahl eines geeigneten gemeinsamen Themas.

Die Auswahl des Themas *nachhaltige Innovationen* war nicht nur eine Folge der oben erwähnten, drängenden ökologischen Probleme, sondern wurde insbesondere durch ein tragisches Ereignis beeinflusst, das die Welt in Atem hielt. Die Naturkatastrophe im März 2011 in Japan, die sich im verhängnisvollen Zusammenhang mit der von Menschen gemachten Nukleartechnologie zu einer Tragödie der Menschheit entwickelte, hat gezeigt, wie wichtig die Entwicklung alternativer Energietechnologien ist.

Ebenso wie bei der weltweiten „Kernschmelze“ des Finanzmarkts war vielen Menschen bei der realen Kernschmelze von Fukushima sofort klar, dass gemeinsame Lernprozesse und Anstrengungen gefordert sind. Diese Aufgaben lassen sich heute nicht mehr im Rahmen nationalstaatlicher Problemlösung bewältigen – sie verlangen transnationales Denken und kooperatives Handeln.

Viele Menschen auf der ganzen Welt denken seit der Katastrophe laut über alternative Energien nach. Politik und Unternehmen wissen, dass sie handeln müssen. Die einen aus der Perspektive der gesellschaftlichen Nachhaltigkeit, die anderen auch aus ökonomischer. Wie kann dieser enorme Wandel konkret gestaltet werden?

⁴ Titel: Transnationale Weiterentwicklung der Qualifizierung von Europäischen Betriebsräten zur Verbesserung der Interessenvertretung der Arbeitnehmer auf europäischer Ebene.

⁵ Kehrbaum/Memmler/Neiß u. a. (2010): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden, Hrsg.: IG Metall Vorstand/FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit.

In der Praxis der Technologieentwicklung bedarf es eines gemeinsamen Vorgehens im Rahmen branchenübergreifender Innovationsprozesse. Erneuerbare-Energien-Technologien sind auf das Zusammenspiel zwischen Kraftwerksbetreiber, Solar- und Windkraftunternehmen und deren Zulieferer, Netzanlagenbauer, Speichertechnologien und Mobilitäts- und Gebäudetechnologien angewiesen. Eine ressourcenschonende Produktion in globalisierten Wertschöpfungsketten bedarf einer länder- und unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit. In der gemeinsamen Gestaltung dieser Innovationen liegen sowohl neue Beschäftigungsmöglichkeiten als auch die Chancen zu grundlegenden und nachhaltigen Verbesserungen der Lebens- und Umweltbedingungen.

Doch wie können solche notwendigen Innovationen hervorgebracht werden? In diese Prozesse sind viele Akteure involviert. Die „Systeme“ Wirtschaft und Politik müssen gut zusammenspielen, um den Beschäftigten ein innovationsfreundliches Fundament zu bereiten, damit Neuerungen von Menschen überhaupt „gemacht“ werden können. In allen Politik- und Arbeitsfeldern finden sich systemspezifische, strukturelle Bedingungen, die Innovationen fördern, aber auch behindern können. Für das Feld der Wirtschaft seien folgende exemplarisch benannt.

Ein Ziel wirtschaftlichen Handelns besteht in der Herstellung internationaler Wettbewerbsfähigkeit, um Märkte zu „beherrschen“, das heißt, Wettbewerbsfähigkeit sichert den Profit. Eine rein auf ökonomische Konkurrenz angelegte Wirtschaft ist jedoch innovationsfeindlich. Kompetitives Verhalten der Unternehmen behindert notwendige Prozesse der technologischen Zusammenarbeit. Und technologische Zusammenarbeit heißt in unserem Fall, dass vielfältige Menschen mit einem gemeinsamen Ziel kooperativ zusammenarbeiten. Europa und ihre Unternehmen müssen aus der Katastrophe von Japan umfassend lernen.



Dieser Lernprozess bezieht sich nicht nur auf die Energieproduktion. Die gesamtwirtschaftliche Produktionsweise darf das Überleben von Gesellschaften nicht gefährden. Wirtschaftliches Handeln muss als integrativer Aspekt ein wichtiger Teil kooperativen, menschlichen und nachhaltigen Lebens werden. Deshalb müssen – und wollen – die Menschen Europas im Sinne eines solchen „Guten Lebens“ umdenken und handeln.

Wenn es um grundsätzliche Neuerungen – also radikale Innovationen – in Wirtschaft und Gesellschaft geht, soll und kann der Wandel sinnvollerweise nur gemeinsam gedanklich vorweggenommen und praktisch gestaltet werden. Die wirtschaftlich geprägte Zwecksetzung von Innovationsprozessen wird somit bewusst um eine gesellschaftlich gewünschte bzw. benötigte erweitert. Innovationen müssen deshalb das Ergebnis von deliberativen (beratenden) Mitbestimmungsprozessen sein.

Erfahrene Akteure der gewerkschaftlichen Interessenvertretung – also Praktiker der unternehmens- und betriebspolitischen Arbeit – denken solche Überlegungen sogleich in Richtung praktische Konsequenzen weiter und fragen:

- Was heißt das für die einzelnen Unternehmen?
- Wie gestalten sie unternehmensübergreifende und grenzüberschreitende Innovationsprozesse?
- Wie gestalten sie den Austausch sowohl mit der Wissenschaft als auch mit der Politik?
- Wie wird die Technologieentwicklung vorausschauend mit den veränderten Qualifikationsanforderungen und der Personalentwicklung verbunden?
- Wie werden sowohl die Interessenvertretung als auch die Erfahrungen und Bedürfnisse der Beschäftigten in einen kooperativen Innovationsprozess eingebunden?
- Welchen Einfluss haben die Kunden und die Verbraucher?

Das sind Fragen, die einen großen Teil der direkt und indirekt betroffenen Akteure (Stakeholder) ernst nimmt und mit einbezieht.

Das Thema ist skizziert. Nun ging es im Projekt *Net2Quali-EWC* darum, mit den oben genannten Akteuren dieses Thema aus ihrer jeweiligen Perspektive zu betrachten und die ersten vielfältigen Praxisschritte zu tun. Pädagoginnen und Pädagogen aus sieben europäischen Ländern verließen ihre nationalen „Bildungsräume“ und entwickelten transnationale Bildungskonzepte, indem sie die interkulturelle Vielfalt als Quelle von Kreativität und Innovation begriffen. Europäische Betriebsräte aus neun Ländern diskutierten unternehmenspolitische Handlungsmöglichkeiten, damit sie gemeinsam mit Ingenieurinnen und Ingenieuren sowie weiteren Beschäftigten transnationale Innovationsprozesse initiieren und gestalten können. Die zentralen Fragen des Projekts waren und sind: Welche Innovationen brauchen und wollen wir? Wie initiieren wir diese Innovationsprojekte? Welche Bildung fördert die Gestaltung von Innovationen?

Die Bedingungen transnationaler Zusammenarbeit, wie kulturelle Sensibilität und interkulturelle Verständigung wurden in diesem Kreis von Akteuren explizit und systematisch thematisiert. Die entsprechende Evaluierung und die Analyse der Projektaktivitäten bilden einen großen Fundus an Daten, Aspekten und praktischen Anforderungen, der die Grundlage bildet für die konzeptionelle Entwicklung vielfältiger transnationaler Innovationsprozesse pädagogischer, technologischer und sozialer Art.

Die Ergebnisse können einen wertvollen Beitrag zur Überwindung der krisenhaften Situation in Europa leisten. Die Idee eines europäischen Investitionsfonds zur Überwindung der Krise ist mehrfach geäußert und in die politische Diskussion mit eingebracht worden (bspw. Berthold Huber, Handelsblatt 2011). Es bedarf eines klugen Einsatzes des zur Verfügung gestellten Kapitals in den Unternehmen. Das wird nur mit



umfassenden Mitbestimmungsmöglichkeiten und einer im europäischen Maßstab gemeinsam zu begründenden „Innovationsdemokratie“ zu erreichen sein.

Im Rahmen des Projekts *Net2Quali-EWC* wurden erste wichtige Konzepte, Methoden und Instrumente entwickelt, die für eine gezielte Anwendung zur Verfügung stehen. Mit diesem Handbuch werden sie veröffentlicht. Die europäischen Gewerkschaften können nun den ersten Schritt tun und in einer konzertierten und durch breite Mitbestimmung geprägten Aktion mit Unternehmen und Politik einen branchenbezogenen Innovationsfonds für nachhaltige grüne Technologien bilden. Worauf warten wir?

Literatur

Huber, Berthold/Handelsblatt (10.08.2011): Euro-Krise: IG Metall-Chef Huber plädiert für europäische Wirtschaftsregierung. (<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/euro-krise-ig-metallchef-huber-plaediert-fuer-europaeische-wirtschaftsregierung/4486490.html>)

Kehrbaum, Tom (2009): Innovation als sozialer Prozess. Die Grounded Theory als Methodologie und Praxis der Innovationsforschung. VS Verlag Research, Wiesbaden.

Kehrbaum, Tom (2010): Entwicklung transnationaler Kompetenzen in Europäischen Betriebsräten – Theoretische, politische und inhaltliche Grundlagen. In: Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden, Ergebnisse des Projekts Trans-Quali-EWC. Hrsg.: IG Metall Vorstand / FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. (http://www.praxinno.de/mediapool/58/584093/data/Kap3_Entwicklung_transnationaler_Komp_Tom.pdf)

Kehrbaum, Tom/Memmler, Undine/Neiß, Alexander/ Rößler, Holger/Roggenkamp, Martin/Varga, Marika/Zitzelsberger, Olga (2010): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden. Hrsg.: IG Metall Vorstand/FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. (<http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/projekte/trans-qualiewc/publikationen.html>)

Lichtenberg, G. C. (2005): Lichtenbergs Sudelbücher 1 und 2. Hrsg.: Wolfgang Promies, dtv, München.

Parpan-Blaser, Anne (2011): Innovation in der Sozialen Arbeit – Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts. VS Verlag Research, Wiesbaden.

Pries, Ludger (2008): Die Transnationalisierung der sozialen Welt. Suhrkamp, Frankfurt/Main.

Sennett, Richard (2012): Zusammenarbeit – Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Hanser, Berlin.

Ipsos (2012): Die Deutschen definieren Wohlstand neu. Ipsos und Zukunftsforscher Opaschowski entwickeln den Nationalen Wohlstands-Index. (http://knowledgecenter.ipsos.de/downloads/KnowledgeCenter/67F6B1C4-CC4A-4636-A948-1860CB7A00B1/NAWI-D_Presseinformation.pdf)

Kapitel 3

Mitbestimmung in Europa als eine Triebkraft für Innovationsprozesse

Transnationale soziale Innovationsprozesse als Chance für die Europäische Union und für EBR

Ludger Pries



Ludger Pries

Obwohl sich die EU mit ihrer Lissabon-Strategie zum Ziel gesetzt hatte, zur innovativsten Region der Welt zu werden, sind wir von diesem hehren Ziel noch recht weit entfernt. Ein solch hoher Anspruch der Entwicklung hin zu einer europäischen Innovations- und Wissensgesellschaft lässt sich kaum durch neue Großorganisationen, durch einige Institutes of Technology oder durch bürokratische Agenturen einlösen. In erster Linie muss auf die schon bestehenden Wissensvorräte, Organisationen und die Zivilgesellschaft aufgebaut werden. Hierbei kann die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen auf der europäischen Ebene, und dies heißt speziell auch die Beteiligung der Euro-Betriebsräte, eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen, um *transnationale soziale Innovationsprozesse* anzustoßen. Es gibt bereits einige Beispiele, wie solche transnationalen sozialen Innovationsprozesse durch die Beteiligung der Beschäftigten gefördert werden können. Trotz solcher positiven Beispiele und der grundsätzlichen Möglichkeiten gibt es gleichwohl sehr viele Widerstände und Schwierigkeiten. Transnationale Kooperationsstrukturen, grenzüberschreitende Kompetenzen und interkulturelle Kompetenzen sowie Netzwerke der Zusammenarbeit, die sowohl internetbasierte Kommunikationstechnologien nutzen als auch direkte Begegnungen organisieren, können helfen, die bestehenden Herausforderungen zu meistern.

Von einer europäischen Innovationsregion und Wissensgesellschaft sind wir noch weit entfernt

Wenn man sich die internationale wissenschaftliche Literatur zur Frage von Innovationsprozessen ansieht, so wird schnell klar, dass in Zeiten von Internettechnologien und Globalisierung die traditionellen Vorstellungen von nationalen Innovationssystemen, die über staatliche Agenturen und Förderprogramme stimuliert werden, nicht mehr ausreichen. Heute entstehen relevante Innovationen in grenzüberschreitenden Clustern von Wissens- und Produktionspools, die

über die gesamte Welt verteilt sein können. In vielen Aspekten folgt allerdings auch die europäische Innovationsstrategie – soweit diese als tatsächlich ausformulierte Programmatik vorliegt und bearbeitet wird – noch einem Modell sektoraler, reaktiver und regional begrenzter Innovationssysteme. Ein Beispiel für solche eher reaktiven Anstrengungen ist das Programm EGF (European Globalization Adjustment Fund). Es wurde von der EU Ende 2006 verabschiedet mit der Zielsetzung, Beschäftigte zu unterstützen, die aufgrund von Handelsliberalisierungen ihre Arbeit verloren haben oder zu verlieren drohen. Hierbei sollte ihnen geholfen werden, entweder in dem Beschäftigungsverhältnis zu verbleiben oder aber neue Arbeit zu finden. Der Mechanismus sieht vor, dass die Mitgliedsstaaten der EU Anträge hierzu stellen können, um aus einem gemeinsamen Fonds der EU und der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft Mittel zu beantragen. In der Laufzeit von Januar 2007 bis zum Mai 2011 wurden ganze 77 Anträge von den 19 Mitgliedsstaaten gestellt. Es wurden insgesamt über 350 Millionen Euro ausgegeben, um zusammen etwa 77.000 Betroffene beim Beschäftigungserhalt oder der Suche neuer Beschäftigungsmöglichkeiten zu unterstützen.

Ein solches Anpassungsprogramm ist für die Betroffenen zweifelsohne von großem Nutzen. Gleichwohl spiegelt es in mehrfacher Hinsicht eine alte Denkweise wider: Die Anträge werden über die nationalen Regierungen auf der EU-Ebene eingebracht, sodass von einem tatsächlichen europäischen oder transnationalen Denken und Vorgehen kaum die Rede sein kann. Letztlich verbleibt der Fonds in einer reaktiven und auf bereits betroffene Beschäftigte, die von Arbeitsplatzverlust bedroht sind, ausgerichteten Strategie. Gehandelt wird also, wenn es bereits (fast) zu spät ist. Dies hat wenig mit einer vorausschauenden und offensiven Innovationsstrategie zu tun. Schaut man sich die Gesamtausgaben dieses Programms von 2007 bis 2011 an, so ergeben sich durchschnittliche Ausgaben für die Betroffenen von weniger als 5.000 Euro.



Der Aufwand eines solchen europäischen Programms, die Antragstellung über die jeweiligen Länder- und Bundesebenen bis nach Brüssel zu lancieren und dann den gleichen Weg die Hilfen zurückzukanalisieren, steht in keinem Verhältnis zum Umfang der tatsächlichen Hilfen. Diese kommen, wie bereits gesagt, immer erst dann, wenn Innovationsprozesse nicht frühzeitig genug angestoßen worden sind.

Transnationale soziale Innovationsprozesse werden benötigt

Schaut man sich die internationalen Erfahrungen an, so gelten für Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert zumindest drei Bedingungen, die das oben genannte Beispiel leider nicht erfüllt. Erstens sind Innovationsprozesse nicht mehr linear zu denken, sondern als zirkuläre und netzwerkförmige Vorgehensweisen zu organisieren. Früher sah die typische Sequenzabfolge von Innovationsprozessen so aus, dass zunächst neue Entwicklungen in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen gefunden und zur Produktionsreife gebracht wurden. Diese wurden dann in Entwicklungsabteilungen in marktförmige Produkte und entsprechende Produktionsprozesse umgesetzt, um anschließend hergestellt und vertrieben zu werden. Eine solche lineare Denkweise reicht im 21. Jahrhundert nicht mehr aus. Innovationsprozesse können angestoßen werden durch intensive Kooperation z. B. mit Produzenten, mit Kundenvereinigungen und Konsumentenverbänden, mit Universitäten oder anderen forschungs- und entwicklungsintensiven Einrichtungen. Sie können auch durch staatliche Auflagen, Programme und Initiativen induziert werden. All diese Akteursgruppen sind Teil komplexer Netzwerkbeziehungen, in denen Produktion, Kunden, technische Entwicklungsmöglichkeiten, gesellschaftliche Vorgaben und grundlagenwissenschaftliches Knowhow nicht in linearen, sondern schleifen- und netzwerkförmigen Beziehungen zusammenfließen.

Ein zweites Merkmal von Innovationsprozessen im 21. Jahrhundert ist, dass sie weder an eine bestimmte Organisation (Unternehmen, Universität, private Forschungseinrichtung etc.) noch an bestimmte territoriale Einheiten (Region, Nationalstaat oder EU) direkt gebunden sind. Innovationsprozesse vollziehen sich vielmehr durch komplexe Lernprozesse auf der transnationalen Ebene. Die Entwicklung des Wissens und der Produkte und Produktion ist inzwischen so ausdifferenziert und komplex, dass tatsächliche Fortschritte nur in hochspezialisierten Gruppen denkbar sind, die an den verschiedensten Orten der Welt arbeiten und untereinander vernetzt sind bzw. sich wechselseitig beobachten. Jede räumliche oder organisatorische Beschränkung von Erkenntnisprozessen macht Innovationen im 21. Jahrhundert anfällig und langsam.

Ein drittes Novum von Innovation im 21. Jahrhundert schließlich ist die zunehmende Auflösung der Grenzen zwischen Produktion und Konsumtion. In der traditionellen industriell-kapitalistischen Wirtschaft war der Produktionsprozess (etwa Kohle, Stahl, Automobile, Computer etc.) von dem Vertriebsprozess und der Nutzung bzw. dem Verbrauch der hergestellten Güter strikt getrennt. Unter Stichworten wie *Prosumer* (einer Wortneuschöpfung aus Produzent und Konsument) wird heute auf die Tatsache hingewiesen, dass Konsumenten zunehmend in Produktionsprozesse eingebunden sind und die Grenzen verschwimmen. Bei komplexen, internetbasierten Computerspielen z. B. entwickeln die Konsumenten selbst die Spiele mit; sie sind auch oft der wirksamste weitere Vertriebsweg. Auch die über das Internet organisierte Produktion eines im Design vom Konsumenten gestalteten T-Shirts ist ein Beispiel für die zunehmende Grenzauflösung zwischen Produktion und Konsumtion. Denn die genaue Ausgestaltung des T-Shirts wird – im Extremfall ohne jede weitere Intervention des traditionellen Produzenten – durch den Verbraucher selbst bis hin zum Versand organi-



siert. Auch die Vertriebsstrategie von erfolgreichen Ketten wie Ikea deuten in diese Richtung. Ein Produzent stellt bestimmte modulare Elemente her, die von dem Endverbraucher dann selbst in der ihm angepassten Weise zusammengebaut werden. An diesen grundlegenden Veränderungen in der Natur von Innovationsprozessen im 21. Jahrhundert kann aus einer arbeits- und partizipationsbezogenen Perspektive gelernt werden: Innovationsprozesse sind, gerade weil sie zunehmend einen vernetzten, zirkulären, transnationalen und die Produktion-Konsumtion-Grenzen überschreitenden Charakter tragen, immer stärker *als gesellschaftlich soziale Innovationen* zu denken.

In einer jüngeren Studie zu Konzepten sozialer Innovation¹ werden hierfür drei Kriterien genannt, denen Innovationsprozesse genügen müssen, um als soziale Innovationen bezeichnet werden zu können. Innovationen sollen erstens menschliche Bedürfnisse tatsächlich befriedigen können, die gesamtgesellschaftlich als bedeutsam erachtet werden, aber nicht mehr oder noch nicht von den rein marktlich ausgerichteten „Entdeckungsverfahren“ berücksichtigt werden. Innovationen sollen zweitens die Möglichkeiten der Teilhabe von Menschen, und zwar vor allem der eher marginalisierten Gruppen, erweitern und nicht exkludierend sein. Soziale Innovationen sind schließlich nur solche Erneuerungen, die die sozialpolitischen Möglichkeiten nachhaltiger Ressourcensicherung und -zugänge erweitern im Sinne von Beteiligungsprozessen und der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse.

Wenn man sich anschaut, welche Konzepte bisher für die Entwicklung von Strategien sozialer Innovation vorgelegt wurden, so fällt auf, dass die Grundideen netzwerkförmiger

und integrierter Perspektiven des Einbezugs vieler Akteursgruppen bereits Verbreitung finden. So etwa hat Christian Ketels von der Harvard Business School eindringlich die verschiedensten zu beteiligenden Akteursgruppen in offenen Innovationsprozessen erwähnt.² Allerdings fehlen in dem konkreten Bezug auf die Europäische Union – und dies war der thematische Kontext seines Vortrags – bezeichnenderweise die Akteursgruppen Gewerkschaften und Euro-Betriebsräte vollständig. Man mag dem Autor diese Nichtberücksichtigung verzeihen, weil die Institution der Euro-Betriebsräte möglicherweise nicht überall in der Welt in angemessener Weise bekannt ist und weil auch in den USA die Gewerkschaften eine andere Haltung in Bezug auf Innovationsprozesse haben als die meisten Gewerkschaften in Europa. Gleichwohl sind transnationale soziale Innovationsprozesse ohne die Beteiligung von Gewerkschaften und Euro-Betriebsräten kaum vorstellbar.

Transnationale soziale Innovationsprozesse: Das Beispiel Bosch in Europa

Ein gutes Beispiel für die grenzüberschreitende Innovation unter Gesichtspunkten sozialer Belange und vor allem der Beschäftigungsinteressen der Betroffenen ist die Arbeit des Euro-Betriebsrats in der Boschgruppe. Insgesamt umfasst der Euro-Betriebsrat von Bosch 36 Mitglieder aus immerhin 21 verschiedenen Ländern (inkl. der Schweiz und der Türkei als Gastländern, Stand 2010). Hierin spiegelt sich die extrem komplexe und divisionalisierte Struktur der Boschgruppe in Europa wider. Diese ist in die drei Sparten der Gebrauchsgüter/Gebäudetechnik, der Industrietechnik und der Kraftfahrzeugtechnik gegliedert und weist in Europa insgesamt 177 Produktionsstätten im Jahre 2010 auf. Interessant ist für unseren Zusammenhang nun, dass in einem Produktionsstandort von Bosch in Cardiff/Groß-

¹ Vgl. Moulart et al. (2005), S. 1976, zitiert in: Howaldt, Jürgen / Schwarz, Michael (2010): Social Innovation: Concepts, research fields and international trends. Dortmund: sfs, p. 24, download: <http://www.sfs-dortmund.de/v2/rubriken/publikationen/datenbanksuche/index.php?id=1289t>.

² Vgl. Christian Ketels (Harvard Business School): Innovation Infrastructure, Competitiveness, and Clusters: How to Translate Knowledge into Prosperity? <http://www.wire2011.eu/presentation/list>.



britannien seit 1991 Lichtmaschinen produziert wurden und dieser Standort aufgrund massiver wirtschaftlicher Probleme in einem komplexen Verhandlungsprozess Mitte des Jahres 2011 geschlossen wurde. Die entsprechende Gewerkschaft (UNITE) bezeichnete ebenso wie 87 Prozent aller betroffenen Beschäftigten die Abfindungslösung als „eine sehr gute Lösung“. Ähnlich wie in dem oben zitierten Beispiel des Beschäftigungsfonds EGF auf europäischer Ebene blieb es hierbei allerdings bei einer sozialverträglichen defensiven Strategie, die zwar dem Gesichtspunkt sozialer Abfederung, kaum aber den Kriterien sozialer Innovation entspricht.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen um die Werksschließung Cardiff fand in dem Euro-Betriebsrat eine Re-Orientierung statt. Als fast zur gleichen Zeit in einem französischen Werk (Vénissieux) die Schließung der Produktion von Dieseleinspritzpumpen zur Debatte stand und 620 Beschäftigte ihren Arbeitsplatz verlieren sollten, orientierte sich der Euro-Betriebsrat massiv auf eine andere als nur eine reaktiv-defensive Strategie. Zunächst wurde nach alternativen Produktionsmöglichkeiten innerhalb des Geschäftsbereichs Dieselmotoren gesucht, dann innerhalb der Bosch-Division Kraftfahrzeugtechnik und schließlich auch in den beiden anderen Bosch-Geschäftsbereichen. Der in Deutschland ansässige Vorsitzende des Euro-Betriebsrats, Alfred Löckle, machte unmissverständlich klar: *„Eine Schließung von Vénissieux ist etwas, was wir nicht akzeptieren können und wollen.“* Nach intensiven transnationalen Aktivitäten des EBR, vielen Sitzungen mit dem Management und mit Beschäftigtengruppen konnte noch im Jahre 2010 eine Lösung gefunden werden: In dem gleichen Standort sollten die Beschäftigten, die ansonsten entlassen worden wären, für die Division Industrietechnik Photovoltaik-Panel produzieren. Diese Lösung wäre nach Ansicht aller Beteiligten ohne den EBR nicht denkbar gewesen. Transnationale soziale Innovationsprozesse haben hier den Akteur EBR unmittelbar vorausgesetzt: *„Wenn es den EBR*

nicht gegeben hätte, wäre der Standort Vénissieux schon geschlossen worden. (...) Vénissieux ist der größte Erfolg des Bosch-Euro-Betriebsrats.“ So fasste ein französisches Mitglied dieses Gremiums die Entwicklung zusammen.

Betriebsräte als strategische Innovationstreiber bei Volkswagen

Ein anderes Beispiel ist der Betriebsrat und das Mitbestimmungssystem bei Volkswagen in Deutschland und Europa. In einer repräsentativen Befragung aller Beschäftigten von Volkswagen wurde auch erhoben, welche grundlegende Funktion der Betriebsrat einnehmen solle. Hierbei kamen Aussagen wie z. B. „Interessenvertretung der Beschäftigten“, „Beschäftigungssicherung“, „Interessenvertretung für das Gesamtunternehmen“, „Mediator zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmern“, „Vertreter der Gewerkschaft“, „Überwacher von Gesetzen und Verordnungen“ als Antwortmöglichkeiten in Betracht. Ebenfalls wurde – nach vorhergehenden Befragungen – die Option vorgegeben, der Betriebsrat solle ein „Innovator für Produkte und Geschäftsprozesse“ sein. Über die Hälfte der mehr als 32.000 Volkswagen-Arbeitnehmer, die den Fragebogen ausgefüllt hatten, antworteten, dass der Betriebsrat bei Volkswagen zum Zeitpunkt der Befragung 2011 diese Rolle eines „Innovationstreibers“ schon einnehme. Fast zwei Drittel der gültigen Antworten brachte zum Ausdruck, dass diese Innovatorfunktion in Zukunft noch gestärkt werden solle. In der Gesamtbelegschaft wird also die organisierte Beteiligung der Beschäftigten durch Betriebsräte als ein wichtiges Verfahren angesehen, um nachhaltige und soziale Innovationsprozesse auf den Weg zu bringen.

Ein gutes Beispiel hierfür ist der sogenannte Zukunftstarifvertrag, der zwischen der IG Metall und der Volkswagen AG geschlossen wurde. Danach werden vom Unternehmen in einem Innovationsfonds Mittel für innovative Projekte



bereitgestellt, die von den Beschäftigten selbst entwickelt und vorgeschlagen werden. Diese Projekte sollen sich auf die strategische Entwicklung der Standorte und auf die Stärkung der bereits vorhandenen Kompetenzen beziehen. Dieser Tarifvertrag, der 2006 geschlossen und mit 20 Millionen Euro pro Jahr ausgestattet wurde, war aus Sicht der Beschäftigten und des Unternehmens sehr erfolgreich, weil sehr viele umsetzungsreife Projekte eingereicht wurden. Deshalb wurde im Jahre 2011 der Innovationsfonds 2 aufgelegt, der ebenfalls mit 20 Millionen Euro pro Jahr ausgestattet ist und im Sinne der Diversifizierung neue Beschäftigungsfelder und Geschäftsideen für Volkswagen, vor allem im Bereich Umwelt und Energie, entwickeln helfen soll. Im Vergleich zum ersten Innovationsfonds sollen hiermit also Projekte gefördert werden, die außerhalb der bisherigen Kernkompetenzen des Unternehmens liegen.

Eines dieser aus dem Innovationsfonds entwickelten innovativen Projekte bezieht sich auf die Förderung bzw. Entwicklung dezentraler integrierter Blockheizkraftwerke. Ein Volkswagen-2-Liter-Motor wird hierfür genutzt und mit Erdgas betrieben, um einen Stromgenerator anzutreiben und die Abwärme für die Heizungsanlage zu nutzen. Für Schulen, Restaurants oder kleine bis mittlere Wohneinheiten hat sich diese Lösung bereits bewährt. Die Projektankündigung war im August 2009; bereits seit 2010 fanden Testläufe in Salzgitter statt. Die Markteinführung des Blockheizkraftwerks erfolgte im Jahre 2011 und schon im Frühjahr 2012 waren 450 Blockheizkraftwerke in Norddeutschland verkauft. Das Beispiel des Innovationsfonds ist zwar bisher auf Deutschland begrenzt – insofern kein Exempel für grenzüberschreitende soziale Innovationsprozesse –, aber es hat sehr deutlich gezeigt, wie die Beschäftigten selber in nachhaltige Innovationsprozesse einbezogen werden können, die den Namen soziale Innovationsprozesse tatsächlich verdienen.

Ein langer und schwieriger Weg zu transnationalen Innovationsprozessen

Auch wenn bereits einige positive Beispiele und die grundlegenden Möglichkeiten für transnationale soziale Innovationsprozesse bestehen, dürfen die tatsächlichen gegenwärtigen Schwierigkeiten nicht unterschätzt werden. Die gesellschaftliche Verteilung von produktiven Ressourcen ist extrem stark in die Richtung von Finanzkapitalströmen ausgerichtet, während ein nur äußerst geringer, wenn überhaupt vorhandener Anteil unternehmerischer und gesellschaftlicher Gewinne in soziale Innovationsprozesse fließt. Für die Organisation grenzüberschreitender sozialer Innovationsprozesse sind auch die institutionellen Voraussetzungen zu berücksichtigen, die von Land zu Land extrem stark schwanken können. So sind etwa die Anzahl von Gewerkschaften und Gewerkschaftsverbänden, deren politische Orientierungen, der Grad ihrer Zentralisierung und die Vertretungsdichte von Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen in den verschiedenen Ländern Europas (und darüber hinaus noch stärker in der ganzen Welt) extrem variabel. Die formellen und informellen Rechte und Möglichkeiten von Tarifverhandlungen und anderen Formen der Beschäftigtenbeteiligung sind ebenfalls in den einzelnen Ländern sehr unterschiedlich. In einigen Ländern konzentriert sich die Vertretung der Beschäftigteninteressen auf den Betrieb, in anderen auf das Unternehmen, in wiederum anderen auf regionale Bezugseinheiten.

Die staatlichen Förderstrukturen sind innerhalb der EU ebenso unterschiedlich wie die wohlfahrtsstaatlichen Regulierungen. Hinzu kommen variierende lokale, regionale, nationale, berufliche und Unternehmenskulturen, die eine grenzüberschreitende Kooperation im Sinne sozialer Innovationsprozesse erschweren. Nicht zuletzt unterscheiden sich die objektiven Lebenslagen und Interessen sozialer Gruppen und die entsprechenden lokalen Einheiten:



Ein griechischer oder spanischer Arbeitnehmer mag im Jahre 2012 andere Schwerpunkte der Interessenarbeit setzen als ein deutscher Arbeitnehmer. Für die Organisation grenzüberschreitender sozialer Innovationsprozesse sind schließlich Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen eine unverzichtbare Grundlage. Nicht selten kommt es zu Missverständnissen in der direkten und indirekten Kommunikation, weil Informationen mithilfe von Übersetzern ausgetauscht werden müssen oder die beteiligten Personen die spezifischen kulturellen Kontexte ihrer Partner zu wenig kennen oder berücksichtigen.

Gleichwohl gibt es keine Alternative zur Stärkung transnationaler Kooperationsstrukturen, interkultureller Kompetenzen und zur Entwicklung von Kooperationsnetzwerken. Euro-Betriebsräte, Weltkonzernbetriebsräte, regionale, branchenbezogene und andere Formen von Innovationsmeetings



können helfen, die Idee sozialer Innovationsprozesse auch auf der Arbeitnehmerseite zu stärken. Dabei spielen Vertrauen und Berechenbarkeit eine zentrale Rolle. Diese sind nur durch direkte persönliche Treffen herstellbar. Auch wenn Arbeitnehmervertreter(innen) häufig einen vollen Terminkalender haben: An der Entwicklung von Sprachkompetenzen, vor allem Englisch als lingua franca, geht kein Weg vorbei.

Interkulturelle Kompetenzen sind heute so wichtig wie alle anderen Formen von Kompetenzen auch. Alle funktional-technischen Fähigkeiten und Wissensvorräte und auch alle organisationspolitischen Kompetenzen nützen wenig, wenn die beteiligten Akteure keine interkulturellen Kompetenzen mitbringen. Schließlich sind Kooperationsnetzwerke im Tandem von regelmäßigen direkt-persönlichen Treffen einerseits und internetbasierter Kommunikationsfortführung zwischen solchen sogenannten Face-to-Face-Treffen andererseits zu entwickeln. Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien können direkte Begegnungen und Austauschbeziehungen nicht ersetzen, sondern nur ergänzen. Allein persönliche Meetings reichen aber für transnationale soziale Innovationsprozesse auch nicht aus. Es ist noch ein langer und schwieriger Weg zu gehen, bis transnationale soziale Innovationsprozesse tatsächlich ein gesellschaftlich relevantes Gewicht haben – aber gibt es einen anderen oder gar kürzeren Weg zu einer nachhaltigen Zukunft, die an der Wohlfahrt der Menschen und ihrer aktiven Mitgestaltung orientiert ist?

Kapitel 4

Cradle to Cradle®-Design für Qualität und Sicherheit von Produkten und Prozessen

Michael Braungart



Michael Braungart

Die Idee hinter Cradle to Cradle®-Design

Cradle to Cradle®-Design ermöglicht kreislauffähige Produkte, die wirtschaftlich erfolgreich, förderlich für die Umwelt und gesund für den Verbraucher sind. Ihr innovatives Design geht über Form und Funktionalität hinaus: Cradle to Cradle®-Produkte werden mit besonderem Augenmerk auf ihre Inhaltsstoffe entwickelt und bieten damit eine neue Dimension von Produktqualität und Sicherheit. Dadurch sind sie herkömmlichen Produkten wirtschaftlich, ökologisch und sozial überlegen.

Es gibt zwei Kategorien von Cradle to Cradle®-Produkten: sie können entweder als Verbrauchsgüter in biologischen Kreisläufen geführt werden oder lassen sich als Gebrauchsgüter in technischen Kreisläufen wiederverwerten.

Verbrauchsgüter sind Naturfasern, Kosmetikprodukte, Waschmittel und Ähnliches. Sie sind so konzipiert, dass sie in einem biologischen Kreislauf immer wieder verwendet werden können. Sie werden zu biologischen Nährstoffen zersetzt und fördern biologische Systeme, zum Beispiel das Wachstum von Pflanzen. Aus den nachwachsenden Rohstoffen können dann neue Produkte hergestellt werden.

Gebrauchsgüter wie Fernsehgeräte, Autos, synthetische Fasern etc. können nach Erfüllung ihrer Funktion zu sogenannten technischen Nährstoffen zerlegt werden. Diese ermöglichen die Produktion neuer Gebrauchsgüter. Dem Benutzer wird letztendlich nur die entsprechende Dienstleistung, z. B. der Fernsehempfang, zur Verfügung gestellt. Die Materialien bleiben Eigentum des Herstellers, der sie über Rücknahme- und Recyclingsysteme weiter im technischen Kreislauf behält.

EPEA¹ Internationale Umweltforschung GmbH ist ein unabhängiges, betriebswirtschaftlich geführtes Institut, das unter der Leitung von Prof. Michael Braungart Cradle to Cradle®-

Design-Lösungen entwickelt. EPEAs interdisziplinäres Wissenschaftlerteam richtet mit eigens hierfür entwickelten Tools Produkte auf Cradle to Cradle®-Design aus und erzielt damit positive Effekte für

- den Benutzer durch gesundheitsverträgliche Produkte,
- die Umwelt, da die Produkte in biologischen oder technischen Kreisläufen geführt werden,
- künftige Generationen, denn die verwendeten Ressourcen für Cradle to Cradle®-Produkte bleiben erhalten oder werden effektiv genutzt.

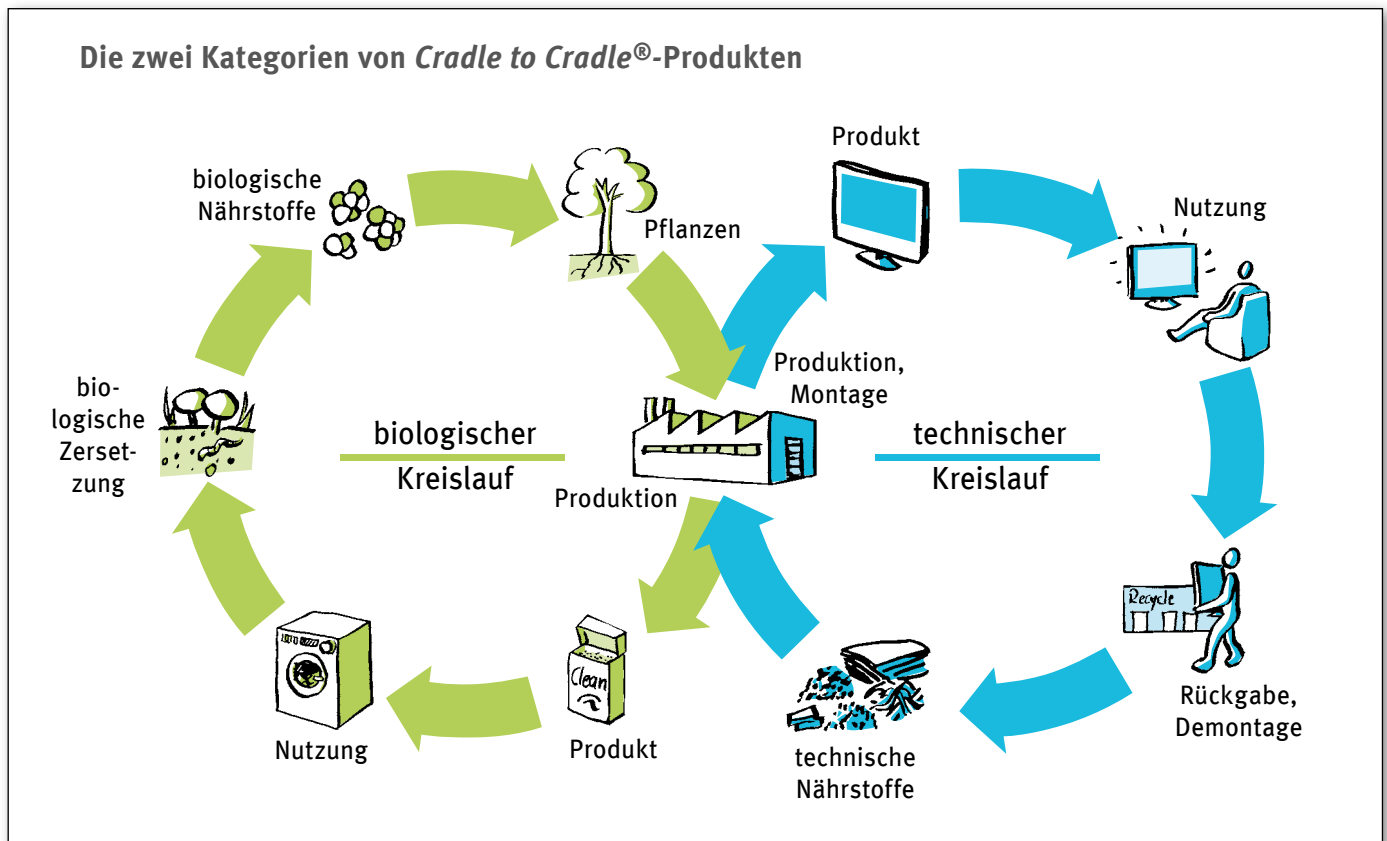
Cradle to Cradle®-Design macht den heutigen Abfallbegriff überflüssig: Alle Gegenstände, mit denen wir tagtäglich zu tun haben, können als Nährstoffe für biologische oder technische Kreisläufe dienen. Dieses Designkonzept soll den Weg zu einem neuen Wirtschaftssystem bereiten, in dem Produkte und Prozesse nicht reglementiert werden müssen, um die Umwelt weniger zu schädigen. Im Gegenteil, mit ihrer positiven Wirkung auf Mensch und Umwelt sollen Cradle to Cradle®-Produkte sogar einen möglichst großen „ökologischen Fußabdruck“ hinterlassen.

Die Umsetzung von Cradle to Cradle®-Design

EPEA hat verschiedene Tools und Konzepte entwickelt, um Cradle to Cradle®-Design am Produkt zu realisieren und wirtschaftlich erfolgreich einzusetzen:

- umfassende Datenbanken mit Informationen über Chemikalien und ihre Auswirkungen auf Umwelt, Gesundheit und Ressourcenverfügbarkeit
- Entwicklung von Präferenzlisten: Chemikalien, Rohstoffe und Hilfsstoffe werden als empfehlenswert, tolerierbar oder nicht mehr akzeptabel für den Einsatz bewertet.
- Analyse und Design von Stoffströmen

¹ EPEA = Environmental Protection Encouragement Agency.



Nach einer grafischen Vorlage von Michael Braungart

- Firmendatenbank von Zulieferern für ein effektives Netzwerkmanagement
- „Abfall wird Nahrung“: Für die nächsten Prozesse werden die Produkte in biologische oder technische Kreisläufe überführt; Abfallstoffe werden damit zu hochwertigen Nährstoffen für andere Kreisläufe („Up-Cycling“).
- Definition und Entwicklung der *Cradle to Cradle*®-Marketingaussagen für die neuen Produkte

Cradle to Cradle®-Design beschränkt sich nicht nur auf das Produkt selbst, sondern betrachtet die gesamte Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zum Verbleib des Produkts. EPEA analysiert dabei alle Input-Materialien und erarbeitet Empfehlungen hinsichtlich biologischer oder technischer Kreislauffähigkeit. Durch Kommunikation mit allen Akteuren entlang der Warenkette können die Herstellungsprozesse wirtschaftlich optimiert werden. Am Ende steht die Qualität und Sicherheit des Produkts. EPEA unterstützt Unternehmen darin, diese Vorteile dem Endkunden mit Marketingaussagen zu vermitteln.

Die Anwendung von *Cradle to Cradle*®-Design bietet auch für das Management im Unternehmen große Vorteile. Das Konzept macht Risiko-, Einkaufs- und Prozessmanagement transparenter, optimiert Umwelt- und „Abfall“-kosten, und ermöglicht auch, soziale Aspekte entlang der Produktionskette einschätzbarer zu machen. *Cradle to Cradle*®-Design verbessert dadurch die Wirtschaftlichkeit im gesamten Wertschöpfungszyklus.

Cradle to Cradle®-Design ermöglicht eine Industriegesellschaft, die ihre Produktionsverfahren nach dem Modell der Natur gestaltet. Sie kennt keinen Abfall, weder Verzicht noch Einschränkungen, sondern setzt einfach die richtigen Materialien zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ein.

Die Natur arbeitet ständig nach diesem Prinzip: Blühende Bäume im Frühling sind scheinbar verschwenderisch, denn nur aus wenigen Blüten werden neue Bäume entstehen. Doch alle Blüten, die nicht der Vermehrung dienen, fallen zu Boden und werden zu Nährstoffen für andere Organismen – eine geradezu nützliche Verschwendung.

Kapitel 5

Automobile 2.0 – employment · e-mobility · environment

Eine gemeinsame Maßnahme des Europäischen Ford-Betriebsrats und von Ford of Europe mit Unterstützung der Europäischen Union

Georg Leutert



Georg Leutert

Die Zusammenarbeit zwischen dem Europäischen Ford-Betriebsrat (EFB) und der Unternehmensleitung von Ford of Europe (FoE) ist seit vielen Jahren ein Beispiel für weitreichende Arbeitnehmerbeteiligung im Unternehmen auf europäischer Ebene. Diese zeichnet sich nicht nur durch regelmäßige und intensive Informations- und Konsultationsverfahren aus, sondern auch durch eine Vielzahl von vorbildlichen transnationalen Vereinbarungen im Falle von Restrukturierungen im Unternehmen. Eigene Analysen, zahlreiche externe wissenschaftliche Studien sowie Untersuchungen der Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit der Europäischen Kommission kommen zu dem Ergebnis, dass der Erfolg der transnationalen Zusammenarbeit bei Ford in Europa vor allem darauf beruht, dass von den Partnern ein sehr pragmatischer und an den Fakten orientierter Arbeitsansatz gewählt wird, der darauf ausgerichtet ist, konkrete Probleme zu lösen und die europäische Dimension des behandelten Themas genau zu definieren und in den Mittelpunkt zu stellen.

Seit vielen Jahren liegt ein besonderer Arbeitsschwerpunkt des EFB auf der Antizipierung des Wandels in der Automobilindustrie. Dieser Wandel, der durch Themen wie den Klimawandel, die Globalisierung, die Endlichkeit natürlicher Rohstoffvorkommen und den dadurch hervorgerufenen technischen und wirtschaftlichen Wandel geprägt ist, hat zum Beispiel direkte Auswirkungen auf Fertigungsstrukturen, Beschäftigung und Qualifikationsanforderungen und führt damit im Unternehmen immer wieder zu kleineren und größeren Restrukturierungsmaßnahmen. Um dieser Entwicklung nicht passiv gegenüber zu stehen bzw. erst dann aktiv zu werden, wenn Entscheidungen kaum noch zurückzunehmen oder veränderbar sind, hat sich der EFB zu einer proaktiven Vorgehensweise entschieden. Dies war auch der Grund warum der EFB bereits im Jahr 2005 eine Maßnahme mit dem Titel „Antizipierung des Wandels in der Automobilindustrie als

Grundlage zukünftiger Handlungsstrategien in Europäischen Betriebsräten“ durchgeführt hat. Seitdem hat der EFB – nicht zuletzt als Folge der Überlegungen im Rahmen der Maßnahme – mit der Unternehmensleitung von FoE drei wegweisende transnationale Betriebsvereinbarungen verhandelt und unterzeichnet, die sich auf vorausschauende Restrukturierungsmaßnahmen in den europäischen Produktentwicklungszentren von Ford in Europa beziehen und durch die die langfristige Zukunft dieser Unternehmenseinheiten einvernehmlich vereinbart und gesichert werden konnte.

Während im Jahr 2005 noch kein Experte genau sagen konnte, welche Konsequenzen die Einführung alternativer Antriebskonzepte für die Fertigungsstrukturen und die Arbeitsplätze in diesem Bereich haben wird und wann genau mit einem großvolumigen Einsatz solch neuer Technologie zu rechnen ist, steht mittlerweile fest, dass das Zeitalter der Elektromobilität angebrochen ist. Dies wird in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren die Fertigungsstrukturen in der Automobilindustrie drastisch verändern und zu umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen führen. Experten sprechen sogar davon, dass im Zuge dieser Entwicklung das Automobil beinahe neu erfunden werden wird, weswegen wir im Titel dieser Maßnahme auch von Automobile 2.0 sprechen. Vor dem Hintergrund des gleichzeitig steigenden globalen Wettbewerbsdrucks, ausgelöst vor allem durch neue asiatische Anbieter und Überkapazitäten in der Industrie, stellt dieser Veränderungsprozess insbesondere für die Fertigungsstandorte in Europa eine Herausforderung ersten Ranges dar. Sollte die europäische Automobilindustrie diese Entwicklung verpassen, zu spät reagieren oder aber die notwendigen Investitionen außerhalb von Europa tätigen, droht ein massiver Arbeitsplatz- und Bedeutungsverlust dieses zentralen europäischen Industriesektors.

Der EFB und die Unternehmensleitung von FoE hielten es deswegen für unabdingbar, frühzeitig in Gespräche ein-



zutreten, die sich mit dem erwarteten Wandel beschäftigen, um ihn sozialverträglich zu gestalten. Beiden Seiten sind sich darüber einig, dass zur Bewältigung dieses Wandels eine weitere Verbesserung der länderübergreifenden Arbeitnehmerbeteiligung und eine vertiefende Zusammenarbeit auf der Ebene des Unternehmens erforderlich sind. Um diese Gespräche erfolgreich führen zu können, war es außerdem notwendig, sich zum Thema der Elektromobilität und aller zugehöriger Unterthemen im Rahmen einer Seminarveranstaltung intensiv fortzubilden. Dies galt insbesondere für die Mitglieder des EFB und die verantwortlichen Manager im Bereich des Personalwesens. Nur auf Grundlage einer solchen Fortbildung war es möglich, zu ersten, vorsichtigen Einschätzungen hinsichtlich der Konsequenzen für die europäischen Standorte des Unternehmens zu kommen. Nur so konnte ein Einverständnis darüber erzielt werden, wie die weitere Zusammenarbeit aussehen muss, um das Ziel weiter verfolgen zu können, die Standorte und die Arbeitsplätze langfristig zu sichern.

Spezifische Ziele

Um das genannte Ziel der Verbesserung der Informations-, Konsultations- und Beteiligungsprozesse zur gemeinsamen vorausschauenden Bewältigung des Wandels zu erreichen, wurden drei Unterziele verfolgt:

Arbeitnehmerbeteiligung und Formen der Zusammenarbeit zwischen Europäischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen hinsichtlich umfangreicher strategischer Restrukturierungsprozesse

Es war zum einen das Ziel, auf der Grundlage der eigenen Erfahrungen und hinsichtlich der bisherigen Arbeitsweise die Effizienz der Information, Konsultation und Kooperation zwischen Unternehmensleitung und EFB zu verbessern und auf Basis der Erfahrungen anderer Europäischer Betriebsräte und unter Einbeziehung handlungsstrategischer Einschätzungen

von Seiten der europäischen Sozialpartner Eckpunkte für zukünftige Handlungsstrategien (und damit für vorbildliche Verfahren im Hinblick auf die zu erwartende Restrukturierung im Unternehmen und in der europäischen Automobilindustrie insgesamt) zu entwickeln.

Fortbildung der Teilnehmer(innen) hinsichtlich des erwarteten Wandels

Es war zum anderen notwendig, allen Beteiligten einen fundierten Überblick darüber zu geben, warum, wann, in welchem Umfang elektrische Fahrzeuge und welche Arten von ihnen voraussichtlich die Marktreife erlangen würden und welche Veränderungen der Infrastruktur erforderlich und möglich sind. Es war deswegen ein Unterziel der Maßnahme, mithilfe von externen Sachverständigen und solchen aus dem Unternehmen die Teilnehmer(innen) hierzu gezielt fortzubilden. Die Beschäftigung mit diesem komplexen Thema und all seinen Unteraspekten geschah nicht zum Selbstzweck, sondern mit dem eindeutigen Fokus, die möglichen Auswirkungen auf die existierenden Fertigungsstrukturen und die Arbeitsplätze zu analysieren und entsprechende Schlussfolgerungen hinsichtlich der Arbeitnehmerbeteiligung und gemeinsamer Strategien zur sozialverträglichen Gestaltung des Wandels zu ziehen.

Erarbeitung eines transnationalen gemeinsamen Verständnisses

Um das Hauptziel der Maßnahme zu erreichen, war es erforderlich, zwischen dem EFB und der Unternehmensleitung verbindliche Absprachen bezüglich der Gestaltung des Wandels zu kommen. Es war deshalb das Ziel zum Ende der Maßnahme, in konkrete Gespräche über ein gemeinsames Verständnis einzutreten, das dazu beitragen soll, die Zukunft der europäischen Ford-Standorte zu sichern.

Implementierung der Maßnahme

Gemeinsame Maßnahme

Entscheidend für den Ansatz und die Zielerreichung war die Konzeption des Gesamtprojekts als gemeinsame Maßnahme der Unternehmensleitung von FoE und EFB. Dies bezog sich auf alle Bereiche der Maßnahme, also die Konzeption des Projekts, die Antragstellung, die Vorbereitung, die Durchführung, die Zwischenauswertungen, die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision/Absichtserklärung, die Nachbereitung und Evaluation und die Weitergabe von Ergebnissen und Schlussfolgerungen.

Die Unternehmensleitung brachte alle erforderlichen internen Sachverständigen in die Vorbereitung und Durchführung des Projekts ein und stellte damit sicher, dass sowohl alle erforderlichen Daten zur Verfügung standen als auch der Einblick in zukünftige Unternehmensplanungen gegeben wurde.

Ein besonderer Schwerpunkt lag auf der Beteiligung des Teams der europäischen und nationalen Human Resource Manager. Da sie für den EFB und die nationalen Arbeitnehmervertretungsgremien die Hauptansprech- und Verhandlungspartner sind – und dies insbesondere auch im Falle von Restrukturierungen – war es sehr vorteilhaft und hilfreich, dass sie bei der Hauptmaßnahme persönlich dauerhaft anwesend waren und – genauso wie die Mitglieder des EFB – direkt an der Maßnahme beteiligt wurden.

Schließlich kamen der EFB und die Unternehmensleitung im Zuge des dritten Teils der Hauptmaßnahme zu einer gemeinsamen Sitzung zusammen. Auf dieser Sitzung ging es darum, auf der Grundlage der Ergebnisse der ersten beiden Teile der Hauptveranstaltung und zugehöriger strategischer Schlussfolgerungen zu einem gemeinsamen Verständnis bezüglich der zukünftigen Arbeitnehmerbeteiligung und der Entwicklung von Ford in Europa zu kommen, das Arbeitskonflikte im Konzern hinsichtlich zukünftiger Entwicklungs- und Wettbewerbsstrategien vermeidet und die Schließung und Verlagerung von Werken sowie den Abbau von Arbeitsplätzen abwendet.

Innovative Maßnahme

Aus Sicht der Teilnehmer(innen) enthielt die Maßnahme eine Reihe von Elementen, die mindestens auf Unternehmensebene als neu und innovativ eingestuft werden kann.





Hierzu gehört zunächst die Tatsache, dass EFB und FoE vereinbart haben, sich sehr frühzeitig mit dem Thema der Maßnahme auseinanderzusetzen und dies zu einem Zeitpunkt, zu dem noch keine konkreten Entscheidungen oder Restrukturierungsmaßnahmen anstanden.

Zum anderen war es innovativ, das Kernteam der Teilnehmer(innen) aus einer zahlenmäßig ausgewogenen Gruppe aus EFB und FoE-Managementvertretern der Personalabteilung zusammenzusetzen und ihnen die Möglichkeit zu geben, gemeinsam ihr Wissen zum Thema der Maßnahme zu erweitern, gemeinsam Schlussfolgerungen zu ziehen und eine gemeinsame Abschlussvereinbarung samt Folgeprozess zu vereinbaren.

Als besonders innovativ muss das abschließende Memorandum of Understanding gesehen werden, mit dem beide Seiten einen Prozess zur Klärung eines zentralen Zukunftsthemas vereinbart haben.

Pragmatischer Ansatz

Die Liste der Untersuchungen zur Fähigkeit transnationaler Zusammenarbeit zwischen Europäischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen ist lang. In jüngster Zeit haben vor allem die Aktivitäten des European Employee Forums von Opel für viel Aufsehen gesorgt. Die Erfahrungen der Zusammenarbeit zwischen dem EFB und der Unternehmensleitung von FoE sind ebenfalls vielfältig und weitgehend und dies nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass bei Ford in Europa schon frühzeitig das Instrument transnationaler Vereinbarungen genutzt wurde, um länderübergreifende Angelegenheiten/Restrukturierungen einvernehmlich und sozialverträglich zu regeln. Analysen dieser Zusammenarbeit zeigen, dass sie immer dann erfolgreich war, wenn folgende Bedingungen gegeben waren:

- beidseitiger Respekt, ein hohes Maß an gegenseitiger Anerkennung und der Wille zur Zusammenarbeit;
- grundsätzliches gemeinsames Verständnis, dass die Zusammenarbeit gleichermaßen dem Wohl des Unternehmens und dem der Beschäftigten dienen soll und der soziale Frieden im Unternehmen ein unschätzbar hohes Gut ist;
- beidseitige Bereitschaft zur offenen und intensiven Information und Konsultation;
- klar definierter und eingegrenzter Verhandlungsgegenstand;
- klar definierter und eingegrenzter Teilnehmerkreis;
- eindeutige Identifizierung der europäischen Dimension des Verhandlungsgegenstandes und damit
- weitgehende Ausklammerung nationaler bzw. lokaler Unterthemen;
- Vermeidung des Eingriffs in nationale/lokale Tarifautonomie;
- Schaffung einer Win-win-Situation zwischen EFB und Unternehmensleitung;
- Fokussierung auf wirtschaftliche Fakten und technologische Entwicklungen als Hauptgegenstand der Verhandlungen mit dem zentralen Ziel der Standort- und Struktursicherung.

Ein solch pragmatischer Ansatz wurde auch für diese Maßnahme gewählt, weswegen insbesondere im zweiten Teil der Hauptmaßnahme ein deutlicher Schwerpunkt auf der Erörterung technologischer und wirtschaftlicher Themen und ihrer Konsequenzen für Fertigungsstrukturen und Arbeitsplätze lag. Diese Schwerpunktsetzung bot die Möglichkeit einer zielgerichteten und für beide Seiten nachvollziehbaren und nutzenbringenden Vorgehensweise. Der Erfolg der Maßnahme hing auch davon ab, dass beide Seiten zum einen gewillt waren, im Rahmen der Maßnahme zu ler-



nen und Standpunkte zu überdenken. Zum anderen setzte dies voraus, dass die soziale Dimension, die sich aus der Beschäftigung mit den wirtschaftlichen und technologischen Aspekten ergab, herausgearbeitet und in den Vordergrund gestellt wurde.

Arbeitsplan

Arbeitnehmerbeteiligung und Formen der Zusammenarbeit zwischen Europäischen Betriebsräten und Unternehmensleitungen hinsichtlich umfangreicher strategischer Restrukturierungsprozesse

Im Rahmen des ersten Teils der Hauptmaßnahme ging es zum einen darum, dem EFB intern die Möglichkeit zu geben, die Erfahrungen und Prozesse, die in der Vergangenheit in der gemeinsamen Zusammenarbeit gemacht und durchlaufen wurden, kritisch zu prüfen und bezüglich der aktuellen Maßnahme Erwartungen zu formulieren und Vorgehensweisen zu entwickeln, die eine Verbesserung darstellen. Diesbezüglich wurde dem EFB zunächst auch die Möglichkeit gegeben, sich die zahlreichen und intensiven Bemühungen und Projekte im Bereich der transnationalen Steuerung und Durchführung von Restrukturierungsprozessen in anderen Unternehmen zunutze zu machen. Diese wurden insbesondere in den letzten zwei bis drei Jahren von oder mit Unterstützung der Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit der Europäischen Kommission organisiert.

Fortbildung der Teilnehmer(innen) hinsichtlich des erwarteten Wandels

Zukunftsforschung/Trends

Um zu einer fundierten Einschätzung über die Zukunft der Automobilindustrie zu gelangen, genügt es nicht, allein die technologischen Aspekte zu analysieren. Von zentraler Bedeutung ist auch das erwartete Kundenverhalten, das durch Themen wie den Umweltschutz, die neuen Medien und IT-Technologien, dem Bevölkerungswachstum und der

fortschreitenden Urbanisierung, der sozialen Ausrichtung eines Unternehmens und zahlreichen anderen Faktoren beeinflusst wird.

Mobilitätskonzepte der Zukunft

Die Debatte über Mobilitätskonzepte der Zukunft, die es seit langer Zeit gibt und die geprägt ist von Faktoren wie den globalen Umweltproblemen, den Verkehrsbedingungen in Megastädten, den Charaktereigenschaften elektrischer Fahrzeuge, den Schnittstellen zwischen individuellem und öffentlichem Verkehr, Carsharing etc., wurde von der Automobilindustrie lange Zeit vernachlässigt bzw. marginalisiert. Die steigende Relevanz der oben genannten Faktoren und insbesondere die Markteinführung von elektrischen Fahrzeugen wird dies verändern.

Umwelt und endliche Rohstoffvorkommen

Die globale Erderwärmung und die Endlichkeit der Rohstoffvorkommen stellen die zentralen Treiber hin zu mehr Elektromobilität dar. Eine Studie von McKinsey im Auftrag der deutschen Bundesregierung errechnet, dass eine Begrenzung der globalen Erwärmung auf maximal 2°C bis 2050 nur dann möglich sei, wenn zum Beispiel in Deutschland der Ausstoß von CO₂/km durch Fahrzeuge auf 13 bis 43 g bis Mitte des Jahrhunderts gesenkt würde. Die Studie sagt außerdem, dass dies nicht allein durch die Optimierung von Verbrennungsmotoren möglich sei, sondern ein Anteil elektrischen Fahrens von mindestens 68 Prozent am Gesamtverkehr erforderlich werde.

Globalisierung und Wachstumsmärkte

Asien

Die Automobilindustrie ist dem Trend der sogenannten Globalisierung gefolgt und hat insbesondere in den letzten zwanzig Jahren die globale Arbeitsteilung verstärkt. Die Entstehung neuer Wachstumsmärkte in Asien, Südamerika und Europa hat die Landkarte der automobilen Produktion und die regionale Verteilung von Investitionen stark ver-



ändert. Die Kräfte des Marktes und das Gewinnstreben der Unternehmen haben außerdem zu einem hohen Kostendruck auf die europäischen Standorte geführt, der für ihre langfristige Existenz durchaus als bedrohlich bezeichnet werden kann. Darüber hinaus sind in Asien neue Hersteller und Zulieferer mit zunehmend globaler Ausdehnung entstanden, die (wie auch länger etablierte Hersteller in der Region) zusätzlich über ein gutes Wissen hinsichtlich der neuen elektrischen Fahrzeugtechnologien verfügen. Dieses Wissen ist so weit entwickelt, dass – nach Einschätzungen entsprechender Studien – davon auszugehen ist, dass die Frage der weltweiten Technologieführerschaft auf dem Weg zur Elektromobilität neu gestellt werden wird.

Mittel- und Osteuropa

Einen weiteren wichtigen Aspekt in diesem Zusammenhang bilden die Perspektiven für die in Mittel- und Osteuropa entstandene Automobilindustrie. Sind die Investitionen in dieser Region nur ein vorübergehendes Phänomen (wie dies in gewisser Weise für Portugal und Spanien behauptet werden kann) oder sind hier dauerhafte industrielle Strukturen entstanden? Mit Blick auf das Thema der elektrischen Mobilität stellt sich die konkrete Frage, ob dieser Wandel einen ersten ernsthaften Test für die Nachhaltigkeit der Investitionen in dieser Region bedeutet. Diese Frage ist insbesondere für die Unternehmensleitung von Ford und den EFB von großem Interesse, da Ford seit 2008 einen Fertigungsstandort in Rumänien besitzt und zwei rumänische Kollegen seit demselben Jahr Mitglied im EFB sind.

Das Automobil der Zukunft

Auch wenn kaum noch ein Zweifel besteht, dass elektrische Fahrzeuge den Verkehr der Zukunft entscheidend prägen werden, gibt es noch viele offene Fragen bezüglich der breiten Markteinführung solcher Fahrzeuge. Folgende Aspekte werden diesbezüglich für besonders relevant erachtet:

Fahrzeug- und Antriebskonzepte sowie erforderliche Komponenten

Bei den Fahrzeugkonzepten gibt es erhebliche Meinungsverschiedenheiten zwischen den Experten hinsichtlich der Frage, ob sich eher heutige Fahrzeugkonzepte mit elektrischem Antrieb durchsetzen werden oder sogenannte Purpose-Built-Vehicles (PBV), also Fahrzeugkonzepte, die nur für spezielle Anlässe genutzt werden können und die von ihrer Beschaffenheit und Ausstattung an die spezifischen Bedingungen des Elektroantriebs angepasst sind. Damit geht häufig die Frage einher, ob Kunden ein elektrisches Fahrzeug eher als Erst- oder als Zweitfahrzeug ansehen und anschaffen werden. Hinsichtlich des Antriebs gibt es eine ganze Reihe von Konzepten, die erprobt bzw. kurz vor der Markteinführung stehen. Die Bandbreite reicht von vollelektrischen Fahrzeugen über verschiedene Hybridformen, die jeweils auf unterschiedliche Arten einen elektrischen Motor mit einem Verbrennungsmotor kombinieren, bis zu verschiedenen Konzepten des elektrischen Antriebs über den Energieträger Wasserstoff. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang in erster Linie die Speichertechnologie (Batteriesysteme) und neue Werkstoffe, die zur Gewichtsreduzierung des Fahrzeugs beitragen. Die Antworten und Einschätzungen zu diesem Themenkomplex sind von allergrößter Bedeutung für diese Maßnahme und die weiteren Überlegungen zu den Fertigungsstrukturen von morgen und ihren Auswirkungen auf die Beschäftigung.

Fertigungstiefe und OEM-FN-Zulieferer-Beziehungen

Aus heutiger Sicht scheinen die technologischen Kompetenzen der europäischen Automobilhersteller hinsichtlich zentraler Komponenten des elektrischen Fahrzeugs – Motor, Batterien, Antrieb – begrenzt. Sollte sich an diesem Zustand nichts ändern, ist davon auszugehen, dass sich die Fertigungstiefe bei den Endherstellern deutlich verringern und sich der Wertschöpfungsanteil zugunsten der Zulieferer



verlagern wird; das heutige Machtverhältnis zwischen Endherstellern und Zulieferern könnte umgekehrt werden. Dies würde dann vermutlich zu weitgehenden Veränderungen in den Großbetrieben der Hersteller (und darüber hinaus) führen, die sich heute nicht zuletzt durch folgende Eigenschaften auszeichnen: gute Entlohnung, hohe Arbeitsplatzsicherheit, weit entwickelter sozialer Dialog, hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad, stabile tarifliche Bindungen.

Neue Fertigungsstrukturen und Qualifizierung

Im internationalen Wettbewerb stellen schon heute die Lohnkosten in der europäischen Automobilindustrie (insbesondere in Westeuropa) einen negativen Faktor bei Standort- und Investitionsentscheidungen dar. Die Tatsache, dass es bislang nicht zu großen Arbeitsplatzverlusten in der europäischen Automobilindustrie gekommen ist, beruht auf einer Vielzahl von Faktoren, hat aber vor allem mit der hohen Produktivität, Flexibilität und Qualifikation der Arbeitskräfte zu tun. Damit die europäische Automobilindustrie auch bei zukünftigen Investitionsentscheidungen im Rahmen des Umbaus zur elektrischen Mobilität Berücksichtigung findet, müssen schon heute neue Anforderungen und Qualifikationsprofile erstellt werden.

Energieversorgung und Infrastruktur

Zwei Hauptgründe haben das Elektrofahrzeug marktfähig gemacht: das Bestreben, vom Rohstoff Öl unabhängiger zu werden, und die Verringerung der Umweltbelastung. Hinsichtlich des zweiten Grundes steht außer Zweifel, dass elektrische Fahrzeuge nur dann die Umwelt schonen und den CO₂-Ausstoß nachhaltig senken werden, wenn der erforderliche Strom aus regenerativen Energiequellen stammt. Um dies zu erreichen, ist noch ein starker Ausbau alternativer Stromgewinnung erforderlich.

Hinsichtlich der erforderlichen Infrastruktur zur Aufladung von Batterien und der Batteriesteuerung gibt es ebenfalls eine Vielzahl von Alternativen und Herausforderungen.

Zentrale Aspekte diesbezüglich sind die Einrichtung von Ladestation und die zugehörigen Investitionen, die gesamte Batterietechnologie (inkl. Lithiumgewinnung), der Austausch von Batterien u. v. m.

Public Private Partnership zur Markteinführung von Elektromobilität

Es gibt erhebliche Zweifel, ob es der europäischen Automobilindustrie und den Energieversorgern gelingen kann, den technologischen Wandel und insbesondere die breite Markteinführung von elektrischen Fahrzeugen alleine zu bewältigen. Insbesondere vor dem Hintergrund des globalen Wettbewerbs und des derzeitigen technologischen Vorsprungs asiatischer Hersteller erscheint eine enge Zusammenarbeit zwischen der Industrie und der Politik erforderlich, um langfristige Perspektiven für die europäische Automobilindustrie zu schaffen und zu sichern. Studien legen nahe, dass diesbezüglich keine Zeit mehr vertan werden darf.

Zum Schluss der Hauptmaßnahme wurde diese Frage in einer Podiumsdiskussion mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft und der Sozialpartner eingehend erörtert.

Ergebnisse

Zukunft der Automobilindustrie

Die Zunahme an Handel und Verkehr, die fortschreitende Verstädterung, die Ressourcenknappheit und die drängenden Umweltprobleme führen zu einer Situation, die es schlicht unmöglich macht, die heutigen Mobilitätskonzepte unverändert fortzusetzen.

Statistiken und Berechnungen (nicht zuletzt der Europäischen Kommission) machen zudem deutlich, dass dem Verkehrssektor nicht nur eine zentrale Rolle bei der Reduzierung klimaschädlicher Substanzen zukommt, sondern es in diesem Bereich auch besonders schwierig und kostenintensiv sein wird, zu einer substanziellen Reduzierung zu kommen.



Es besteht deshalb kein Zweifel, dass ein neues Zeitalter hinsichtlich neuer Antriebstechnologien und Mobilitätskonzepte begonnen hat. Gleichzeitig kann noch nicht genau vorhergesagt werden, wann und in welchem Umfang diese neuen Konzepte zum Tragen kommen werden. Darüber hinaus ist auch deutlich geworden, dass diese neuen Konzepte zu großen Umbrüchen im Produktportfolio eines Automobilherstellers führen können. Es wird außerdem vermutlich zu einer weiteren Verringerung der Fertigungstiefe kommen und zu veränderten Fertigungsstrukturen. All dies wird einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitsplätze haben, die jedoch im Detail noch keiner vorhersagen kann.

Schließlich gibt es in Verbindung mit den neuen Antriebstechnologien konkurrierende Fahrzeugkonzepte. Während einige Experten behaupten, die neue Technologie erfordere auch eine vollkommen neue Fahrzeugarchitektur und ebenso Kompromisse bei der Ausstattung, behaupten andere, dass die Akzeptanz der neuen Technologie durch die Kunden im Wesentlichen davon abhängen werde, dass sich die Fahrzeuge der Zukunft nur in geringem Maße von heutigen Fahrzeugen unterscheiden. Ein Kompromiss bei der Ausstattung der Fahrzeuge sei außerdem nicht akzeptabel.

Die europäische Automobilindustrie verfügt immer weniger über einen komparativen technologischen Vorteil gegenüber Herstellern in anderen Weltregionen. Dies gilt vor allem im Vergleich zu asiatischen Herstellern, die sich in näherer Zukunft zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz – insbesondere für europäische Volumenhersteller – entwickeln werden. Im Rahmen der Maßnahme ist deutlich geworden, dass dies nicht alleine auf einen Kostenvorteil aufgrund geringerer Löhne zurückzuführen ist, sondern auch auf Strategien – sowohl unternehmerischer als auch staatlicher –, die darauf abzielen, moderne und gleichzeitig einfache Kraftfahrzeuge zu entwickeln und zu bauen. Diese können zu vergleichsweise niedrigen Preisen angeboten werden. Im Rahmen der

Maßnahme wurde diesbezüglich das Schlagwort des „Model T des 21. Jahrhunderts“ geprägt, also eines Fahrzeugs, das – wie damals das erste Massenfahrzeug aus dem Hause Ford – so konzipiert ist, dass sehr viele Menschen ein solches Kraftfahrzeug besitzen und nutzen könnten. Am Beispiel Chinas wurde in diesem Zusammenhang außerdem deutlich, dass industriepolitische Maßnahmen eine zentrale Rolle bei der Entwicklung und Markteinführung neuer Antriebs- und Mobilitätskonzepte spielen können. Alle Teilnehmer(innen) mahnten deswegen auch in Europa dringend industriepolitische Maßnahmen und faire Wettbewerbsbedingungen an.

Darüber hinaus ist im Rahmen der Maßnahme noch einmal die rasante Beschleunigung der Globalisierungsprozesse in der Automobilindustrie deutlich geworden. Wie bereits weiter oben angedeutet, muss auch davon ausgegangen werden, dass der Globalisierungsgrad noch steigen wird. Einzelne Sachverständige waren deshalb der Meinung, dass die derzeitige geographische Trennung von Entwicklungstätigkeiten und Fertigung kein langfristig tragfähiges Geschäftsmodell ist. Sollte diese These stimmen, würde dies eine weitere Bedrohung für den Fortbestand der europäischen Automobilindustrie bedeuten. Die Teilnehmer(innen) haben daraus den Schluss gezogen, dass noch mehr für die Qualifizierung getan werden muss (s. u.). Auch ist der Schwerpunkt auf den sozialen Dialog zu legen, wie er bei Ford zwischen EFB und der Unternehmensleitung von FoE schon seit einigen Jahren besteht.

Schließlich ist im Rahmen der Maßnahme sehr deutlich geworden, dass Globalisierung auch den Effekt hat, dass Konsumenten über immer mehr Informationen zu Produktionsmethoden, angewandten sozialen Standards, die Behandlung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Umweltfragen etc. verfügen. Diese Transparenz führt dazu, dass die jeweilige Unternehmenskultur immer mehr in den Blick der Kunden gerät und auch einen Einfluss auf die



Kaufentscheidungen hat. Diesem Aspekt, der während der Maßnahme unter dem Stichwort „ethischer Konsum“ analysiert und debattiert wurde, wird große Bedeutung beigegeben und die Teilnehmer(innen) waren sich einig, dass die Zusammenarbeit zwischen EFB und FoE diesbezüglich intensiviert werden sollte.

Alle Teilnehmer(innen) und Expert(inn)en, die an der Maßnahme teilnahmen, kamen überein, dass der Qualifikation der Mitarbeiter(innen) eine Schlüsselrolle zukommt. Außerdem bestand dahingehend Konsens, dass die technischen Fähigkeiten der Mitarbeiter(innen) und ihre Produktivität den vermutlich einzig verbleibenden Wettbewerbsvorteil der europäischen Automobilindustrie darstellen. Dieses Bewusstsein, das durch die Maßnahme geschärft wurde, soll nun dazu führen, noch stärker als bisher auf dem Feld der Aus- und Weiterbildung (insbesondere von Facharbeiterinnen/Facharbeitern und Ingenieurinnen/Ingenieuren) aktiv zu werden. Dies bedeutet unter anderem die Durchführung einer Bedarfsanalyse und die Überarbeitung bestehender Personalplanungen auf Unternehmensebene. Auf Branchenebene heißt dies, über die entsprechenden Verbände Druck auf die Politik und andere relevante Institutionen zu machen, um sicherzustellen, dass die Rahmenbedingungen und Ressourcen hinsichtlich dieser wichtigen Weichenstellung für die Zukunft vorhanden sind.

Für die Automobilhersteller bedeuten neue Mobilitätskonzepte eine neue Positionierung auf dem Markt. Es ist zum einen davon auszugehen, dass sich ihre heute vielfach zu beobachtende dominante Stellung gegenüber Zulieferern und Serviceanbietern abschwächen wird. Zum anderen werden sie sehr wahrscheinlich in eine neue Konkurrenzsituation mit neuen Anbietern geraten, die sowohl aus dem Bereich der Informationstechnologie bzw. den neuen Medien als auch aus dem Sektor der Energieversorger kommen. Es hat den Anschein, als hänge der zukünftige wirtschaftliche

Erfolg der Hersteller verstärkt vom Angebot von (neuen) Dienstleistungen ab. Inwiefern es Herstellern gelingt, in solche für sie zum Teil neuen Geschäftsbereiche zu expandieren, hängt aufgrund des hohen Investitionsbedarfs nicht zuletzt von ihrer wirtschaftlichen Lage in den nächsten Jahren ab. Sollte sich diese aufgrund der Krise in Europa weiter verschärfen, könnte es gut sein, dass die Zukunftschancen nicht genutzt werden können.

Schließlich sind die Teilnehmer(innen) zu der Erkenntnis gelangt, dass die jährlichen Absatzzahlen von Kraftfahrzeugen in Europa in der Zukunft aus mehreren Gründen eher rückläufig sein dürften. Dies hat zum einen mit der vermuteten Kostensteigerung im Bereich der individuellen Mobilität zu tun. Sollten sie stark ansteigen, könnte dies dazu führen, dass sich eine größere Gruppe der Konsumenten den Kauf und den Betrieb eines Kraftfahrzeugs nicht mehr leisten kann. Zum anderen hat dies damit zu tun, dass sich Konsumpräferenzen bei jungen Leuten (sofern sie nicht in ländlichen Gegenden wohnen) verändern und in diesem Zusammenhang der Erwerb eines eigenen Autos zunehmend an Bedeutung verliert. Wenn diese und andere Faktoren tatsächlich zu einem spürbaren Absatzrückgang führen, würde dies die existierenden Geschäftsmodelle stark infrage stellen und damit auch negative Folgen für eingespielte Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen haben, deren Funktionsfähigkeit vielfach auf dem aktuellen Geschäftsmodell beruht.

Sozialer Dialog

Trotz des zu erwartenden großen Wandels und trotz der Tatsache, dass es weder dem Unternehmen noch den Arbeitnehmervertretungen möglich sein wird, alle Faktoren dieser Entwicklung zu beeinflussen, wurde die Absicht nie infrage gestellt, den erwarteten Wandel sozialverträglich gestalten zu wollen. Im Gegenteil, es wurde sogar ein Prozess verabredet, der sicherstellt, dass die Analyse des Wandels regelmäßig und kontinuierlich fortgesetzt und ein sozial-



verträgliches Vorgehen angestrebt wird. Die Fortsetzung der Arbeit stellt vermutlich ein zentrales Element dar, um überhaupt den Prozess des Wandels gemeinsam und in sozial-verträglicher Form gestalten zu können. Dies hat schon alleine damit zu tun, dass die Dimension des Wandels und die konkreten Auswirkungen auf die Fertigungsstrukturen und die Arbeitsplätze noch gar nicht abschätzbar sind. Die Erfahrungen des EFB und der Unternehmensleitung von FoE in der Zusammenarbeit der letzten 15 Jahre zeigen aber, dass man vor allem immer dann erfolgreich zusammengearbeitet hat, wenn der Gegenstand der Konsultationen klar definiert war. Um eine solche pragmatische Herangehensweise auch in Zukunft zu dem genannten Thema anwenden zu können, muss also erst einmal deutlicher werden, worum es ganz genau geht. Den Willen, dies zunächst zu klären, haben beide Seiten in dem unterzeichneten Memorandum of Understanding verbindlich geäußert.

Darüber hinaus haben beide Seite vereinbart, die im Rahmen der Maßnahme geführten Diskussionen mit anderen fortzuführen. So hat der EFB beim Europäischen Metallgewerkschaftsbund die Durchführung einer Automobilkonferenz angeregt, die im Jahr 2012/2013 stattfinden soll. Der EFB hat darüber hinaus angeregt, dort die Vorsitzenden aller Europäischen Betriebsräte aus der Automobilindustrie zusammenzubringen, um den Austausch so konkret wie möglich an der Praxis zu orientieren. Der EFB hat sich auch bereit erklärt, eigene Ressourcen einzubringen, um bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Konferenz mithelfen zu können. Außerdem haben die Mitglieder des EFB sich bereit erklärt, das Thema der Maßnahme in ihren nationalen Gewerkschaften auf die Tagesordnung zu bringen und zu diskutieren. Die Unternehmensleitung von FoE hat ihrerseits eine Debatte im europäischen Industrieverband ACEA angestoßen und auch dort für eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit geworben. Der Erfolg dieser

Initiativen von EFB und FoE wird davon abhängen, inwiefern es gelingen kann, eine solche Debatte jenseits der natürlichen Konkurrenzsituation zwischen den Unternehmen zu führen. Diesbezüglich ist das Konzept des „Precompetitive Approach“ entstanden, der nun weiterentwickelt werden muss.

Hinsichtlich der Themen des ethischen Konsums, der sozialen Standards und der Globalisierung haben beide Seiten vereinbart, den Dialog auf Unternehmensebene fortzusetzen. 2012 wurde die Unterzeichnung eines entsprechenden Internationalen Rahmenabkommens vorgenommen. Weitere genannte Themen, wie etwa die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, der Umgang mit einem möglichen dauerhaften Nachfragerückgang etc., stellen Themen dar, die ohnehin regelmäßig auf Sitzungen des EFB behandelt werden. Sie bleiben somit auch über die Maßnahme hinaus im Fokus der Beteiligten.

Politische Schlussfolgerungen

EFB und FoE sind sich einig, dass der erwartete Wandel und der Fortbestand weiter Teile der europäischen Automobilindustrie von einer verstärkten Zusammenarbeit mit politischen Institutionen auf europäischer und nationaler Ebene abhängen wird und dies insbesondere auf den Feldern der Industrie- und Wettbewerbspolitik. Beide Seiten haben deshalb verabredet, ein gemeinsames Konzept zu erarbeiten, wie ein solcher Dialog mit der Politik gemeinsam mit anderen Stakeholdern zustande gebracht werden kann. Erste Entwürfe wurden bereits erstellt.

Kapitel 6

Transnationale Qualifizierungsansätze zur Förderung der interkulturellen Handlungskompetenz

Ansatz, Ziele und Vorgehensweise im Rahmen des Projekts *Net2Quali-EWC*

Martin Roggenkamp



Martin Roggenkamp

Die transnationale Entwicklung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für Euro- und SE-Betriebsräte eröffnet ein neues Feld der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit, das von grundlegender Bedeutung für die Handlungsfähigkeit europäischer Gremien der Arbeitnehmervertretung sowie für die weitere Entwicklung dieses transnationalen Instruments der Interessenvertretung ist.

Herausforderungen der Qualifizierung von EBR

Nicht weniger als die Antizipierung und die Gestaltung der sozialen Dimension des Wandels in europäischen multinationalen Unternehmen sind die Funktionen, die die Europäische Kommission Euro-Betriebsräten (EBR) sowie den Betriebsräten in Europäischen Aktiengesellschaften (SE-BR) zuschreibt (Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit 2008, Europäische Kommission 2005: 12, Europäische Kommission 2002: 12). Damit haben die europäischen Gremien eine anspruchsvolle Aufgabe an den transnationalen und interkulturellen Schnittstellen von Unternehmensentscheidungen: Sie müssen einerseits die unterschiedlichen Interessen und Perspektiven der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter(innen) an den verschiedenen Unternehmensstandorten in Europa im Kontext einer Vielfalt von Interessenvertretungsstrukturen und -kulturen integrieren (*interne Kohäsion*) und andererseits gemeinsame Zielsetzungen und kollektive Handlungsfähigkeit im Hinblick auf Sachentscheidungen auf Unternehmensebene entwickeln (Hauser-Ditz u. a. 2010: 11, Pries/Pries/Wannöffel 2011: 36). EBR können als mehrdimensionale und Mehrebenen-Plattformen betrachtet werden, die sich aus sozialräumlich auf verschiedene Länder verteilten Vertreter(innen) zusammensetzen. Sie handeln auf Basis unterschiedlicher, national-kultureller Institutionensysteme und Traditionen und müssen zielgerichtetes und gemeinsames Verhalten nach außen koordinieren (Hauser-Ditz u. a. 2010: 11). Sie müssen ihre Arbeit sowohl nach innen (gegenüber den ein-

zelnen nationalen Vertreterinnen und Vertretern) als auch nach außen (als Gesamtorganisation) sichern (Pries/Pries/Wannöffel 2011: 37).

Diese Herausforderungen für die Handlungsfähigkeit von EBR werden zusätzlich gesteigert durch die zunehmende Vielfalt an Unternehmensstandorten multinationaler Unternehmen in verschiedenen europäischen Ländern sowie insbesondere durch die Integration von Interessenvertreter(innen) aus den neuen Mitgliedsstaaten, die rund zwei Drittel der bestehenden EBR gewährleisten müssen und die neue und erweiterte Anforderungen im Hinblick auf kulturelle Diversität, unterschiedliche Interessenvertretungstraditionen und Sprachbarrieren mit sich bringen (vgl. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008: 6).

Entsprechend hoch sind die Anforderungen an die Qualifizierung von EBR und SE-BR, die sowohl über umfassende *Fachkompetenzen* im Hinblick auf rechtliche Grundlagen ihrer Arbeit sowie länderübergreifende unternehmensinterne und unternehmensübergreifende Zusammenhänge als auch über soziale bzw. *individuelle Kompetenzen* zur Förderung der internen und interkulturellen Kohäsion der Gremien verfügen müssen (Roggenkamp 2010; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2008: 5; Müller/Hoffmann 2001: 68 ff.; Jagodzinski/Kluge/Waddington (Hrsg.) 2008; Lecher et al. 1999; Biehler/Hahn 2007).

Die europäischen Sozialpartnerverbände sehen daher den Ausbau des Qualifizierungs- und Trainingsangebots als wichtige Grundlage für die Förderung der Arbeitsfähigkeit der EBR (vgl. ETUC/UNICE/UEAPME /CEEP 2005). Dies hat sich schließlich auch in der Neufassung der EBR-Richtlinie niedergeschlagen, die nun einen Rechts- und Finanzierungsanspruch von EBR-Mitgliedern auf Qualifizierungsmaßnahmen begründet (vgl. Amtsblatt der Europäischen Union [Hrsg.] 2009), was die Nachfrage nach entsprechenden Angeboten deutlich steigert.



Eine besondere Anforderung an die Trainings- und Qualifizierungsangebote besteht dabei in der Förderung der Entwicklung einer eigenständigen interkulturellen Handlungskompetenz der Gremien, die sich einerseits bewusst abgrenzt von der Kommunikations- und Handlungslogik des jeweiligen Unternehmens und andererseits in der Lage ist, eine eigenständige kultur- und grenzübergreifende Identität zu entwickeln (Pries/Pries/Wannöffel 2011: 34, 49; Klemm/Kraetsch/Weyand 2011: 180 ff.). Jüngere Studien zeigen, dass diese eigenständige kulturelle Identität nur von wenigen EBR entwickelt wird (Hauser-Ditz u. a. 2010: 380; Klemm/

Kraetsch/Weyand 2011). Als wesentliche Ursachen werden dabei zum einen die Prägung der EBR durch die Kultur der Arbeitsbeziehungen und der Erwerbsregulierung in den jeweiligen Stammländern identifiziert (Hauser-Ditz u. a. 2010), zum anderen das Verhaftetsein der einzelnen EBR-Mitglieder in national verankerten Wissensbeständen sowie Zuordnungs-, Verständigungs- und Bewertungspraktiken (Klemm/ Kraetsch/Weyand 2011).

Der Überwindung national verankerter Wissensbestände und Handlungslogiken wird das derzeitige Qualifizierungsangebot für EBR und SE-BR aber nur sehr eingeschränkt





gerecht. Das Qualifizierungsangebot für EBR ist derzeit überwiegend national verankert. Wichtigster Träger von Qualifizierungsmaßnahmen sind die Gewerkschaften, wobei europäischen Gewerkschaftsorganisationen aufgrund begrenzter Ressourcen eine deutlich geringere Bedeutung zukommt als nationalen Gewerkschaftsorganisationen. Private Bildungsträger spielen ebenfalls eine kleinere Rolle. Nach einer Befragung von EBR haben Mitte des Jahrzehnts 56,7 Prozent der befragten 409 EBR an Qualifizierungsmaßnahmen von nationalen Gewerkschaftsorganisationen teilgenommen, 16,9 Prozent bei privaten Anbietern und 12,5 Prozent bei Qualifizierungsmaßnahmen europäischer Gewerkschaftsorganisationen (Waddington 2006). Insgesamt fehlt im Bereich der EBR-Qualifizierung – nicht zuletzt aufgrund der nationalen Verankerung der Angebote – ein systematisches transnationales gewerkschaftliches Konzept – eine *pedagogy of transnationality* (Miller 1999: 356), das die verschiedenen nationalen Deutungsmuster berücksichtigt und relativiert sowie auf den unterschiedlichen Bildungskulturen in Europa aufbaut und auf diesem Wege einen europäischen Rahmen zur Vermittlung interkultureller Handlungskompetenzen und der Förderung einer europäischen Identität von EBR darstellt.

Einen ersten Schritt zur Entwicklung einer entsprechenden *pedagogy of transnationality* hat die IG Metall 2009/2010 unternommen mit dem von der Europäischen Kommission geförderten Projekt *Transnationale Weiterentwicklung der Qualifizierung von Europäischen Betriebsräten zur Verbesserung der Interessenvertretung auf europäischer Ebene – Trans-Quali-EWC. Gemeinsam mit Referent(inn)en des European Trade Union Institutes (ETUI)*, der polnischen Gewerkschaften *Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność”* und *Federacja Związków Zawodowych „Metalowcy“* sowie der britischen Gewerkschaft *Unite the Union* entwickelte und erprobte die IG Metall ein transnational übertragbares Qualifizierungskonzept für EBR, das die verschie-

denen Bildungskulturen und Deutungsmuster der beteiligten Länder berücksichtigte (Kehrbaum u. a., 2010).

Allerdings sind in dieses Qualifizierungskonzept – sieht man von der übergeordneten Perspektive von ETUI ab – nur in die Qualifizierungskulturen einer kleinen Zahl von Ländern eingeflossen. Zudem ist die Entwicklung von Qualifizierungsangeboten ein dauerhafter, dynamischer Prozess. Ein europäisches Qualifizierungsangebot für EBR und SE-BR erfordert daher dauerhafte Kommunikation, Kooperation und Vernetzung zwischen den Bildungsreferent(inn)en der verschiedenen Länder.

Ziele und Vorgehensweise

Vor dem Hintergrund dieser weiterführenden Bedarfe führte die IG Metall gemeinsam mit gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern aus fünf weiteren europäischen Ländern sowie auf europäischer Ebene zwischen Oktober 2011 und Oktober 2012 ein weiteres Projekt unter dem Titel *Etablierung eines dauerhaften Austausches zwischen gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern von Angeboten für Europäische Betriebsräte auf europäischer Ebene – Net2Quali-EWC* durch, das durch die Europäische Kommission im Rahmen des Programms *Information, Konsultation und Beteiligung der Unternehmensvertreter* gefördert wurde. Übergeordnetes Ziel des Projekts war es (aufbauend auf einem systematischen Austausch über Ansätze der EBR-Qualifizierung sowie den Ergebnissen des Vorgängerprojekts), ein Qualifizierungskonzept für EBR und SE-BR zu entwickeln, zu erproben und zu verbreiten, das auf den Deutungsmustern und Bildungskulturen eines möglichst breiten Kreises von gewerkschaftlichen Bildungsträgern in Europa beruht. Ziel war auch, ein dauerhaftes Netzwerk zur dynamischen Weiterentwicklung des Qualifizierungsansatzes zu etablieren.



Der Entwicklungsprozess sollte dabei folgenden Anforderungen genügen:

- *Eine möglichst breite Beteiligung soll eine europäische Dimension des Qualifizierungsansatzes und eine weitreichende transnationale Übertragbarkeit gewährleisten:*
In das Qualifizierungskonzept sollte ein möglichst breites Spektrum an Wissen, Erfahrungen und Qualifizierungsansätzen gewerkschaftlicher Bildungsträger aus verschiedenen europäischen Ländern einfließen, um eine europäische Dimension der Qualifizierung sowie eine weitreichende Übertragbarkeit des Konzepts auf andere Länder zu gewährleisten. Das Projekt konnte dabei auf das Qualifizierungskonzept aufbauen, das im Projekt *Trans-Quali-EWC* unter Beteiligung von Gewerkschaften und gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern aus Polen, Deutschland und Großbritannien sowie der euro-

päischen Ebene (ETUI) entwickelt wurde. Unter Beteiligung von gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern aus fünf weiteren europäischen Ländern wurde das Konzept im Laufe des Projekts weiterentwickelt und erprobt, wobei insbesondere die Perspektiven aus den skandinavischen Ländern sowie der Tschechischen Republik und Spanien zusätzlich in das Konzept integriert wurden.

- *Bedarfsorientierung*
Um zu gewährleisten, dass das Qualifizierungskonzept den Bedarfen der Adressat(inn)en entspricht und praktisch durchführbar ist, wurde es unter der Beteiligung von 19 EBR-Mitgliedern aus neun europäischen Ländern und sechs Unternehmen erprobt und evaluiert. Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Evaluation wurde zudem eine schriftliche Erhebung der Qualifizierungsbedarfe der beteiligten EBR durchgeführt.
- *Entwicklung von Rahmenanforderungen an Qualifizierungsmaßnahmen für EBR*
Neben der Entwicklung des konkreten Qualifizierungskonzepts einigten sich die Partner auch auf gemeinsame Qualitätsstandards für die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für EBR. Dadurch leisten sie einen Beitrag zur Europäisierung der EBR-Qualifizierung, indem sie eine Verlässlichkeit der Qualität der Trainingsmaßnahmen über nationale Grenzen hinaus herstellen, was dazu beiträgt die Qualität der Angebote insgesamt zu steigern. Die Qualitätsstandards wurden auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse sowie der Ergebnisse der Bedarfserhebung entwickelt.
- *Theorie-Praxis-Transfer*
Um eine hohe Qualität des Qualifizierungsmodells sowie dessen Übertragbarkeit zu gewährleisten, sollte dessen Entwicklung ein systematischer Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis zugrunde liegen. Die Qualität

An dem Projekt beteiligte gewerkschaftliche Qualifizierungsträger:



bfw (Deutschland)



CO-Industri (Dänemark)



ETUI (Europäische Union)



IFES (Spanien)



IF Metall (Schweden)



IG Metall (Deutschland)



Metallito (Finnland)



OS Kovo (Tschechische Republik)



des methodischen Konzepts sollte wissenschaftlichen Ansprüchen genügen und im Sinne von Nachhaltigkeit und Innovation aktuelle wissenschaftliche Ansätze aufgreifen. Zudem erfordert der systematische Anspruch des Ansatzes einen theoretischen Zugang zu dem Handlungsfeld. Die Entwicklung des Qualifizierungskonzepts wurde daher von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern der Ruhr-Universität Bochum begleitet. Diese gaben einen Input über interkulturelle Kompetenzen in grenzübergreifenden Arbeitszusammenhängen und führten die Evaluation und Bedarfserhebung durch.

- *Dauerhafte Vernetzung*

Um zu gewährleisten, dass sich ein dauerhafter Prozess zur dynamischen Weiterentwicklung des Qualifizierungskonzepts verstetigt und die europäische Zusammenarbeit der Qualifizierungsträger gefördert wird, mussten zwei Voraussetzungen geschaffen werden: zum einen ein Instrument für den grenzüberschreitenden Austausch zwischen den Qualifizierungsträgern, zum anderen musste eine begriffliche Grundlage für den sprachübergreifenden Austausch über Bildungsansätze gelegt werden. Daher wurde im Rahmen des Projekts eine Internetplattform für den dauerhaften Austausch sowie die gemeinsame Sammlung von Methoden eingerichtet. Zugleich dient die Plattform der gemeinsamen Definition zentraler Bildungsbegriffe.

Das Projektkonzept gliederte sich in sechs Schritte:

1. *Aufbau einer Internetplattform und Etablierung eines dauerhaften Austausches über die Plattform*
2. *Weiterentwicklung des bereits bestehenden Qualifizierungskonzepts auf der Grundlage*
 - eines wissenschaftlichen Inputs über interkulturelle Kompetenzen in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen sowie

- einem systematischen und strukturierten Austausch über Qualifizierungsansätze für EBR zwischen den Projektpartnern

3. *Erprobung und Evaluierung des weiterentwickelten Qualifizierungskonzepts im Rahmen eines EBR-Workshops, der*

- durch die beteiligten Partner gemeinsam durchgeführt und
- durch die Mitarbeiter(innen) der Ruhr-Universität Bochum evaluiert wird

4. *Erhebung der Qualifizierungsbedarfe der beteiligten EBR-Mitglieder*

- durch Mitarbeiter(innen) der Ruhr-Universität Bochum
- auf der Grundlage der Evaluierungsergebnisse

5. *Überarbeitung des weiterentwickelten Qualifizierungskonzepts*

- auf der Grundlage der Evaluierungsergebnisse
- und der Bedarfserhebung

6. *Entwicklung, Verabschiedung und Verbreitung gemeinsamer Qualitätsstandards*

- auf der Grundlage der Evaluierungsergebnisse
- und der Bedarfserhebung

Verlauf des Projekts

Das Projekt startete mit einem Kick-off-Meeting im Oktober 2011 in Prag, in dessen Rahmen sich die Projektpartner auf Ziele und Vorgehensweise sowie die geplanten Projektergebnisse verständigten.

1. Schritt:

Aufbau einer Internetplattform für den Austausch zwischen gewerkschaftlichen Bildungsträgern über die Gestaltung und Durchführung von Trainingsmaßnahmen für EBR



In einem ersten Schritt wurde zunächst eine Internetplattform für den gemeinsamen dauerhaften Austausch zwischen den beteiligten Qualifizierungsträgern eingerichtet, die eine Sammlung von Methoden, die Bestimmung von zentralen Bildungsbegriffen und den Austausch in verschiedenen Foren ermöglicht.

2. Schritt:

Weiterentwicklung des Qualifizierungskonzepts

Der zweite Schritt des Projektverlaufs vollzog sich im Rahmen eines dreitägigen Workshops der Projektpartner in Valencia im Februar 2012. Wesentliches Ziel und Ergebnis des Workshops war die Weiterentwicklung des Qualifizierungskonzepts und die Entwicklung eines Workshop-Programms zur Erprobung des Konzepts. Grundlage der Weiterentwicklung war neben der Vorstellung des Konzepts, das im Rahmen von TransQuali-EWC entwickelt und erprobt wurde, ein systematischer Austausch über die verschiedenen Qualifizierungsansätze der Projektpartner für EBR. Der Austausch verschaffte den Partnern einen strukturierten Überblick über die verschiedenen Qualifizierungsziele, die Formate und Inhalte der Angebote sowie die pädagogischen Methoden, die die verschiedenen Qualifizierungsträger bei der Konzeption und Durchführung ihrer Angebote zugrunde legen, und über die identifizierten Schnittstellen und Unterschiede. Dieser Überblick wurde dokumentiert.

Um die Perspektive über die konkrete Praxis hinaus zu erweitern, vermittelte ein Mitarbeiter der Universität Bochum im Rahmen eines Inputs die Ergebnisse einer Studie über die Anforderungen an interkulturelle Kompetenzen in grenzüberschreitenden Arbeitsbeziehungen.

Auf dieser Grundlage entwickelten die Partner gemeinsam ein dreitägiges Workshop-Programm, das Ziele, Format, Inhalt und Methoden bestimmte. Unter dem Eindruck der Atomkatastrophe in Japan verständigten sich die Partner

dabei darauf, mit dem Thema Innovation in Unternehmen ein neues Bildungsfeld für EBR zu eröffnen und zu erproben (vgl. zu dem Thema Kapitel 1). Als Methoden wurde eine Kombination aus Expert(inn)en-Inputs zur Bedeutung des Themas für EBR sowie zu spezifischen Innovationsfeldern, gewerkschaftlichen Positionen zu dem Thema, einem moderierten Interview mit zwei EBR, die Innovationen in ihren Unternehmen vorangetrieben haben, sowie verschiedenen Formen von Gruppenarbeit zur Reflexion der Inhalte sowie zur Erarbeitung konkreter Handlungsschritte in den Unternehmen zusammengestellt (im Einzelnen vgl. den Überblick auf der rechten Seite).

Darüber hinaus wurden die Partner in den Gebrauch der Internetplattform eingeführt und stimmten ein gemeinsames Programm zur Nutzung der Plattform ab. Zum Abschluss des Entwicklungsworkshops in Valencia stimmten die Projektpartner Vorgehen und Kriterien der Evaluierung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Ruhr-Universität Bochum ab.

3. Schritt:

Erprobung und Evaluierung des Workshop-Programms

Das Workshop-Programm wurde im Mai 2012 im Rahmen eines dreitägigen Workshops unter Beteiligung von insgesamt 19 EBR-Mitgliedern der Unternehmen Alstom, Bosch, Ford, Siemens, TRW und Vestas aus neun verschiedenen europäischen Ländern erprobt. Eingeladen wurden darüber hinaus acht EBR-Trainer von ETUI, CC.OO und IG Metall, um deren kompetenten Beitrag zur Beurteilung des Qualifizierungskonzepts berücksichtigen zu können. Der Workshop wurde gemeinsam durch die Projektpartner vorbereitet, organisiert durchgeführt und moderiert. Während des Workshops wurde durch Mitarbeiter(innen) der Ruhr-Universität Bochum in Zusammenarbeit mit den Projektpartnern eine Evaluierung durchgeführt, die auf einem schriftlichen und mündlichen Feedback sowie einer teilneh-



Vorläufiges Programm des EBR-Workshops

Tag der Ankunft		1. Tag		2. Tag		3. Tag	
		08:30 – 09:00	Offizielle Begrüßung und Vorstellung der Agenda	09:00 – 09:30	<i>Warming-up</i>	09:00 – 09:30	<i>Start in the day</i>
		09:00 – 11:00	Vorstellung der Teilnehmer(innen) über Präsentation von Wandzeitungen	09:30 – 11:00	<i>Moderiertes Interview</i> Examples for best practice of EWC in innovation processes Georg Leutert (EWC Ford), Marc Soubitez (EWC Bosch)	09:30 – 11:30	Unternehmensübergreifende Arbeitsgruppen: Reflexion des vermittelten Wissens und Entwicklung erster Schritte eines Handlungsplans zur Umsetzung des Erlernten in den Unternehmen <i>Präsentation der Ergebnisse im Plenum</i>
		11:00 – 12:30	European participation as a driving force for innovation Input von Prof. Dr. Ludger Pries (RUB)	11:00 – 12:30	<i>Unternehmensinterne Arbeitsgruppen:</i> Reflexion des Interviews; Ableitung konkreter Handlungsschritte für das eigene Unternehmen	11:30 – 11:45	Präsentation der Website sowie weiterer Dokumentationen des EU-Projekts und der Workshops im Rahmen des Projekts
		12:30 – 14:00	<i>Mittagessen</i>	12:30 – 14:00	<i>Mittagessen</i>	11:45 – 12:30	Evaluierung des Workshops
		14:00 – 15:00	<i>Unternehmensinterne Arbeitsgruppen:</i> Bedeutung von Innovationen für die Arbeit der EBR	14:00 – 14:30	Präsentation der Arbeitsergebnisse im Plenum	12:30	<i>Mittagessen und Abfahrt</i>
		15:00 – 15:30	Präsentation der Arbeitsergebnisse im Plenum	14:30 – 16:00	Input on intercultural competencies American Field Service		
bis 19:00	<i>Ankunft und Abendessen</i>	15:30 – 17:00	European crisis and impact on competition between locations Input von Ralf Götz (EMF)	15:30 – 17:00	The approach of Cradle to Cradle as an example for innovative strategies and practice in the field of green technologies Input von Prof. Dr. Michael Braungart (EPEA)		
20:00 – 22:00	Gegenseitiges Kennenlernen: - Begrüßung durch Moderator(innen) - Vortreten-im-Kreis-Spiel - Europa-Puzzle - Kultur-Spiel - Open end	18:00 – 22:00	Offene Abendgestaltung mit gemeinsamem Grillen	18:00 – 22:00	City tour und Abendessen		



menden Beobachtung basierte (vgl. hierzu Kap. 6).

4. Schritt:

Erhebung der Qualifizierungsbedarfe der beteiligten EBR-Mitglieder

Um einerseits auch die Eindrücke und Bewertungen der EBR-Mitglieder, die an dem Workshop teilgenommen hatten, mit einer zeitlichen Distanz zu erfassen und die Ergebnisse der unmittelbaren Evaluierung zu vertiefen sowie andererseits verallgemeinerbare, über den konkreten Workshop hinausgehende Qualifizierungsbedarfe von EBR-Mitgliedern zu erfassen, führte die Ruhr-Universität Bochum zwei Monate nach dem Workshop eine Online-Befragung der EBR-Mitglieder durch, die auf der Grundlage der Evaluierungsergebnisse entwickelt wurde (zu Design und Ergebnissen der Online-Befragung vgl. Kap. 6).

5. Schritt:

Überarbeitung des weiterentwickelten Qualifizierungskonzepts

Auf Grundlage sowohl der Evaluierungsergebnisse als auch der Bedarfserhebung wurde das ursprüngliche Qualifizierungskonzept durch das Moderator(inn)enteam überarbeitet und ausführlich dokumentiert (vgl. Kapitel 7). Das überarbeitete Konzept wurde den Projektpartnern im Rahmen einer Abschlusskonferenz im August in Heidelberg vorgestellt, mit ihnen diskutiert und verabschiedet.

Zusätzlicher Schritt:

Entwicklung weiterer Qualifizierungsmodule zum Thema Innovation

Aufgrund des großen Interesses, das die EBR-Mitglieder im Rahmen des Workshops an dem Thema *Innovation* zeigten und das sich auch in der Evaluation und Befragung niederschlug, beschlossen die an dem Projekt beteiligten EBR-Trainer, das Thema stärker in ihren Qualifizierungsprogrammen zu verankern und im Rahmen eines weiteren, anderthalbtägigen

Workshops entsprechende Qualifizierungsmodule zu entwickeln (vgl. Kapitel 8).

6. Schritt:

Verständigung auf gemeinsame Qualitätsstandards

Auf der Grundlage der Evaluierungsergebnisse sowie der Bedarfserhebung entwickelten die Projektpartner im Rahmen der Abschlusskonferenz gemeinsame Mindeststandards für die Gestaltung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für EBR und verabschiedeten diese im Rahmen der Abschlusskonferenz in Heidelberg (vgl. Kap. 9).

Fazit

Durch ein sehr konzentriertes Arbeiten ist es im Rahmen des Projekts gelungen, in der kurzen Zeit von zwölf Monaten eine Reihe von bedeutsamen Ergebnissen zu erarbeiten. Auf der Grundlage der Ergebnisse des Vorläuferprojekts konnten ein Seminarkonzept für EBR entwickelt und erprobt sowie weitere Qualifizierungsmodule erarbeitet werden, in die die Erfahrungen und Bildungskulturen von Qualifizierungsträgern aus verschiedenen europäischen Ländern eingeflossen sind. Auf der Grundlage einer Erhebung von Qualifizierungsbedarfen von EBR sowie der Evaluierung des durchgeführten EBR-Workshops haben sich die Partner auf allgemeine Qualitätsstandards für Qualifizierungsangebote für EBR verständigt. Damit sind wichtige Grundlagen für eine Europäisierung der EBR-Qualifizierung geschaffen worden, die – berücksichtigt man auch das Projekt *Trans-Quali-EWC* – auf der Kooperation von Qualifizierungsträgern aus acht europäischen Ländern sowie der EU-Ebene basieren. Mit dem Thema *Innovation* durch Interessenvertretungen ist zudem ein neues Qualifizierungsfeld für EBR etabliert worden, für das zugleich umfangreiche Materialien und Qualifizierungsmodule erarbeitet wurden.

Literatur

Amtsblatt der Europäischen Union (Hrsg.) (2009): Richtlinie 2009/38/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Mai 2009 über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen (Neufassung). L 122/28 vom 16.05.2009.

Biehler, Herrmann/Hahn, Elke (2007): Ergebnisse einer EBR-Befragung im Finanzdienstleistungssektor der Europäischen Union. München. www.imu-institut.de/muenchen/research/research...03.../Befragung (28.08.2009).

ETUC/UNICE/UEAPME/CEEP (2005): Lessons Learned on European Works Councils. http://www.etuc.org/IMG/pdf/7c-EWCs_lessons_learned_010305-EN.pdf (16.08.2009).

Europäische Kommission (2002): Der europäische soziale Dialog, Determinante für Modernisierung und Wandel. Vorschlag für einen Beschluss des Rates zur Einrichtung eines Tripartiten Sozialgipfels für Wachstum und Beschäftigung. KOM (2002) 341 endgültig.

Europäische Kommission (2005): Umstrukturierung und Beschäftigung. Umstrukturierungen antizipieren und begleiten und die Beschäftigung fördern: die Rolle der Europäischen Union. KOM (2005) 120 endgültig.





- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions** (2008): European Works Councils in practice: Key research findings. Background Paper. Dublin. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/28/en/1/ef0828en.pdf> (01.09.2009).
- Europäische Kommission/Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit** (2008): Commission invites social partners to negotiate about European works councils. Pressemitteilung vom 20.02.2008. <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=de&newsId=236&furtherNews=yes> (15.10.2010).
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger/Rampeltshammer, Luitpold** (2010): Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie. Frankfurt a. M./ New York.
- Jagodzinski, Romuald/Kluge, Norbert/Waddington, Jeremy** (Hrsg.) (2008): Memorandum European Works Councils. Recommendations for policy-making based on current experiences. Brussels. <http://www.etui.org/content/download/2497/27379/file/ETUI-doc+EWC+memorandum+%28ok-web%29.pdf>.
- Kehrbaum, Tom/Memmler, Undine/Neiß, Alexander/ Rößler, Holger/Roggenkamp, Martin/Varga, Marika/Zitzelsberger, Olga** (2010): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden. Hrsg.: IG Metall Vorstand/FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. (<http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/projekte/trans-qualiewc/publikationen.html>).
- Klemm, Matthias/Kraetsch, Clemens/Weyand, Jan** (2011): „Das Umfeld ist bei ihnen völlig anders.“ Kulturelle Grundlagen der europäischen betrieblichen Mitbestimmung. Berlin.
- Lecher, W./Platzer, H.-W./Rüb, S./Weiner, K.-P.** (1999): Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung. Nomos, Baden-Baden.
- Miller, D.** (1999): Towards a „European“ Works Council, *Transfer* 5(3): 344-365.
- Müller, Torsten/Hoffmann, Aline** (2001): EWC Research: A Review of the Literature. *Warwick Papers in Industrial Relations*, No. 65. <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/wpir65.pdf> (26.08.2009).
- Pries, Karin/Pries, Ludger/Wannöffel, Manfred** (2011): Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen. Eine konzeptionelle Literaturstudie. HBS-Arbeitspapier Nr. 235. http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_235.pdf (23.09.2012).
- Roggenkamp, Martin** (2010): Integration von Theorie und Praxis der EBR-Qualifizierung. Herausforderungen und Vorgehen im Rahmen des Projektes Trans-Quali-EWC. In: IG Metall Vorstand/FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit (Hrsg.): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte. Bedarf, Ziele, Methoden. Frankfurt/Main: 34–45.
- Waddington, Jeremy** (2006): The views of European Works Council representatives. Data prepared for a conference entitled “Codetermination in a Modern Europe: Democratic Workers’ Participation or Convergence at Minimal Standards” organized by the Otto Brenner Stiftung, held at Bratislava, Slovakia, May 30 – June 1, 2006.

Kapitel 7

Evaluierung des Workshops und Erhebung der Qualifizierungsbedarfe für EBR

Karin Pries



Karin Pries

Einführung

Der folgende Bericht wurde von Karin Pries (INCCAS) im Auftrag der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB-IG Metall (GAS) an der Ruhr-Universität Bochum erstellt. Er basiert in erster Linie auf der Evaluierung des Workshops Technologischer Wandel und Innovationen der Energie und grünen Technologie als ein Thema von Europäischen Betriebsräten, der in der IG Metall-Bildungsstätte Pichelsee in Berlin vom 9. bis 11. Mai 2012 durchgeführt wurde. Diese Evaluierung wurde von Karin Pries und Martin Roggenkamp (connecting europe) konzipiert und umgesetzt. Im Bericht fließen darüber hinaus die Ergebnisse einer weiteren Erhebung ein, denn im Nachgang zum Workshop wurden die Teilnehmenden zu ihrem Trainingsbedarf befragt.

Der Bericht gliedert sich folgendermaßen:

- Zunächst wird die methodische Anlage der Evaluierung vorgestellt.
- Die Ergebnisse von Evaluierung und Bedarfserhebung werden anhand thematischer Blöcke zusammengeführt.
- Abschließend werden schlussfolgernde Empfehlungen für die weitere Durchführung von Workshops und Seminaren für Europäische Betriebsräte (EBR) formuliert.

Methodische Anlage der Evaluierung

Die Erhebung basierte auf zwei Säulen: Einerseits sollte durch eine zeitlich unmittelbare Evaluierung die Erprobung des im Rahmen des EU-Projekts entwickelten und praktizierten Workshop-Konzepts ausgewertet werden, um das transnationale Workshop-Konzept aufbauend auf den Ergebnissen zu verbessern. Andererseits sollte eine weitere Online-Erhebung von Qualifizierungsbedarfen der EBR-Mitglieder mit einer zeitlichen Distanz von drei Monaten sowohl Rückschlüsse auf das Qualifizierungskonzept erlauben als auch verallgemeinerbare Qualifizierungsbedarfe von EBR identifizieren.

Mit der unmittelbaren Evaluierung war beabsichtigt, die Qualität des Workshops im Hinblick auf folgende Aspekte zu überprüfen:

- Wurden die Erwartungen der Teilnehmenden getroffen?
- Waren die thematisierten Inhalte relevant für die Arbeit der EBR?
- Waren die angewandten Methoden ihrer Arbeit angemessen?
- Förderte der Workshop den Erfahrungsaustausch mit anderen EBR-Mitgliedern?
- War der zeitliche Rahmen angemessen?
- War die Organisation angemessen?
- Welche Wirkungen hat der Workshop für die Netzwerkbildung innerhalb und zwischen EBR?

Diese Kriterien waren maßgebend für die *Gestaltung der Evaluierungsinstrumente*:

- a) Karin Pries und Martin Roggenkamp führten während des gesamten Workshops eine teilnehmende Beobachtung durch.
- b) Am Ende des Workshops erfolgte eine gemeinsame mündliche Evaluierung der Teilnehmenden im Plenum sowie
- c) eine individuelle schriftliche Evaluierung auf der Grundlage eines Fragebogens, der in drei Sprachen verteilt und von allen Teilnehmenden am letzten Workshop-Tag ausgefüllt wurde. Dabei wurden die anwesenden vier Trainer(innen) gesondert berücksichtigt.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Evaluierung sollte eine weitere Befragung der beteiligten EBR drei Monate nach dem Workshop über den inhaltlichen Bedarf, aber auch über bevorzugte Methoden und die Trainingsdauer Aufschluss geben. Da diese Erhebung in den Kontext des Workshops gestellt wurde,



erlaubte sie einerseits vertiefende Rückschlüsse im Hinblick auf die Bewertung des Workshops aus einer Perspektive der Teilnehmenden mit einem zeitlichen Abstand. Andererseits konnten durch diese Bedarfserhebung verallgemeinerbare Schlüsse für die künftige Gestaltung von EBR-Workshops gezogen werden. Diese Erhebung wurde ausschließlich online durchgeführt mit Multiple-Choice-Fragen und ergänzenden freien Textantworten.

Die solchermaßen komplex angelegte Evaluierung sollte insgesamt Schlussfolgerungen darüber zulassen, ob und wie zukünftige Trainings verbessert werden können, damit die Angebote noch besser den Bedarfen der EBR-Mitglieder entsprechen.

Ergebnisse der Evaluierung

23 Teilnehmende des Workshops *Technologischer Wandel und Innovationen der Energie und grünen Technologie als ein Thema von EBR* haben die individuellen Fragebögen beantwortet; sie wurden in drei Sprachen angeboten, um Verständnisprobleme von vorneherein zu minimieren. Die im Anschluss an den Workshop angebotene Online-Umfrage wurde von 11 Teilnehmenden (von 26 angeschriebenen) vollständig beantwortet, das sind 42 Prozent, dies zeigt eine hohe Mitwirkungsbereitschaft an.

Persönliche Angaben und Motivation

Das Teilnehmerprofil des Workshops zeigt, dass einige Teilnehmende bereits auf langjährige Erfahrungen als EWC zurückgreifen können:

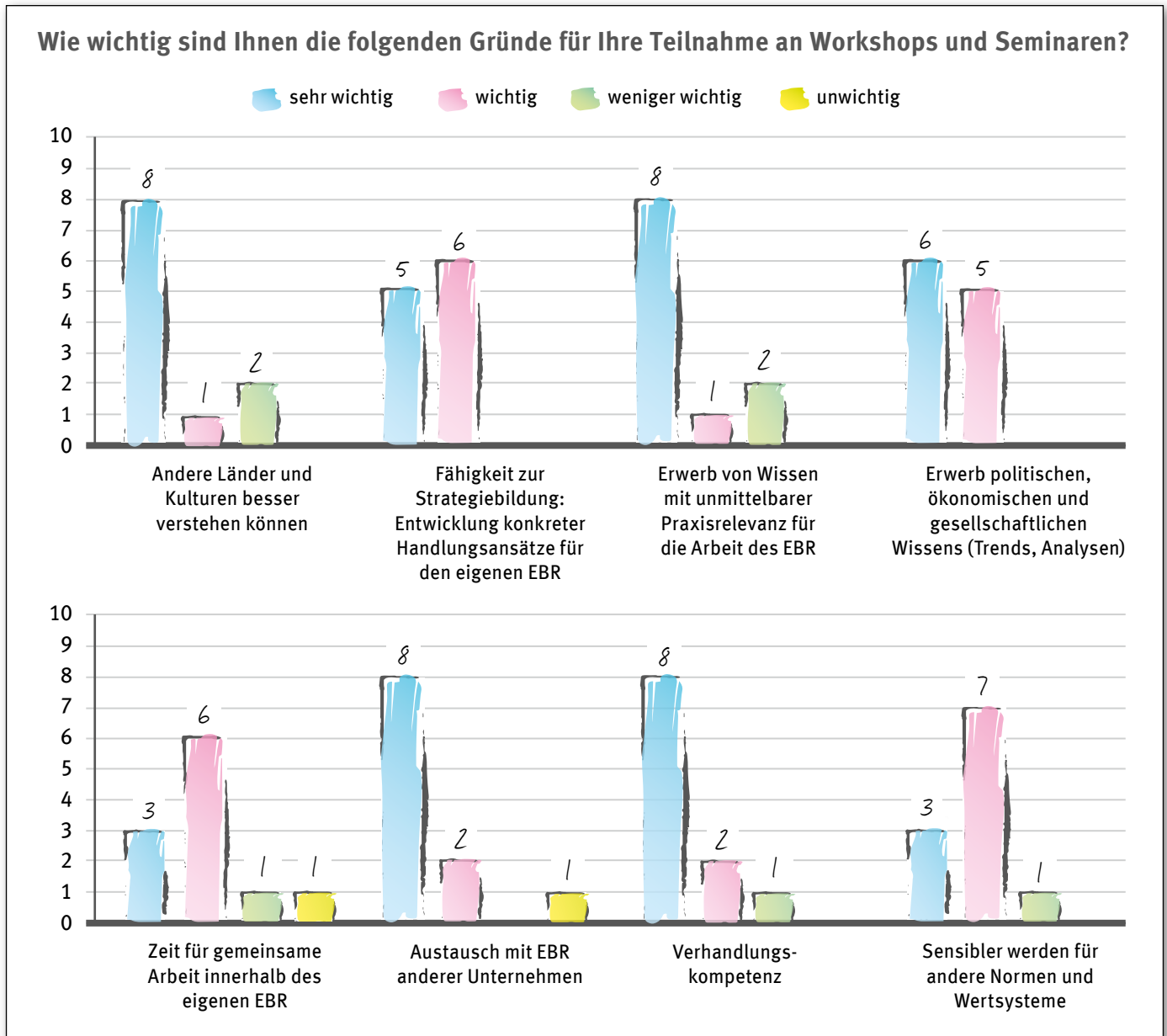
Elf Befragte haben in den letzten zwei Jahren an einem oder zwei Workshops teilgenommen, sieben sogar an vier oder mehr Workshops. Nur vier Befragte haben in den letzten zwei Jahren, dagegen an keinem Workshop teilgenommen. Die meisten der Befragten sind also relativ erfahren mit derartigen Veranstaltungen. Zudem verdeutlichen die



Ergebnisse den hohen Qualifizierungsbedarf sowie die Qualifizierungsbereitschaft von EBR-Mitgliedern.

Dies spiegelt sich auch in den *Erwartungen*, die sie an diese Veranstaltung gestellt haben, wider: Der Workshop wurde von den meisten Befragten als eine Möglichkeit wahrgenommen, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten als EBR ausbauen zu können; sie legen also einen klaren Fokus auf eine Ausweitung der beruflichen Fähigkeiten und Möglichkeiten. Ein weiterer grundlegender Aspekt der Motivation ist der Erfahrungsaustausch mit anderen EBR. Einige Befragte begründeten ihre Motivation eher inhaltlich damit, dass sie sich vom Themenkomplex „Soziale Innovation“ neue Impulse und vor allem auch Lösungsaspekte wünschten.

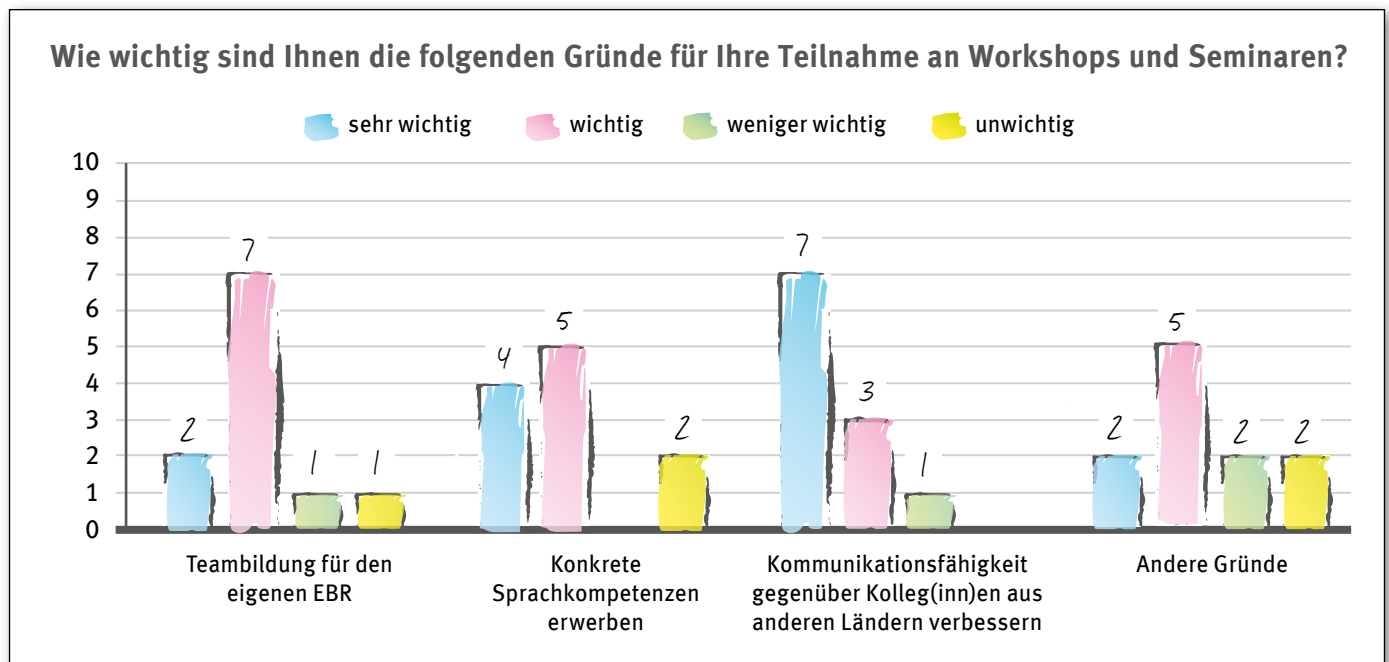
Ein ähnliches Bild prägt auch die generelle Motivation zur Teilnahme an Seminaren und Workshops; in der *Online-Umfrage* rangieren das Verständnis für andere Länder und



Kulturen, praxisrelevantes Wissen, Austausch mit anderen EBR und Verhandlungskompetenz an erster Stelle. Die Befragten antworteten (siehe nachfolgende Graphiken) auf die Frage: Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Gründe für Ihre Teilnahme an Workshops und Seminaren?

Inhaltsrelevanz und Kompetenzen

In beiden Befragungen spielten die angestrebten Kompetenzen und die für EBR relevanten Inhalte eine wichtige Rolle. Hier sollen zunächst die *Ergebnisse der Workshop-Evaluierung* präsentiert werden. Das Workshop-Thema *Technologischer Wandel und Innovationen der Energie und*



grünen Technologie als ein Thema von EBR stieß insgesamt auf sehr großes Interesse, wie der unten stehende Chart zeigt: Von 12 bis 13 der 23 Befragten wurden diese Aspekte positiv evaluiert, vier bis fünf gaben eher negatives Feedback, 3 bis 6 eine mittlere Bewertung.

Aus der abschließenden Gruppenevaluierung und den Pausengesprächen ging hervor, dass auch solche Teilnehmenden, die dem Workshop-Thema zu Beginn eher skeptisch gegenüberstanden, wertvolle Impulse erhalten haben, sich damit systematischer zu beschäftigen. Dies verdeutlicht, dass durch den erprobten Workshop ein neues Qualifizierungsthema für EBR identifiziert werden konnte, das auf großes Interesse und große Resonanz bei den Adressat(inn)en stößt und das im Rahmen des Workshops auch gut umgesetzt wurde.

Auf die Frage, welche Themen durch den Workshop nicht abgedeckt wurden, die jedoch für die Arbeit der EBR von Bedeutung gewesen wären, wurden *Strategien im Umgang mit dem Management* genannt, *weitergehende Informationen zu*

rechtlichen Fragen der Arbeit als EBR sowie konkrete technische Innovationen. Dies zeigt, dass auf eine Sensibilisierung von EBR für das Thema *Innovationen* notwendig ein zweiter Schritt folgen muss, der praxisorientiert Handlungskompetenzen aufbaut, um dieses Thema in den Unternehmenskontext einzubringen.

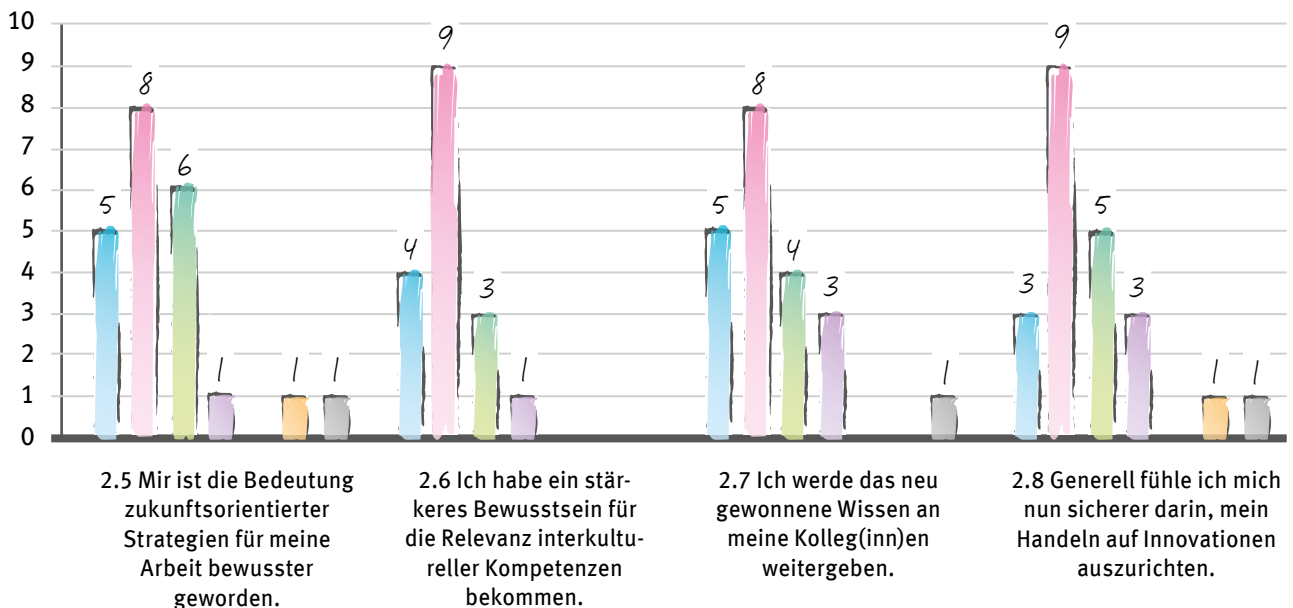
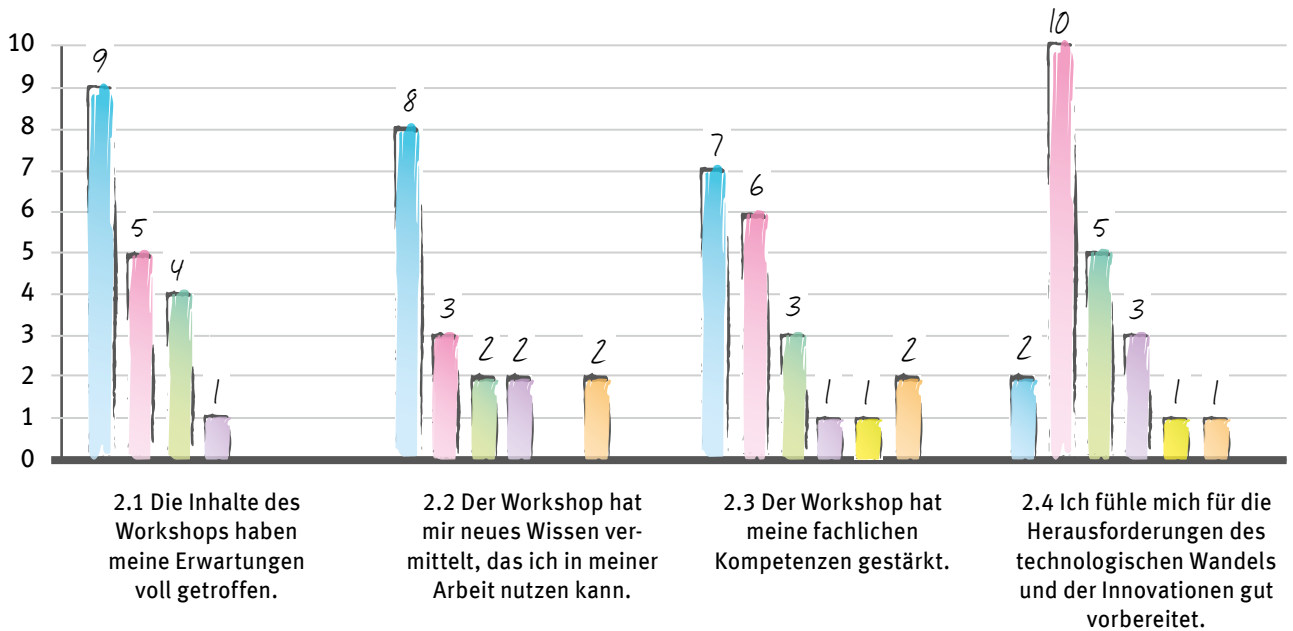
Die Befragten wurden auch nach der konkreten *Anwendbarkeit* der neuen Informationen in ihrem Alltag gefragt. Diesbezüglich fielen die in Form freier Texte formulierten Antworten eindeutig aus: Den meisten EBR-Vertreterinnen und -Vertretern geht es um eine verbesserte Kommunikation mit dem Management, um die Möglichkeiten der Interessenvertretungen zu steigern, das beidseitige Vertrauen auszubauen und zu stärken.

Auch die *Evaluierung der einzelnen Programmpunkte* des Workshops war in der Regel positiv. Die thematischen Schwerpunkte waren adäquat gewählt, die Präsentationen wurden von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als rele-



Inhaltsrelevanz und Kompetenzen

■ stimme voll zu
 ■ stimme zu
 ■ stimme eher zu
 ■ stimme eher nicht zu
 ■ stimme nicht zu
 ■ stimme gar nicht zu
 ■ keine Antwort





vant für ihre Arbeit als EBR beurteilt. Mit geringem Abstand zu den positiven Bewertungen der anderen Präsentationen hat diejenige von Georg Leutert und Marc Soubitez zum Thema *Examples for best practice of EWC innovation* am besten abgeschnitten. Auch die Präsentationsfähigkeiten der Referent(inn)en wurden in fast allen Fällen sehr positiv bewertet. Eine Ausnahme stellt der Programmpunkt *Interkulturelle Kompetenz* dar: Das Thema an sich sehen die Befragten durchaus als wichtig an, aber dessen Aufbereitung und Art der Präsentation war dem Teilnehmerkreis der erfahrenen EBR-Vertreter(innen) nicht angemessen und sprach deren eigene Situation nicht an. Dies wurde zwar ausdrücklich als ein methodisches Problem gewertet, zeigt aber auch, dass die interkulturellen Grundlagen der EBR-Arbeit mit einem unmittelbaren Bezug zum alltagspraktischen Erleben vermittelt werden sollten.

Die *Online-Umfrage* ergab ebenfalls interessante Ergebnisse zu den für EBR relevanten Themenfeldern: Die in der Befragung zur Auswahl gestellten Themenfelder wurden

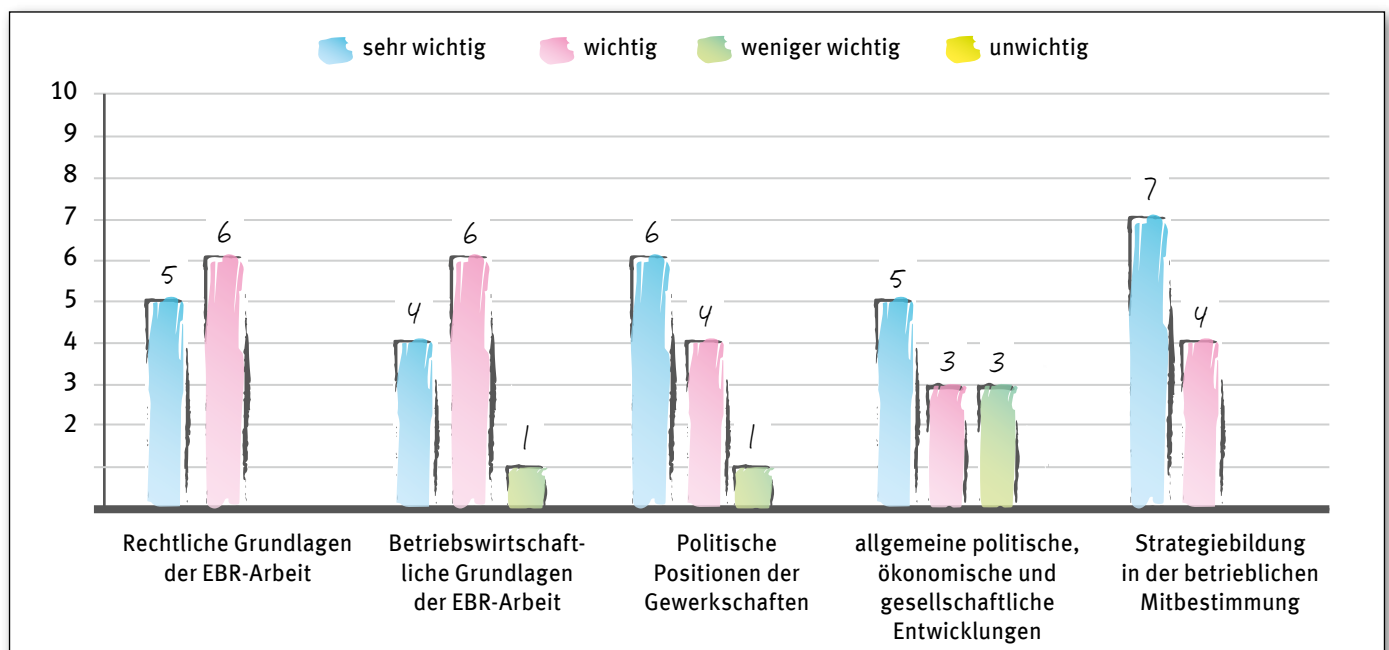
durchweg als wichtig und sehr wichtig angesehen, wie die folgenden Graphiken zeigen.

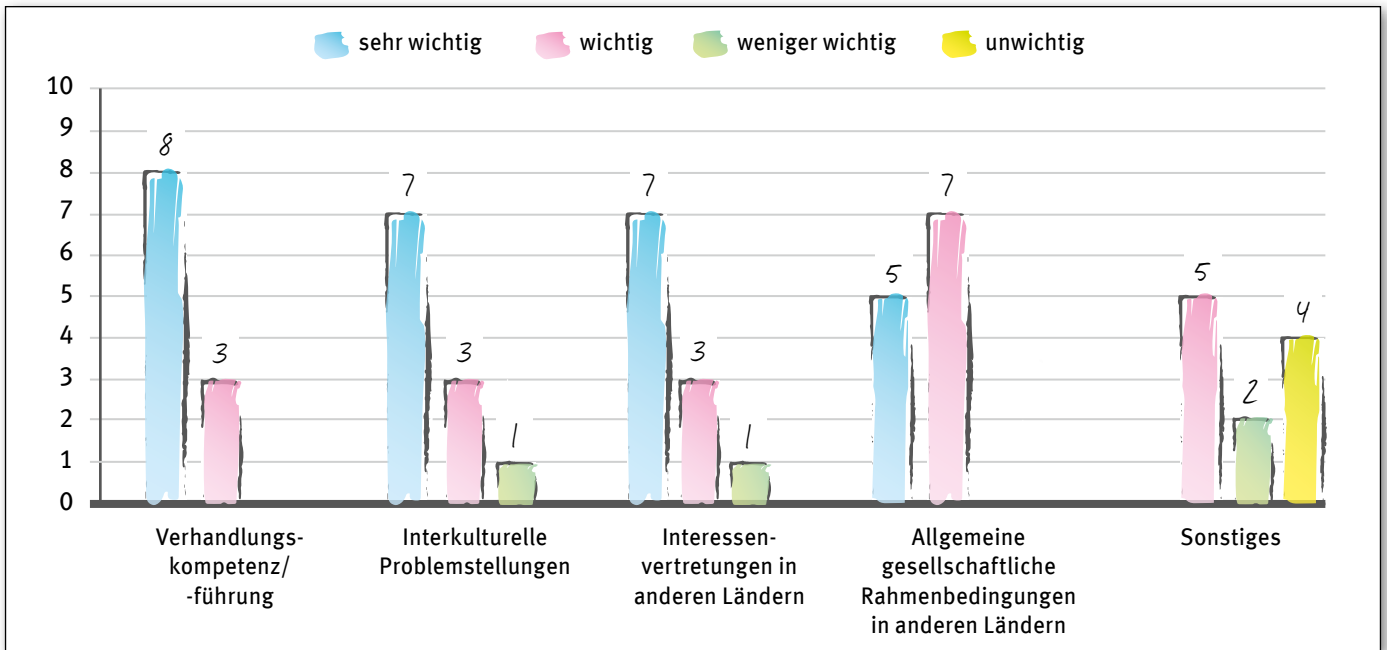
Als „sonstige“ Themenfelder wurden zusätzlich genannt:

- Rechtliche Möglichkeiten eines EBR und Austausch darüber, wie man diese Rechte für Partizipation und Verhandlungen nutzbar machen kann
- Austausch untereinander zu erfolgreichen Praktiken der Interessenvertretung, mit Blick auf die Entwicklung seit der 1. Direktive von 1994.

Eine weitere Frage galt Workshop-/Seminarinhalten nach einer vorgegebenen Kategorisierung. Die Frage *Wie wichtig sind Ihnen folgende Inhalte in Seminaren/Workshops?* wurde folgendermaßen beantwortet:

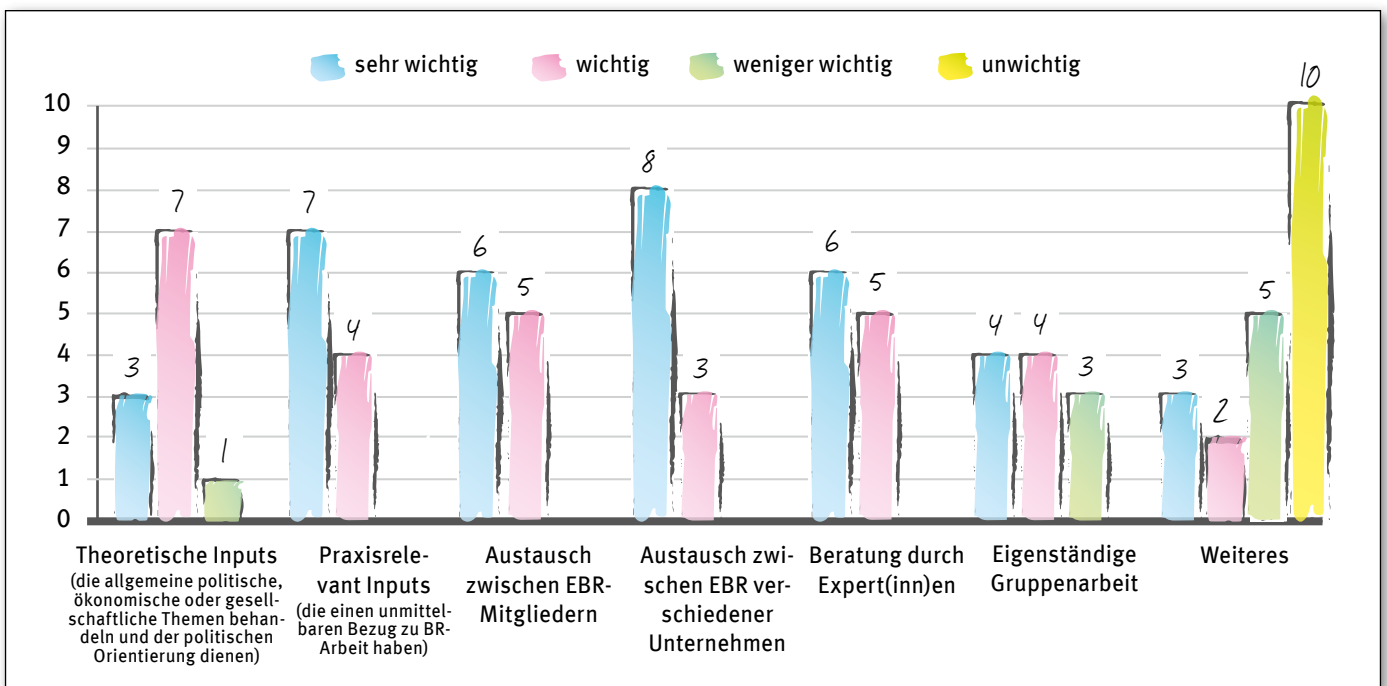
Der Austausch zwischen EBR-Mitgliedern und die Beratung durch Expert(inn)en stehen bei allen Befragten gemeinsam an erster Stelle, aber auch der Austausch zwischen EBR ver-





schiedener Unternehmen wird von allen als wichtig erachtet. Bei den Inputs besteht eine leichte Bevorzugung von praxis-

relevanten Inputs, aber auch die theoretischen Inputs zu allgemeinen politischen, ökonomischen oder gesellschaftlichen





Themen zur politischen Orientierung werden von der großen Mehrheit als sehr wichtig und wichtig angesehen. Lediglich die Frage nach eigenständiger Gruppenarbeit wird insgesamt geringer und von drei Befragten als explizit weniger wichtig eingestuft.

Auf die Frage danach, wie wichtig ihnen die *Themenvielfalt* ist, antworteten die EBR-Vertreter(innen) sehr unterschiedlich: Fünf gaben an, ein Seminar/Workshop sollte auf ein Thema fokussiert sein und dieses ausführlich behandeln, vier bevorzugten die Behandlung vielfältiger Themen. Von diesen fanden drei Teilnehmende zwei Themen pro Tag angemessen, ein Teilnehmer nur ein Thema pro Tag.

Arbeitsmethoden

Arbeitsmethoden während des Berlin-Workshops

Für zehn der Befragten war das Verhältnis von Präsentationen und Diskussionen ausgeglichen und immerhin zwölf sahen es als weniger bis wenig ausgeglichen an; ein ähnliches Ergebnis mit einer zusätzlichen negativen Bewertung galt der Angemessenheit der im Workshop angewandten Methoden.

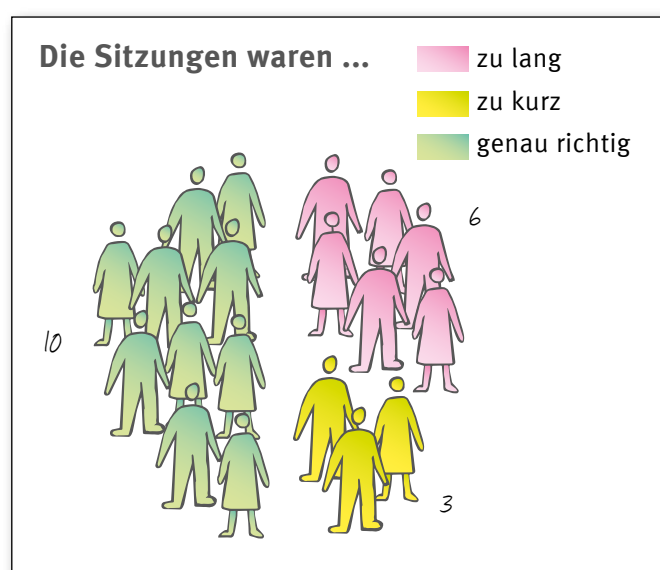
Die Möglichkeiten, die eigenen Erfahrungen einzubringen, wurden eher kritisch gesehen (siehe 4.2 in Graphik rechte Seite). Nur sechs Befragte konnten ihre eigenen Erfahrungen gut in den Workshop einbringen, bei acht wurde dies als zufriedenstellend angesehen und immerhin sieben bewerteten diesen Aspekt eher negativ. Dass dieser Befund nicht an Sprach- oder Kontaktproblemen liegt, zeigt sich an der dritten Aussage in der unten stehenden Graphik: immerhin konnten 13 Befragte leicht mit anderen EBR Kontakt aufnehmen. Dies verdeutlicht ein klares Defizit des Workshops im Hinblick auf die Möglichkeit zur eigenständigen Aneignung und Reflexion der vermittelten Inhalte durch die Teilnehmenden.

Der Aspekt des Erfahrungsaustauschs wird in Statement 4.4 zwar positiver bewertet als in Statement 4.2, dennoch

überwiegen auch hier die eher skeptischen bis negativen Einschätzungen. Dagegen wird die Atmosphäre unter den Befragten und Trainern als äußerst kooperativ empfunden. Erfreulich ist auch, dass trotz der reklamierten Mängel beim Erfahrungsaustausch die überwiegende Mehrheit von 15 Befragten angibt, von den Erfahrungen anderer Teilnehmer(innen) profitiert zu haben.

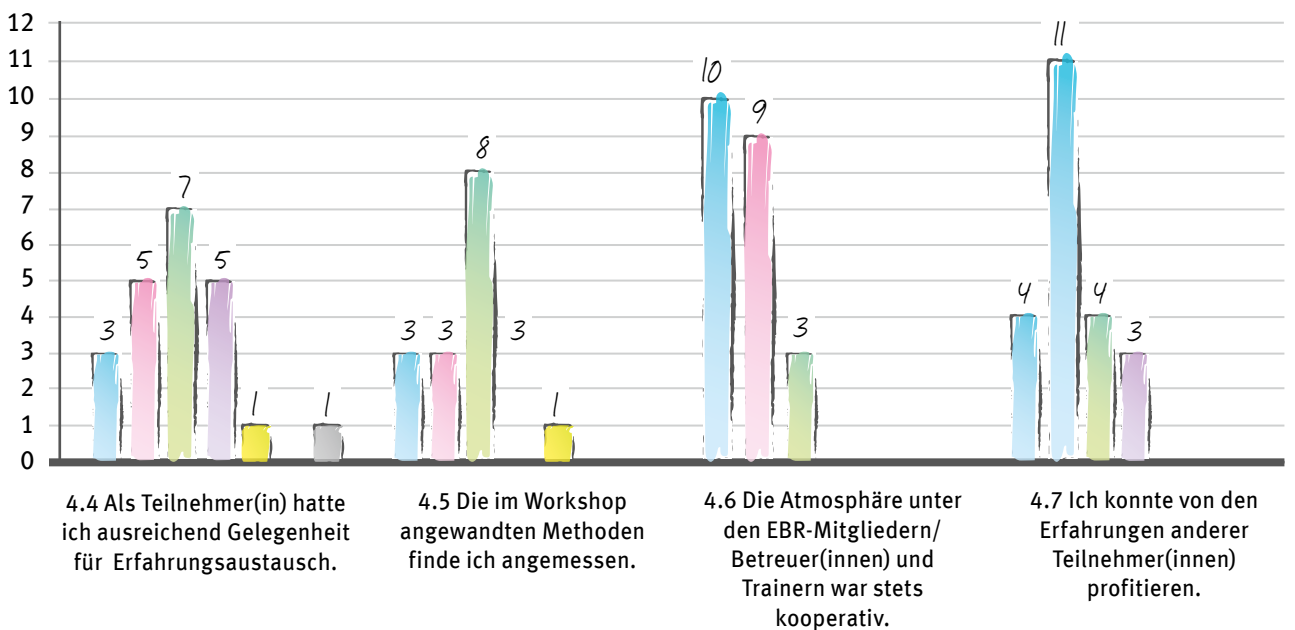
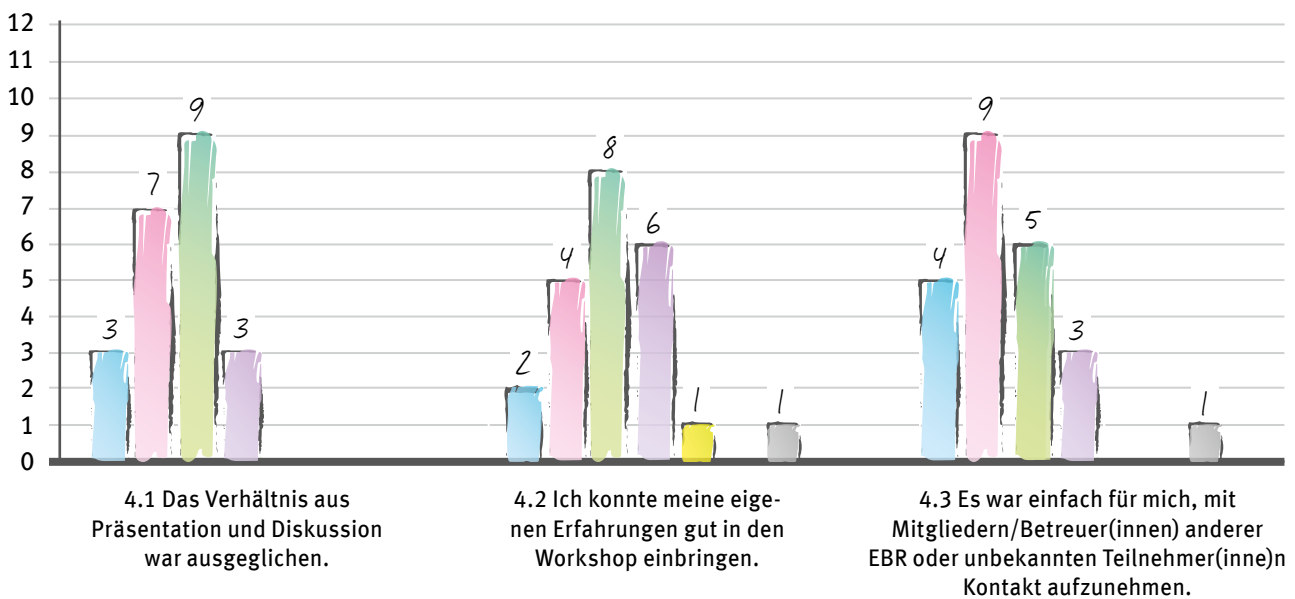
Die Gruppenarbeiten wurden als stimulierend beschrieben, allerdings war deren Organisation ein Kritikpunkt. Aus der Perspektive der Teilnehmenden – so insbesondere die Ergebnisse der mündlichen Evaluation sowie der teilnehmenden Beobachtung – mangelte es der eigenständigen Arbeit der EBR-Mitglieder sowohl an angemessener Zeit als auch an einer unterstützenden Moderation. Die Meinungen der Befragten zur Gesamtgestaltung des Programms zielen darauf ab, mehr Raum für Diskussionen zu geben und dafür aber weniger Programmpunkte (Präsentationen) einzuplanen, um die Themenbereiche intensiver und detaillierter besprechen und reflektieren zu können.

Bezugnehmend auf die zeitliche Struktur des Workshops war die Gruppe gespalten:



Einsatz von Arbeitsmethoden während des Berlin-Workshops

■ stimme voll zu
 ■ stimme zu
 ■ stimme eher zu
 ■ stimme eher nicht zu
 ■ stimme nicht zu
 ■ stimme gar nicht zu
 ■ keine Antwort





Es wurde auch bemängelt, dass die zeitliche Planung nicht eingehalten wurde; mehrfach wurde vorgeschlagen, dass zwischen den einzelnen Programmpunkten kleinere Pausen eingebaut werden sollten. Den Gruppenarbeiten sollte mehr Zeit beigemessen werden. Die Befragten zeichnen ein klares Bild darüber, wie das Zeitmanagement verbessert werden könnte: Eine Präsentation sollte nicht länger als etwa 40 Minuten dauern, der gesamte Workshop sollte zwischen zwei und drei Tagen dauern. Diese Evaluierung wird auch durch die Ergebnisse der Online-Umfrage bestätigt (siehe unten).

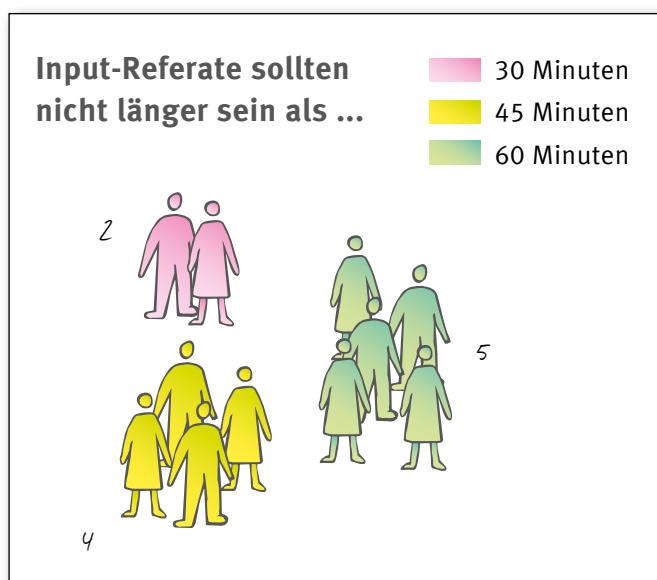
Die Antworten ergaben in der Evaluierung des Workshops kein klares Bild darüber, welche Anzahl an Themen für einen Workshop diesen Umfangs passend wäre; nur weniger sollten es sein, das Zeitverhältnis von Präsentationen und Diskussionen sollte ausgewogen (50/50) sein und der Anteil der Gruppenarbeit an der Gesamtzeit des Workshops sollte etwa ein Viertel betragen. Zu der Frage, ob die Gruppenarbeit von einem Betreuer unterstützt werden sollte oder nicht, konnte kein klares Ergebnis festgehalten werden: sechs sprachen sich für eine aktive Moderation aus, fünf für eine passive Moderation. Diese Fragen wurden in der Online-Umfrage erneut aufgegriffen.

Ergebnisse der Online-Umfrage

In Bezug auf die methodische Gestaltung von Seminaren und Workshops ergab die Online-Umfrage eine ganze Reihe von interessanten Ergebnissen, die bei zukünftigen EBR-Seminaren berücksichtigt werden sollten. Sie werden im Folgenden präsentiert:

Zum Zeitmanagement

Auf die Frage Wie viel Zeit sollte nach Inputs mindestens für Reflexion und Diskussion zur Verfügung stehen? gibt die Mehrheit 30 Minuten (4 Nennungen) bis 60 Minuten (3 Nennungen) an, eine befragte Person wünscht sich gar 120 Minuten. Nur 3 Rückmeldungen begnügen sich mit 20 (1) oder 10 (2) Minuten.



Bei der gewünschten Länge der Input-Referate ist die Meinung sehr geteilt, wie die folgende Graphik zeigt:

Dagegen spricht sich eine überwiegende Mehrheit (8 Teilnehmende) dafür aus, die Zeit für Fragen und Diskussion im Verhältnis zum Input genauso lang zu gestalten; nur zwei sind dafür, sie länger, und eine Rückmeldung, sie kürzer zu halten als den Input.

Die Gesamtdauer eines Workshops oder Seminars sollte bei 2 (5 Nennungen) bis 2,5 Tagen (3 Nennungen) liegen, nur zweimal werden 4 Tage und einmal wird länger genannt.

In Bezug auf die *Zusammensetzung der Teilnehmer(innen)* für einen Workshop/ein Seminar sprachen sich die Befragten eindeutig für eine Zusammensetzung aus, die einen Austausch zwischen EBR aus verschiedenen Unternehmen gewährleisten kann (7 Nennungen); nur 3 bevorzugten, dass die Teilnehmenden sich nur aus EBR-Mitgliedern eines Unternehmens zusammensetzen, damit diese die Möglichkeit haben, intensiv an Handlungsstrategien für den EBR zu arbeiten.

Für die Gruppenarbeit liegt die bevorzugte Teilnehmeranzahl um die 20 (5 Befragte nannten als gewünschte Anzahl 15 bis 20, 3 nannten 20 bis 25 Teilnehmende). Bei der Frage nach dem Anteil, den eigenständige Arbeit (selbstständiges Er- bzw. Bearbeiten von Themen in Gruppen in Abgrenzung zu Expert[inn]en-Inputs) an der gesamten Zeit des Seminars einnehmen sollte, entschied sich eine Mehrheit von 6 Befragten für höchstens ein Viertel, aber weitere 4 Befragte möchten die Gruppenarbeit in gleichem Anteil wie die Inputs sehen. Nur eine befragte Person möchte ganz auf eigenständige Arbeit verzichten.

Schließlich wurden die EBR-Mitglieder auch nach dem bevorzugten Grad an Moderation der Gruppenarbeit befragt. Hier ergab sich ebenso wenig ein klares Bild, wie bei der Evaluierung des Berlin-Workshops, niemand jedoch möchte die Gruppenarbeit ganz den Befragten überlassen: 6 Befragte gaben an, *es sollte eine aktive Moderation geben, die den*

Prozess leitet und 5 votierten für *eine eher passive Moderation (...), die nur eingreift, wenn der Austausch in der Gruppe ins Stocken gerät*.

Organisation des Workshops

Zu der Organisation des Workshops in Berlin wird in allen konkreten Punkten ein sehr gutes Feedback gegeben, namentlich für die Unterkunft, Verpflegung und das Begleitprogramm¹. In zwei Fällen gab es allerdings auch negative Tendenzen: bei der Frage nach der gesamten Organisation (5 eher negative Nennungen) und bei der Frage nach den Vorabinformationen, die den Teilnehmenden vor dem Workshop zur Verfügung gestellt wurden (3 eher negative Nennungen). Es wurde bemängelt, dass das Organisationsteam zu groß war; einige Teilnehmende beklagten, dass es zu wenig Struktur und festen Rahmen gab.

¹ Abgefragt wurden 1) die gesamte Organisation, 2) die Unterkunft, 3) die Verpflegung, 4) das Begleitprogramm.





Schlussfolgerungen

Zusammenfassend und im Hinblick auf Veranstaltungen in der Zukunft können folgende Aspekte festgehalten werden:

Es besteht ein hoher Bedarf an Seminaren und Workshops, auf denen sich EBR-Vertreter aus verschiedenen europäischen Ländern fortbilden und untereinander austauschen können zu Themen, die für ihre eigene Praxis wichtig sind.

Der Austausch zwischen EBR-Mitgliedern, auch der Austausch zwischen EBR verschiedener Unternehmen, und die Beratung durch Expert(inn)en werden als wichtig erachtet. Die fachlichen Inputs sollten praxisrelevant sein, aber auch theoretische Beiträge zu allgemeinen politischen, ökonomischen oder gesellschaftlichen Themen zur politischen Orientierung werden von der großen Mehrheit der Befragten als wichtig angesehen.

Mit dem Thema *Innovation in transnationalen Unternehmen* wurde ein neues Qualifizierungsfeld erschlossen, das bei den EBR-Mitgliedern auf große Resonanz gestoßen ist; im Hinblick auf Handlungskompetenzen ist vor allem ein Bedarf an Verhandlungskompetenzen mit dem Management erkennbar.

Zu den Arbeitsmethoden und der Organisation der Workshops machten die Befragten wichtige Vorschläge, die in Zukunft stärker berücksichtigt werden sollten, sie sollen hier nicht alle wiederholt werden.

Die Vorschläge geben wichtige Hinweise dazu, das Verhältnis von fachlichen Inputs von außen und Raum für intensiven Erfahrungsaustausch ausbalanciert zu gestalten; das Zeitmanagement so zu arrangieren, dass die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden nicht überstrapaziert wird und genügend Raum für Diskussion bleibt. Gefordert wird ein großer Zeitraum für die eigenständige Aneignung von Inhalten sowie deren Reflexion in Arbeitsgruppen, allerdings müssen die

Gruppen moderiert werden und so zusammengesetzt sein, dass ein interessanter Austausch stattfinden kann.

Eine generelle Schlussfolgerung aus der Evaluierung des Berlin-Workshops und der Online-Umfrage ist die Notwendigkeit, die eigenen Erfahrungen der EBR-Vertreter stärker zu berücksichtigen und zum Gegenstand von Lernprozessen zu machen. Eine wichtige Frage für die Planung zukünftiger Workshops und Seminare sollte daher unabhängig vom Thema immer sein: *Welche Fachexpertise können die EBR-Mitglieder beitragen?*

Ihre hohe Bereitschaft, an den Befragungen teilzunehmen, zeigt, wie sehr sie selbst bereit sind, einen Beitrag dazu zu leisten.

Kapitel 8

Workshop-Konzept: Technologischer Wandel bei Energie-wende und grünen Technologien – Innovation als Thema für Europäische Betriebsräte

Chaja Boebel, Martin Roggenkamp, Ferdije Rrecaj, Sophie Jänicke

Einleitung

Unternehmerische Innovationstätigkeiten werden zunehmend zu einem entscheidenden Faktor für Wettbewerbsfähigkeit und qualifizierte Beschäftigung in den fortgeschrittenen und wissensbasierten Industriegesellschaften Europas. Während kostenorientierte Wettbewerbsstrategien von Unternehmen sich in einem globalisierten und dynamischen Wirtschaftsraum als wenig nachhaltig erweisen, mit kurzfristigen Standortverlagerungen einhergehen und sich negativ auf die Qualität der Arbeit sowie die Qualifikation der Beschäftigten auswirken, ermöglichen innovationsorientierte Unternehmensstrategien nachhaltige Wettbewerbsvorteile, längerfristige Entwicklungsperspektiven sowie den Aufbau langfristiger und qualifizierter Beschäftigungsmöglichkeiten. Insbesondere im Kontext sich verknappender Energieressourcen und des Klimawandels verschärfen sich die Anforderungen an die Innovationsfähigkeiten von Unternehmen.

- Die Mitbestimmung und Mitgestaltung von Innovationen durch Arbeitnehmervertreter(innen) ist dabei eine entscheidende Ressource für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen: Nachhaltige Innovationen beschränken sich in der Regel nicht auf Produktinnovationen oder Innovationen der Produktionstechnologie, sondern umfassen auch organisatorische Aspekte, Aspekte der Kooperation zwischen einzelnen Abteilungen bzw. Mitarbeiter(innen), soziale Aspekte u. a. m. Eine nachhaltige Umsetzung von Innovationen erfordert daher die Berücksichtigung des Expert(inn)en-Wissens der Beschäftigten bei der Entwicklung, Gestaltung und Umsetzung von Innovationsprozessen.
- Innovationsprozesse sind aus der Perspektive der Beschäftigten sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden. Eine langfristige Innovationsorientierung

von Unternehmen sollte daher die Beschäftigten in die Gestaltung von Innovationsprozessen einbinden, um deren dauerhafte Akzeptanz zu sichern.

- Beschäftigte haben in der Regel eine längerfristige Bindung an das jeweilige Unternehmen als das Management. Sie sind daher eher in der Lage, längerfristige und nachhaltige Innovationsperspektiven in den Unternehmenskontext einzubringen.

Das vorliegende Workshop-Konzept soll vor diesem Hintergrund einen Beitrag dazu leisten, die aktive Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen in Unternehmen als neues Handlungsfeld von Europäischen Betriebsräten (EBR) auf der Grundlage einer umfassenden Qualifizierung zu etablieren.

Grundlage des vorliegenden Konzepts war die gemeinsame Entwicklung eines Seminarprogramms durch gewerkschaftliche Qualifizierungsträger aus sieben europäischen Ländern sowie der europäischen Ebene. Dieses wurde im Rahmen eines dreitägigen Seminars unter Beteiligung von 19 EBR-Mitgliedern aus neun Ländern und sechs Unternehmen erprobt und systematisch evaluiert (zu den Ergebnissen der Evaluation vgl. Kap. 6). Bei der Überarbeitung des Programms durch die beteiligten Qualifizierungsträger auf der Grundlage der Evaluationsergebnisse wurden neben der Bewertung einzelner Programmpunkte insbesondere folgende übergreifende Aspekte berücksichtigt:

- Grundsätzlich begrüßten die Teilnehmer(innen) des Workshops die theoretischen Inputs auf teilweise akademischem Niveau. Allerdings kritisierten sie die fehlenden



Chaja Boebel



Martin Roggenkamp



Ferdije Rrecaj



Sophie Jänicke



Möglichkeiten, diese Inputs angemessen zu reflektieren. In dem überarbeiteten Konzept ist daher nur ein Input pro Tag vorgesehen.

- Mit einer eigenständigen Reflexion der Inputs in Arbeitsgruppen zeigten sich die Teilnehmer(innen) teilweise überfordert. Es werden daher Konzepte und Methoden zur Förderung der subjektorientierten Reflexion in Arbeitsgruppen vorgeschlagen.
- Aus der Perspektive der Teilnehmer(innen) war der Zeitplan des Programms zu dicht, die einzelnen Zeitblöcke zu lang. Der Zeitplan wurde daher entzerrt und in kleinere zeitliche Einheiten aufgeteilt.
- Die Teilnehmer(innen) verfügen offenbar über grundlegende interkulturelle Kompetenzen und zeigten sich von einer allgemeinen Einführung in interkulturelle Kompetenzen unterfordert. Es wird daher eine interkulturelle Schulung vorgeschlagen, die stark an der betrieblichen Alltagspraxis ausgerichtet ist und interkulturelle Kompetenzen im Unternehmenskontext vertieft.
- Die Zusammensetzung der Teilnehmer(innen) – zwei EBR waren mit jeweils über fünf Mitgliedern vertreten, die anderen jeweils mit ein bis zwei Vertreterinnen bzw. Vertretern – hat sich als ungünstig erwiesen. EBR-interne Reflexionen waren nur für zwei EBR möglich. Der Austausch zwischen EBR verschiedener Unternehmen war ungleichgewichtig.

Ziele und Aufbau der Qualifizierung

Übergreifendes Ziel der Qualifizierung ist die Verankerung der Förderung von Innovationen in Unternehmen als Handlungsfeld von EBR durch deren Aktivierung für die Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen. Um dies zu erreichen, verfolgt das Workshop-Konzept folgende Teilziele:

- die Vermittlung von Kompetenzen zur Einschätzung von Innovationsperspektiven und tatsächlichen -aktivitäten des Unternehmens im Kontext des Marktumfeldes sowie darauf aufbauend die Vermittlung von Kompetenzen zur Entwicklung von Innovationsstrategien und einzelnen Innovationen;
- ein kritisches Bewusstsein für Chancen und Risiken von Innovationen für die Beschäftigten;
- die Förderung von Selbstbewusstsein gegenüber dem Management im Hinblick auf die – längerfristigen – Innovationsperspektiven der Beschäftigten und der Arbeitnehmervertreter(innen);
- die Vermittlung von konkreten Handlungskompetenzen bei der Durchsetzung von Innovationen in Unternehmen.

Der Aufbau des Workshop-Programms gliedert sich in drei Module, die jeweils einen Seminartag in Anspruch nehmen. Das erste Modul ist auf die *Sensibilisierung und Aktivierung von EBR-Mitgliedern für die Förderung von Innovationen als Aufgabe von EBR* ausgerichtet. Dazu gehören die Vermittlung eines ganzheitlichen Innovationsbegriffs, der die Perspektiven und Interessen der Beschäftigten mit einschließt, die Vermittlung des möglichen Beitrags zur (und die Bedeutung der) Beteiligung der Arbeitnehmervertretung an unternehmerischen Innovationsstrategien sowie die Reflexion von Chancen und Risiken von Innovationen aus der Perspektive der Beschäftigten.

Das zweite Modul ist auf die *Vermittlung bzw. Stärkung der Innovationskompetenz von EBR-Mitgliedern im Unternehmenskontext* ausgerichtet und umfasst den Austausch, die Erfahrungen und Best-Practice-Beispiele sowie die Entwicklung von unternehmensbezogenen Innovationsstrategien. Das dritte Modul beinhaltet schließlich die *Auseinandersetzung mit inhaltlichen Innovationsanforderungen im Hinblick auf Ressourceneffizienz*.

Überblick über das Seminarprogramm*

Tag der Ankunft		1. Tag		2. Tag		3. Tag	
		08:30 – 09:00	Begrüßung und Vorstellung der Agenda	09:00 – 09:30	<i>Warming-up:</i> Zitronenspiel	09:00 – 10:30	Warming-up: Fanclub Input: Handlungsfelder für Unternehmensinnovationen: Green Technology/effiziente Ressourcennutzung Externer Experte anschließend Diskussion im Plenum
		09:00 – 10:30	Vorstellung der EBR durch Wandzeitungen	09:30 – 11:30	Moderiertes Interview: Beispiele für die Durchsetzung von Innovationsprozessen in Unternehmen durch EBR (2 EBR)	10:30 – 11:00	<i>Kaffeepause</i>
		10:30 – 11:00	<i>Kaffeepause</i>	11:30 – 11:45	<i>Kaffeepause</i>	11:00 – 12:30	Interkulturelles Training unter Berücksichtigung des Unternehmenskontextes Moderation durch externe Experten
		11:00 – 12:30	<i>Input:</i> Die Bedeutung der Interessenvertretung für die Umsetzung und Entwicklung von Innovationen in Unternehmen Externer Experte anschl. halbstündige Diskussion im Plenum	11:45 – 12:45	<i>Unternehmensübergreifende Arbeitsgruppen:</i> Umgang mit Innovationsprozessen im eigenen Unternehmen	12:30 – 13:00	Evaluation des Workshops
		12.30-14.00	<i>Mittagspause</i>	12.45-14.00	<i>Mittagspause</i>	13:00	<i>Ende des Workshops</i>
		14:00 – 15:45	<i>Unternehmensinterne Arbeitsgruppen:</i> Reflexion über Innovationsprozesse im Arbeitsalltag der EBR	14:00 – 15:00	Präsentation der Arbeitsergebnisse im Plenum		
		15:45 – 16:00	<i>Kaffeepause</i>	15:00 – 15:15	<i>Kaffeepause</i>		
		16:00 – 17:30	Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse im Plenum	15:15 – 17:15	<i>Unternehmensinterne Arbeitsgruppen:</i> Entwicklung von Innovationsstrategien und konkreten Handlungsschritten für die jeweiligen Unternehmen		
bis 20:00	Ankunft und individuelle Begrüßung und gemeinsames Abendessen	ab 18:00	Gemeinsame Abendgestaltung	17:15 – 18:15	Präsentation der Arbeitsergebnisse im Plenum		
20:00 – offenes Ende	Gegenseitiges Kennenlernen: - Europa-Puzzle - „Kulturspiel“ - Open End - „Welcome Diversity“			ab 19:00	Gemeinsame Abendgestaltung		

* Siehe dazu auch die Methodenbeschreibungen im Anhang



Vorbereitung und Organisation

Im Verlauf des exemplarisch durchgeführten Workshops wurde deutlich, wie wichtig eine ausgewogene Zusammensetzung der Teilnehmer(innen) für ergebnisorientiertes Arbeiten ist. Sowohl der unternehmensübergreifende Austausch als auch die interne Zusammenarbeit einzelner EBR ermöglichen somit den Transfer in den Arbeitsalltag.

Um dies zu erreichen, müssen mögliche Teilnehmende möglichst frühzeitig angesprochen und eingeladen werden, damit sie den Termin rechtzeitig einplanen können.

Das Vorbereitungsteam sollte idealerweise nicht zu groß sein, gleichzeitig aber in seiner Zusammensetzung den interkulturellen Anspruch der Veranstaltung widerspiegeln und aus Vertretern möglichst vieler der beteiligten europäischen Qualifizierungsträger bestehen.

Wenn im Verlauf des Workshops konkrete Erfahrungen aus der eigenen Arbeit vorgestellt werden oder darauf zurückgegriffen werden soll, müssen die Teilnehmenden im Vorfeld rechtzeitig darüber informiert werden, um sich vorbereiten zu können.



Die Erwartungen der Teilnehmenden an den Workshop sollten grundsätzlich im Vorfeld der Veranstaltung – spätestens aber zu Beginn der Veranstaltung – erfragt werden, um Referent(inn)en oder Moderator(inn)en gegebenenfalls davon in Kenntnis zu setzen und ihnen ihrerseits die Möglichkeit der Vorbereitung zu geben.

Ebenfalls sollte in der Einladung darauf hingewiesen werden, dass es sich bei der Abendveranstaltung des Anreisetages um einen verbindlichen Veranstaltungsteil handelt, was eine entsprechende Planung der Anreise nötig macht. Auch die Aufforderung, für das am ersten Abend geplante „Kulturspiel“ (s. u.) etwas Typisches (zum Essen, zum Trinken, Musik o. Ä.) mitzubringen, muss in der Einladung enthalten sein.

Anreisetag

Der Anreisetag sollte noch nicht der inhaltlichen Arbeit, sondern ausschließlich dem persönlichen Kennenlernen gewidmet sein.

Dies findet sowohl aus Kostengründen als auch zur Förderung des persönlichen interkulturellen Kontakts ohne Dolmetscher statt, weshalb einerseits Methoden gewählt werden, die weniger sprachbasiert sind. Andererseits wird darauf vertraut, dass mithilfe von Englisch und gegenseitiger Unterstützung eine Verständigung möglich sein wird.

Die Teilnehmer(innen), die zum Teil eine lange Reise hinter sich haben, beginnen den Abend am Veranstaltungsort mit einem gemeinsamen Essen und begeben sich dann in einen Raum, der mit Europakarten und thematisch passenden Bildern dekoriert ist.

Nach einer kurzen Begrüßung, bei der sich auch das Team, das die Veranstaltung vorbereitet hat und durch die drei Tage führt, vorstellt, werden die Teilnehmer(innen) in mehrere Gruppen aufgeteilt und bekommen jeweils ein Europa-Puzzle, das sie gemeinsam legen müssen, ohne sich dabei verbal zu verständigen. Die schnellste Gruppe gewinnt.



Ziel ist es, mit diesem ersten „Icebreaker“ die Teilnehmenden miteinander in Kontakt zu bringen und zu zeigen, dass der Wettbewerb Spaß macht. Sie machen die Erfahrung, dass ein gemeinsames Projekt auch ohne Sprachkenntnisse möglich und zu lösen ist. Das Europa-Puzzle stellt dabei einen visuellen Bezugspunkt zur geographisch gestreuten Herkunft der Teilnehmer(innen) her.

Beim darauffolgenden „Kulturspiel“ stellen die Teilnehmer(innen) vor, was sie Typisches aus ihrem Land mitgebracht haben und erzählen etwas darüber, notfalls mit kollegialer Unterstützung. In dieser Runde werden sie zum ersten Mal als Personen sichtbar, müssen aber vor einer noch recht fremden Gruppe nicht über sich, sondern eher allgemein über ihr Land/ ihre Region sprechen. Die Präsentation landes- bzw. regional-typischer Kulturgegenstände bietet dabei den Vorstellenden die Möglichkeit, eigene kulturelle Eigenschaften in humorvoller Weise einzubringen, was erfahrungsgemäß für eine leicht ironische Selbstdarstellung genutzt werden kann. Humor erweist sich dabei als eine gute Grundlage für erste interkulturelle Verständigungen.

Da erfahrungsgemäß viel Kulinarisches mitgebracht wird, sollten Teller, Messer und Besteck bereit stehen und die Möglichkeit gegeben werden, den Abend mit gemeinsamem Essen, Trinken und Musik ausklingen zu lassen.

Erster Tag:

Modul Sensibilisierung und Aktivierung von EBR-Mitgliedern für die Förderung von Innovationen als Aufgabe von EBR

Der erste Workshop-Tag beginnt mit einer Vorstellung der Teilnehmer(innen) in Gruppen, die sich aus Mitgliedern der gleichen EBR zusammensetzen. Sie bekommen die Aufgabe, auf einer Wandzeitung das Unternehmen, den EBR und die Zusammenarbeit im EBR darzustellen. Dazu sollten am Anreisetag Fotos der einzelnen Mitglieder gemacht wer-

den, die für die Darstellung auf der Wandzeitung genutzt werden können. Zur Illustration können darüber hinaus Europakarten auf der Wandzeitung verwendet werden, auf denen mit Linien zu den Fotos die vielfältige Herkunft der Teilnehmer(innen) verdeutlicht wird. Ziel der Wandzeitung ist neben der Vorstellung der beteiligten Personen und ihrer jeweiligen Arbeitszusammenhänge ein Einstieg in den Austausch über die alltägliche Praxis der verschiedenen EBR. Mögliche Themen, Fragen und Aufgaben können daher sein:

- Kennzeichnet die Standorte des Unternehmens auf einer Europakarte.
- Struktur, Produkte und Beschäftigte des Unternehmens
- Zusammensetzung des EBR
- Geschichte des EBR
- Was war das wichtigste Thema des EBR in der letzten Zeit? Was waren die wichtigsten Themen für einzelne EBR-Mitglieder?

Die Wandzeitungen werden im Anschluss an die Gruppenarbeit gemeinsam im Plenum vorgestellt und ermöglichen durch Nachfragen einen ersten Austausch der anwesenden EBR.

Bei dieser Art der Vorstellungen stehen die EBR, ihre Arbeit und die Unternehmen im Mittelpunkt. Hier können sich bereits Themen abzeichnen, die für den weiteren Verlauf des Workshops wichtig werden.

An diese anderthalbstündige Vorstellung schließt sich nach einer Kaffeepause das erste inhaltliche Modul in Form eines Expertenvortrags an.

Ziel soll es hierbei sein, zu verdeutlichen, wie notwendig die Beteiligung von Beschäftigten in der Entwicklung und Einführung von Innovationen ist, EBR-Mitglieder dafür zu sensibilisieren und weitergehend auch zu aktivieren, die Förderung von Innovation als Aufgabe von EBR zu erkennen



und wahrzunehmen, und ein Verständnis von Innovation zu befördern, das die Interessen und Perspektiven von Beschäftigten in den Mittelpunkt stellt. Im Mittelpunkt des Vortrags sollte daher eine Bestimmung des Begriffs Innovation stehen, die über technologische und ökonomische Aspekte hinausweist.

Darüber hinaus sollte für die Chancen und Risiken von Innovationen sensibilisiert sowie herausgearbeitet werden, wie die Interessen von Unternehmern und Beschäftigten in wichtigen Fragen und Perspektiven divergieren können.

Dem Expertenvortrag schließt sich vor der Mittagspause noch eine kurze Fragerunde an, in der jedoch nicht durch allzu intensive Diskussionen den am Nachmittag stattfindenden Arbeitsgruppen vorgegriffen wird.

Arbeitsgruppen: Austausch, basierend auf eigenen Erfahrungen, mit Innovationsprozessen im eigenen Unternehmen

In unternehmensbezogenen, moderierten Arbeitsgruppen erhalten die Teilnehmer(innen) am Nachmittag Gelegenheit, sich über die Inhalte des Vortrags vom Vormittag auszutauschen und ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, inwieweit sie in ihrem Unternehmen bereits in Innovationsprozesse eingebunden sind und welche Schwierigkeiten sie dabei gewärtig sein müssen. Ziel dieser Arbeitsgruppen ist es, die theoretische Annäherung an einen erweiterten Innovationsbegriff im Unternehmenskontext zu reflektieren und zu vertiefen.

Die moderierte Diskussion sollte entlang von Fragen wie diesen geführt werden:

- Ist die vorgestellte Definition von Innovation eine, die sich in unserem Arbeitsalltag widerspiegelt?
- Sind wir in unserem Unternehmen in Innovationsprozesse eingebunden?
- Mit welchen Schwierigkeiten müssen wir uns auseinandersetzen, wenn wir an die Umsetzung/Durchsetzung von Innovationsprozessen gehen wollen?

- Ist das Management bereit, Innovationsvorschläge vom EBR zu akzeptieren und umzusetzen?

Insgesamt dauert die Arbeitsgruppenphase eindreiviertel Stunde. Wann fünfminütige Pausen eingelegt werden, entscheidet die jeweilige Gruppe selbst. Die Moderator(inn)en halten die Ergebnisse der Diskussion auf Flipcharts fest. Diese werden von den Teilnehmenden im Anschluss im Plenum vorgestellt und diskutiert.

Zweiter Tag:

Modul *Stärkung der Innovationskompetenz von EBR-Mitgliedern im Unternehmenskontext*

Nachdem das erste Modul die Innovationskompetenzen von EBR auf der allgemeinen Ebene gefördert hat, ist das zweite Modul ausgerichtet auf die Stärkung innovationsorientierter Handlungskompetenzen im Unternehmenskontext, die die EBR-Mitglieder befähigen sollen, unternehmensbezogene Innovationsperspektiven zu entwickeln und im Unternehmen durchzusetzen. Das Modul basiert einerseits auf einem Austausch über Probleme und Beispiele guter Praxis bei der Durchsetzung von Innovationen in Unternehmen und andererseits auf der Entwicklung konkreter unternehmensbezogener Innovationsstrategien und von Handlungsschritten bei der Durchsetzung dieser Strategien.

Der zweite Workshop-Tag startet mit einem kurzen Spiel zum Auflockern und zur Sensibilisierung im Hinblick auf interkulturelle Differenzen. Das Zitronenspiel ist eine Übung, die die Wahrnehmung und den sprachlichen Ausdruck schärft und den Unterschied zwischen Vorurteilen und sprachlichen Verallgemeinerungen auf der einen Seite sowie der genauen Betrachtung und Wahrnehmung von Eigenarten auf der anderen Seite bewusst und erlebbar macht. Zu Beginn des Spiels werden die Teilnehmer(innen) gefragt, was ihnen zum Thema „Zitrone“ einfällt. Nachdem jede/jeder Assoziationen geäußert hat, erhält jede Person eine Zitrone und wird aufgefordert, diese ausführlich zu betrachten, zu fühlen und zu

riechen. Anschließend werden die Zitronen in einem Beutel gemischt und auf einen Haufen gelegt. Die Teilnehmer(innen) haben nun die Aufgabe, „ihre“ Zitrone wiederzufinden.

Nach der Auflockerung durch das Zitronenspiel erfolgt ein Input, der darauf ausgerichtet ist, die theoretische Diskussion über Innovationen als Handlungsfeld für EBR durch Beispiele aus der konkreten Praxis zu unterfüttern.

Beispiele für gute Praxis bei der Innovationsförderung durch EBR – moderiertes Interview: *Wie kann das Thema Innovation von einem Europäischen Betriebsrat auf die Tagesordnung gesetzt werden?*

Um die Vorstellung der Praxisbeispiele möglichst offen und praxisorientiert zu gestalten, erfolgt der Input in Form einer moderierten Diskussion zwischen – nach Möglichkeit – zwei EBR-Vertreter(innen), die bereits erfolgreich Innovationen in ihren jeweiligen Unternehmen umgesetzt haben.

Ziel der Methode ist es, die vorherigen theoretischen Inputs mit der Praxis zu verknüpfen. Die Teilnehmer(innen) bekommen Anregungen, wie Innovationsprozesse/Green Technology vom EBR auf die Tagesordnung gesetzt werden können. Anhand der dargestellten Beispiele fällt es ihnen leichter, die vermittelten theoretischen Ansätze auch auf ihren eigenen Alltag im Unternehmen/im EBR zu beziehen und Anknüpfungspunkte für eigenes Handeln zu finden.

Die im Workshop behandelten Good-Practice-Beispiel waren:

- der Fall Vénissieux: In dem französischen Werk des Bosch-Konzerns konnte der EBR die Schließung durch Produktkonversion vom Automobilzulieferer zur Solarpanel-Fertigung verhindern.

- der Fall Ford: Der EBR konnte mit dem Thema Innovation/e-mobility aktiviert werden und einen Dialog mit dem Management über die zukünftige Entwicklung von Geschäftsfeldern und Arbeitsplätzen führen.

Die Fälle wurde von jeweils einem Gast dargestellt, der selber an dem Prozess beteiligt war (Bosch: Mark Soubitier, Arbeitnehmervertretung Vénissieux, EBR-Mitglied Bosch; Ford: Georg Leutert, Referent des Gesamtbetriebsrats Ford Deutschland).

Das moderierte Interview verläuft in drei Phasen: In der ersten Phase stellen die beiden Vertreter(innen) jeweils kurz den Ablauf des Innovationsprozesses dar – ggf. unterstützt durch visualisierende Medien. Danach folgt eine Phase eines geschlossenen Interviews, in der der Moderator/die Moderatorin einen Austausch zwischen den beiden Vertreterinnen/Vertretern auf dem Podium moderiert. In der dritten Phase schließlich wird die Diskussion für alle Teilnehmenden geöffnet.





Mögliche Moderationsfragen für die zweite Phase des geschlossenen Interviews können sein:

- Welche Faktoren haben zum Erfolg eures Projekts geführt?
- Wo lagen Hindernisse und Stolpersteine? Wie würdest du diese beim nächsten Mal umgehen?
- Gab es Interessenkonflikte im EBR? Wie bist du persönlich damit umgegangen? Wie seid ihr als Gremium damit umgegangen?
- Wie ist es euch gelungen, als EBR den Schritt zu einer offensiven Innovationsdebatte zu tun?
- Wie habt ihr es geschafft, mit dem Management einen Dialog auf Augenhöhe zum Thema Innovation zu führen? Wie hat sich das Verhältnis zum Management in diesem Prozess entwickelt?
- Welche Rolle spielt die spezifische Unternehmenskultur bei euch für die erfolgreich geführte Debatte um Innovation?
- Was würdest du anderen EBR empfehlen, die das Thema Innovation stark machen wollen?
- Empfehlung: Thesen aus den vorhergehenden Inputs noch einmal aufwerfen und die Gäste bitten, ihre Ansicht dazu vor ihrem Erfahrungshintergrund zu äußern.

Nachdem die Fälle dargestellt sind und einige Fragen auf dem Podium diskutiert wurden, kann die Diskussion für alle Teilnehmer(innen) geöffnet werden.

Mögliche Moderationsfragen für die offene Diskussion können sein:

- Gibt es Nachfragen an die beiden Gäste?
- Hat euch etwas besonders bewegt von dem, was sie dargestellt haben? Gibt es euch Anregungen?
- Entspricht das Dargestellte euren eigenen Erfahrungen?

- Sind ähnliche Prozesse bei euch im Unternehmen/im EBR denkbar?

Es ist sinnvoll, die Fragen auf den jeweiligen Fall zu spezifizieren, um die Diskussion lebendig zu gestalten. Auch konkrete Fragen zu den einzelnen Fällen machen die Diskussion interessant.

Den Abschluss bildet ein letztes Statement der beiden Gäste bzw. ein zusammenfassendes Statement der Moderation mit einem positiven Ausblick auf weitere erfolgreiche EBR-Projekte zum Thema.

Nach einer viertelstündigen Pause erfolgt eine Vertiefung des Austauschs in Arbeitsgruppen.

Arbeitsgruppen: *Umgang mit Innovationen in den verschiedenen Unternehmen*

Die zweite Lerneinheit baut auf den Ergebnissen des moderierten Interviews auf und vertieft sie in den jeweiligen Unternehmenskontexten der Teilnehmer(innen). Nachdem diese durch die präsentierten Best-Practice-Beispiele für relevante Aspekte der Innovationsförderung sensibilisiert wurden, tauschen sie sich in unternehmensübergreifenden Arbeitsgruppen über die Einbindung der Beschäftigten bzw. der Interessenvertretung in die Innovationspolitik der unterschiedlichen Unternehmen aus.

Ziele der Lerneinheit sind die Sensibilisierung für das jeweilige Innovationsmanagement in den eigenen Unternehmen sowie der unternehmensübergreifende Austausch über die Beteiligung an der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen.

Die Gruppen setzen sich aus jeweils sechs bis zehn Teilnehmenden zusammen. In jeder Arbeitsgruppe sollten wenigstens drei der Unternehmen repräsentiert sein, aus denen sich die Teilnehmer(innen) an dem Workshop zusammensetzen.



Der Austausch zwischen den Teilnehmenden wird moderiert und orientiert sich an folgenden *Leitfragen*:

- Werden Beschäftigte bzw. deren Interessenvertretung in die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen eingebunden?
- Wie wird in den verschiedenen Unternehmen mit den Ideen von Mitarbeiter(innen) umgegangen? Gibt es ein Vorschlagswesen oder andere Formen des Ideenmanagements? Wie sehen die aus? Wie ist der EBR bzw. wie sind andere Gremien der Interessenvertretung darin eingebunden?
- In welcher Form werden Interessen und Bedarfe der Beschäftigten bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen berücksichtigt?
- Wird die Interessenvertretung eingebunden bei
 - der Entwicklung von Innovationen,
 - der Entwicklung der Umsetzungsprozesse,
 - der Umsetzung selber?
- Wie geht das Management mit Innovationsvorschlägen um, die durch EBR, andere Gremien der Interessenvertretung oder einzelne Mitarbeiter(innen) eingebracht werden?
- Hat der EBR bereits einmal versucht, Innovationsprozesse anzuregen?

Die Arbeitsgruppen tauschen sich 60 Minuten lang aus. Auf einem Flipchart werden die wichtigsten Aspekte der Diskussion festgehalten.

Nach einer anderthalbstündigen Mittagspause werden die Ergebnisse der Arbeitsgruppen im Plenum präsentiert und diskutiert.

Arbeitsgruppe: *Entwicklung von Innovationsstrategien und konkreten Handlungsschritten für die beteiligten Unternehmen*

Aufbauend auf dem Erfahrungsaustausch mit den anderen Unternehmen entwickeln die EBR-Mitglieder in der dritten Lerneinheit in unternehmensbezogenen Arbeitsgruppen Innovationsstrategien und konkrete Handlungsschritte zur Durchsetzung von Innovationen für die jeweils eigenen Unternehmen.

Dem liegen folgende Ziele zugrunde:

- die Förderung von Handlungskompetenzen zur Durchsetzung von Innovationen im Unternehmen;
- die Übertragung des bisher Gelernten auf den konkreten eigenen Unternehmenskontext;
- die Entwicklung von Innovationsstrategien für das eigene Unternehmen;
- die Vermittlung von Methoden zur Einordnung der Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens;
- die Förderung eines kritischen Bewusstseins gegenüber den Entwicklungsperspektiven des eigenen Managements;
- die Entwicklung konkreter Handlungsschritte zur Durchsetzung von Innovationen.

Die unternehmensbezogenen Arbeitsgruppen werden systematisch moderiert. Die Moderation erfordert dabei eine intensive Vorbereitung im Hinblick auf die Marktsituation des jeweiligen Unternehmens. Gegebenenfalls empfehlen sich Vorgespräche mit dem EBR oder dem gewerkschaftlichen Unternehmensbetreuer.

Die Entwicklung der Arbeitsergebnisse erfolgt in drei Schritten:

1. *Entwicklung von Szenarien zur Unternehmensentwicklung*
In einem ersten Schritt entwickeln die EBR-Mitglieder kurzfristige (5 Jahre), mittelristige (5 bis 15 Jahre) und langfristige Szenarien zur Entwicklung des



Unternehmensumfeldes. Dabei formulieren die Teilnehmer(innen) Erwartungen im Hinblick auf die Entwicklung

- des Marktumfeldes (Konkurrenzsituation und Nachfrage);
- der (politischen) Rahmenbedingungen (Rohstoffmarkt, Umweltgesetzgebung, weitere Gesetzgebung u. a. m.);
- technologischer Innovationen;
- Arbeitsmarkt, Fachkräftesituation, Qualifikationsstruktur.

Wichtig dabei ist zu beachten, welche Szenarien und Perspektiven das Management seinen Entscheidungen zugrunde legt, um deren Zeithorizont kritisch zu beleuchten und gegebenenfalls einen Interessenkonflikt hinsichtlich der zeitlichen Perspektiven auf die Unternehmensentwicklung zu identifizieren.

2. Entwicklung von Innovationsstrategien

Aufbauend auf den Szenarien entwickeln die Teilnehmer(innen) Innovationsstrategien für ihr Unternehmen, die den jeweiligen Szenarien des Unternehmensumfeldes entsprechen, und differenzieren diese nach den Zeithorizonten aus. Dadurch lassen sich gegebenenfalls





Widersprüchlichkeiten der verschiedenen Strategien identifizieren – beispielsweise erschwert eine kurzfristige Kostenstrategie die mittelfristige Strategie eines umfassenden technologischen Schubs o. Ä.

3. Entwicklung konkreter Handlungsschritte zur Durchsetzung der entwickelten Innovationsstrategie im Unternehmen

Anschließend entwickeln die EBR-Mitglieder gemeinsame Handlungsschritte zur Durchsetzung der Innovationsstrategie in ihrem Unternehmen.

Die Arbeitsgruppenphase dauert etwa zwei Stunden. Nach jedem Abschnitt wird eine fünfminütige Pause gemacht.

Abschließend stellen die Arbeitsgruppen ihre Ergebnisse im Plenum vor.

Dritter Tag:

Modul Auseinandersetzung mit inhaltlichen Innovationsanforderungen im Hinblick auf Ressourceneffizienz

Während die beiden vorangegangenen Module die Innovationsaspekte bezüglich der Arbeit von EBR auf der allgemeinen Ebene betrieblicher Erfahrungen behandelten, soll mit einem Experten-Input am letzten Tag eine thematische Zuspitzung erfolgen, die Innovation im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit in den Blick nimmt.

Für den Berliner Workshop war zu diesem Zweck der Verfahrenstechniker und Chemiker Professor Dr. Michael Braungart eingeladen, der über nachhaltiges Umdenken in der Produktion und die Verwertung von Produkten nach dem Prinzip der Ökoeffektivität referierte (*Cradle to Cradle®*).

Andere Referent(inn)en und Themen sind denkbar.

Ziel dieses Arbeitsschrittes ist es, eine Perspektive zu entwickeln, die über das Tagesgeschäft hinausweist und eine

Möglichkeit bietet, Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen und Innovation in einen größeren Kontext zu stellen.

Bei Auswahl und Einladung der Expert(inn)en sollte beachtet werden, dass diese über grundlegende Kenntnisse im Bereich Gewerkschaften/Mitbestimmung/EBR verfügen und gewerkschaftlichen Aufgaben und Handlungsfeldern gegenüber aufgeschlossen sind.

Für dieses Modul stehen für den Vortrag und die anschließende Plenumsdiskussion insgesamt anderthalb Stunden zur Verfügung.

Interkulturelles Training

Den inhaltlichen Abschluss des Workshops bildet im Idealfall ein kurzes, interkulturelles Training. Dieses bietet die Gelegenheit, die interkulturelle Zusammenarbeit zwischen EBR-Mitgliedern zu fördern, an die betrieblichen Erfahrungen in der Zusammenarbeit von EBR anzuknüpfen und Schwierigkeiten, die aufgrund etwaiger kultureller Unterschiede entstehen, konstruktiv zu bearbeiten.

Dazu bietet es sich an, kurze Rollenspiele, die auf tatsächlichen Erfahrungen und Ereignissen basieren, als Grundlage zu nehmen.

Die Trainer(innen) sollen sich gut mit Gewerkschaften auskennen und über vielfältige Erfahrungen mit der Arbeit von Betriebsräten und EBR verfügen. Während der kurzen Trainingseinheit, für die nur eine Stunde zur Verfügung steht, können ausschließlich die skizzierten Zusammenhänge im Mittelpunkt stehen.

Der Abschluss des Workshops besteht aus einer schriftlichen Evaluation, für die ungefähr eine Stunde benötigt wird, und einer Feedback-Runde.

Kapitel 9

EBR-Trainings zum Thema „Innovation“

Christopher Dreßen



Christopher Dreßen

Dieser Artikel fasst die Arbeitsergebnisse eines internationalen Workshops zusammen, der spontan während des EBR-Workshops in Berlin geplant wurde. Beteiligte waren: Hans-Erik Andersson (ETUI), Chaja Boebel (IG Metall), Nadja Christy (CO-Industri), Bruno Demaitre (ETUI), Jean-Claude le Douaron (ETUI), Sophie Jänicke (IG Metall), Undine Memmler (ETUI), Holger Rößler (ETUI), Ferdije Rrecaj (IG Metall), Martin Roggenkamp (connecting europe), Rosi Schneider (IG Metall), Concha de Sena (CCOO), Marika Varga (IG Metall).

Der internationale Workshop für Euro-Betriebsräte (EBR), der im Rahmen des Projekts in Berlin durchgeführt wurde, verdeutlichte zum einen, dass das Thema Innovation in Betrieben auf großes Interesse bei den teilnehmenden EBR stößt. Zum anderen wurde sichtbar, dass EBR eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen – die immer auch arbeitsorganisatorische und soziale Aspekte beinhalten – auf der transnationalen Ebene spielen können.

Das nachfolgende Seminarkonzept und die Module wurden aus diesem Anlass für europäische Bildungsreferent(inn)en entwickelt. Sie sollen helfen, diese Prozesse zu unterstützen, den teilnehmenden EBR eine Orientierung im komplexen Betätigungsfeld der Innovationen zu bieten und entsprechende Handlungskompetenzen zu fördern.

Das Seminarkonzept wurde in Zusammenarbeit mehrerer gewerkschaftlicher oder gewerkschaftsnaher Pädagog(inn)en der nationalen und internationalen Bildungsarbeit entwickelt. Beteiligt waren Kolleg(inn)en des ETUI, von CO-Industri und der IG Metall sowie Trainer(innen) aus Spanien, Deutschland und Schweden.

Dabei wurde stets darauf geachtet, die besonderen Erfordernisse, die das Training eines EBR-Gremiums mit sich bringen, im Fokus zu behalten. Da Euro-Betriebsratsgremien oftmals nur die Möglichkeit haben, kurze Seminareinheiten zu absolvieren, wurde ein modulares Trainingskonzept ent-

wickelt, das gewährleisten soll, möglichst flexibel auf unterschiedliche zeitliche Anforderungen reagieren zu können. Gleichwohl wird davon ausgegangen, dass der Themenfindungsprozess bereits abgeschlossen ist, der EBR sich also schon dazu entschlossen hat, das Thema Innovation zu bearbeiten.

Ziel des Trainingskonzepts ist es, strategische, analytische und Handlungskompetenzen von EBR im Hinblick auf Innovationen im Unternehmenskontext zu fördern und auf diese Weise ihre Handlungsposition zu stärken. EBR sollen befähigt werden, eine langfristige Unternehmensperspektive zu übernehmen und darauf aufbauend Innovationsstrategien und Innovationen zu entwickeln. Dies stärkt ihre Handlungskompetenzen im Hinblick darauf, einerseits proaktiv Innovationsprozesse in Unternehmen durchzusetzen und voranzutreiben und andererseits auf Innovationspläne der Unternehmen reagieren zu können.

Das Trainingskonzept soll EBR-Trainer(innen) dabei unterstützen, entsprechende Handlungskompetenzen zu fördern. Dabei sind Änderungen am Konzept durch die EBR-Trainer(innen) auf der Grundlage ihrer individuellen Erfahrungen und Trainingsstile sowie unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen der beteiligten Unternehmen willkommen.

Modul 1: Annäherung an das Thema Innovation

Ziele

Innovationen sind ein selbstverständlicher Bestandteil, sowohl des privaten als auch des beruflichen Lebens. Gerade aufgrund dieser Selbstverständlichkeit kann es aber durchaus vorkommen, dass Innovationen nicht bewusst erkannt oder aber ihre Wirkungen auf das eigene Leben nicht hinterfragt werden.

In einem ersten Schritt gilt es, den Begriff der Innovation im persönlichen Erfahrungshorizont der Teilnehmenden auf



privater und Unternehmensebene zu verorten und so den Teilnehmenden die Bedeutung des Themas ins Bewusstsein zu rufen. Gleichzeitig erfolgt ein Austausch über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der individuellen und standortbezogenen Wahrnehmung. Es soll ein persönlicher Bezug hergestellt werden, der den Zugang erleichtert und den Weg zur weiteren Bearbeitung des Themas Innovation eröffnet.

Aufgrund seines einleitenden Charakters ist dieses Modul auch dazu geeignet, die persönliche Verbindung zwischen den Seminarteilnehmenden (wieder-)herzustellen und (Sprach-)Barrieren abzubauen. Denn auch, wenn eingespielte EBR sich untereinander bereits gut kennen mögen, so vergeht oft reichlich Zeit zwischen den seltenen, gemeinsamen Treffen.

Vorgehensweise und Methode

Die Teilnehmer(innen) sitzen in einem Halbkreis zusammen, an dessen geöffneter Seite eine Präsentationsfläche aufgebaut ist. Das Leitungsteam erklärt die anstehende Aufgabe.

Mithilfe von Beamer, Flipchart oder Wandzeitung werden zunächst vier Fragen präsentiert, die die Bedeutung von Innovation für die Teilnehmer(innen) auf privater Ebene betreffen:

- Was war in den letzten fünf Jahren die größte Innovation meines Lebens?
- Warum nenne ich dies eine Innovation?
- Welche Konsequenzen hatte diese Innovation?
- Was hat mich zögern lassen?

Die Fragen sind so gewählt, dass jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer leicht Antworten finden kann und ein persönlicher Bezug zum Thema hergestellt wird. Dabei bleibt es nicht bei einer oberflächlichen Beantwortung, denn die Fragestellung forciert den kritischen Umgang mit der genannten Innovation.

Nach dieser Präsentation werden Aufgabenblätter mit den gestellten Fragen an die Teilnehmer(innen) in deren jeweiliger



Sprache verteilt. Nun bleiben ca. fünf Minuten, in denen über die Fragen nachgedacht und Gedanken dazu notiert werden können. Sollte es sprachlich und zeitlich möglich sein, kann auch ein Austausch mit dem jeweiligen Nachbarn stattfinden. In diesem Fall sollte den Teilnehmenden 10 bis 15 Minuten Zeit gegeben werden.

Die individuellen Antworten werden schließlich vorgestellt.

Im Anschluss wird der ganze Vorgang wiederholt. Jetzt beziehen sich die Fragen aber auf die Unternehmensebene:

- Welche Erfahrungen habe ich mit Innovation im Betrieb?
- Welche Rolle spielt Innovation im Unternehmen?

Die gesammelten Erkenntnisse aus der vorherigen Runde können nun von den Teilnehmenden bewusst auf den Unternehmenskontext übertragen werden. Die abschließende Vorstellung der Ergebnisse mündet in eine Gesprächsrunde, in der auch die Gemeinsamkeiten und Unterschiede standortbezogener Wahrnehmung von Innovation thematisiert werden.

Modul 2: Worüber reden wir?

Ziele

Über das Thema Innovation ist bereits Vieles geschrieben worden und jeder hat eine Vorstellung davon, was darunter zu verstehen ist. Man könnte aber auch sagen, jeder hat seine Vorstellung von Innovation, in der jeweils unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte gesetzt werden (siehe Modul 1).

Um aber ein solch komplexes Thema – gerade in einer interkulturell geprägten Gruppe wie einem EBR-Gremium – bearbeiten zu können, ist es wichtig, sich auf eine gemeinsame Definition des zu behandelnden Gegenstands zu einigen.

Und gerade als EBR-Gremium gilt es, eine eigene Position zum Thema Innovation zu entwickeln, die durchaus Unterschiede zu den Konzepten von Gewerkschaften oder des Unternehmensmanagements aufweisen kann.

Vorgehensweise und Methode

Um das Bewusstsein der Seminarteilnehmer(innen) für die Existenz verschiedener Interessenlagen und Ansichten beim Thema Innovation zu schärfen, werden sie zunächst mit unterschiedlich akzentuierten Definitionen konfrontiert, zu denen sie – ohne die Quelle zu kennen – Position beziehen müssen. In der anschließenden Diskussion, an deren Ende die einzelnen Quellen aufgedeckt werden, ergibt sich die Möglichkeit, eine eigene gemeinsame Definition zu entwickeln.

Die Teilnehmer(innen) finden einen Raum mit nummerierten Pinnwänden, Flipcharts, o. Ä. vor, auf denen Definitionen zu Innovation präsentiert werden. Sitzgelegenheiten sind nicht vorhanden bzw. an den Rand gestellt. Das Leitungsteam führt in die Sequenz ein und fordert die Teilnehmer(innen) auf, sich eine Definition auszusuchen, die ihren eigenen Vorstellungen von Innovation am nächsten kommt. Eine Übersetzung der Definitionen in den jeweiligen Sprachen der Teilnehmer(innen) wird währenddessen verteilt. Das Leitungsteam gibt den Teilnehmenden 15 Minuten Zeit und fordert sie dann auf, sich zu der Definition ihrer Wahl zu stellen.

Im Anschluss erklärt jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer seine Entscheidung (maximal 5 Minuten pro Person). Es folgt eine vom Leitungsteam moderierte und unterstützte Diskussion, in der es um die Unterschiede der Definitionen geht und im Zuge derer die Quellen der einzelnen Definitionen aufgedeckt werden (ca. 60 bis 90 Minuten). Nach



einer Pause werden die Teilnehmer(innen) aufgefordert, eine gemeinsame Definition zu finden, die vom Leitungsteam auf einem Flipchart festgehalten wird (ca. 30 Minuten). Diese gemeinsam erarbeitete Definition kann für die Restdauer des Seminars gut sichtbar im Seminarraum angebracht werden.

Modul 3: Chancen und Risiken

Ziele

Werden in einem Betrieb oder Unternehmen Prozesse modernisiert und Innovationen eingeführt, kann dies verschiedene Konsequenzen für unterschiedliche Gruppen von Betroffenen nach sich ziehen. Diese Konsequenzen können – je nach Standpunkt – sowohl positiv als auch negativ ausfallen und sollten Berücksichtigung finden, wenn es darum geht, die im Unternehmen geplante Innovation zu bewerten. Um den Seminarteilnehmenden diesen Sachverhalt näherzubringen, wird in diesem Modul auf eine Technik der Risikoanalyse zurückgegriffen, wie sie im modernen Projektmanagement üblich ist. So wird den Teilnehmenden ein Instrument an die Hand gegeben, auf welches sie auch in Zukunft zurückgreifen können, um ihre eigene Position im Hinblick auf bestimmte Innovationen im Betrieb zu finden.

Ziel dieses Moduls ist also zweierlei: Zum einen soll das Bewusstsein der Teilnehmenden für die unterschiedlichen Auswirkungen von Innovationen geschärft werden; und zum anderen wird den Teilnehmenden ein praxistaugliches Werkzeug vermittelt, um diese Auswirkungen zu bewerten.

Vorgehensweise und Methode

Um dieses Modul möglichst praxisnah zu gestalten, zählt es sich aus, wenn sich das Leitungsteam im Vorfeld über anstehende oder potenziell mögliche Innovationen in den EBR-Unternehmen informiert. Dies kann durch eigene Recherche oder durch Absprache mit einem Ansprechpartner des EBR im Vorfeld geschehen. Es kann aber auch sein, dass die benötigten Innovationsbeispiele bereits in einem früheren Modul genannt wurden. In jedem Fall gilt es für das Leitungsteam, entsprechende Hinweise aufzugreifen und die Verwendung der Beispiele vor Beginn des Moduls zur Disposition zu stellen. Für den Fall, dass weder eine vorherige Recherche stattgefunden hat noch Innovationsbeispiele im Unternehmen genannt wurden, ist dem Modul eine kleine Diskussionsrunde (ca. 30 Minuten) voranzustellen, in der die zu behandelnden Themen gemeinsam bestimmt werden. Diese kann zum Beispiel am Ende des vorhergehenden Moduls stattfinden.

Anschließend erhalten die Teilnehmer(innen) die Aufgabe, eine eigene Bewertung der festgelegten Innovation durchzu-

Chancen und Risiken von ... (der zu bearbeitenden Innovation)

<i>Stakeholder</i>	<i>Chancen</i>	<i>Risiken</i>
<i>Umwelt</i>		
<i>Belegschaft</i>		
<i>Gesellschaft</i>		
<i>Unternehmen</i>		
<i>Kunden</i>		
<i>Ich selbst</i>		



führen, über welche im Anschluss in großer Runde diskutiert wird. Das Ergebnis ist eine gemeinsame Bewertung, die auf einer Wandzeitung festgehalten wird.

Die Teilnehmer(innen) sitzen zusammen in U-Form in einem Raum, an dessen Ende eine Wandzeitung hängt, auf der eine Bewertungs-Wandzeitung abgebildet ist.

Sind die zu bearbeitenden Innovationen festgelegt, werden an die einzelnen Teilnehmenden zunächst Blätter mit dem Bewertungsschema der Wandzeitung verteilt – für mehrere Themen sind mehrere Blätter und Wandzeitungen vorzubereiten. Dann erklärt das Leitungsteam die Aufgabe anhand der Wandzeitung (ca. 15 Minuten). Anschließend haben die Teilnehmer(innen) Zeit (ca. 30 Minuten), sich über die jeweiligen Chancen und Risiken Gedanken zu machen und diese stichpunktartig auf den ausgeteilten Blättern zu notieren. Danach werden die Gedanken im Plenum zusammengetragen, diskutiert und die Ergebnisse auf der bisher leeren Wandzeitung festgehalten (ca. 90 Minuten). Das Leitungsteam übernimmt die Moderation. Die Wandzeitung kann als Beispiel für den Rest des Seminars gut sichtbar im Raum angebracht werden.

Modul 4: Von der Theorie zur Praxis

Ziele

Mit dem Aufkommen moderner Kommunikationstechnologien – allen voran dem Internet – hat die Globalisierung deutlich Tempo aufgenommen. Mit ihr verändert sich die (Arbeits-)Welt mit enormer Geschwindigkeit. Bei diesem schnellen Wandel bleibt oft nur Zeit, auf aktuelle Ereignisse zu reagieren, nicht jedoch Zukünftiges mitzugestalten. Dieses Modul unterstützt die EBR, ihre Gestaltungsmacht zu stärken.

Den Seminarteilnehmenden werden Techniken an die Hand gegeben, die ihnen helfen, über den Horizont alltäglicher Arbeitsanforderungen hinaus zu denken und proaktiv han-

deln zu können. Dafür sollen eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis über die Chancen und Herausforderungen gefunden werden, die in Zukunft auf das Unternehmen und dessen Belegschaft zukommen. Die Teilnehmer(innen) werden mit der Szenario-Methode befähigt, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wie sich der Markt und die Umwelt des Unternehmens zukünftig entwickeln könnten. So lernen sie, aufkommende Veränderungen zu antizipieren und sich auf diese vorzubereiten. Dies ermöglicht den EBR, dem Management eigene Vorschläge für spezifische Innovationsprozesse zu unterbreiten.

Vorgehensweise und Methode

Die Szenario-Methode wurde vom Institut für prospektive Analysen entwickelt. Hierbei handelt es sich um eine Methode, die flexible, langzeitorientierte Pläne entwickelt, indem eine (meist auf vier) begrenzte Anzahl unterschiedlicher Szenarien erstellt wird, auf die es zu reagieren gilt. Indem verschiedene Szenarios vorgeschlagen werden, hilft die Methode dabei, einen Dialog über die Zukunft in Gang zu setzen. Der Dialog befasst sich damit, Alternativen zu konzipieren, auf verschiedene mögliche Formen der Zukunft vorzubereiten und die Risiken und Chancen zu thematisieren, die vor einem liegen.

Die Arbeit mit Szenarios stellt darüber hinaus klar: Die Zukunft ist noch nicht geschrieben und man kann sie aktiv beeinflussen!

Bei diesem Modul sind neben den EBR und den Trainerinnen und Trainern auch Gewerkschaftsfunktionäre, Berater(innen) und/oder Expert(inn)en mit einem spezifischen Wissen über das Umfeld des Unternehmens hinzuzuziehen, um möglichst praxisrelevant arbeiten zu können.

Die Szenario-Methode kann in fünf Schritte unterteilt werden.

1. Die Teilnehmer(innen) listen die Variablen, die treibenden Kräfte und Ereignisse auf, die das Unternehmen und/oder die Belegschaft innerhalb der nächsten 20 Jahre – oder



welcher Zeitraum auch immer als relevant angesehen wird – betreffen.

2. Die wichtigsten treibenden Kräfte werden auf zwei Achsen dargestellt, wobei jede Kraft auf den Skalen als „unsicher/(relativ) sicher“ und „wichtig/unwichtig“ bewertet wird. Alle als unwichtig kategorisierten Kräfte werden gestrichen. Die übrigen Faktoren werden nun nach ihrer Wichtigkeit und Wahrscheinlichkeit geordnet.

3. Die beiden wichtigsten treibenden Kräfte werden ausgewählt, um sie auf einem Raster darzustellen. Jeder Quadrant des Rasters steht für eine mögliche Zukunft. Die daraus resultierenden Zukunftsszenarien werden definiert und mit Namen versehen.
4. Es folgt ein Brainstorming über die Folgen und Maßnahmen für die vier Szenarien. Die Folgen werden für jedes Szenario aufgelistet und die Maßnahmen, die für das Unternehmen und die Belegschaft erfolgsversprechend sind, werden beschrieben. Damit wird der Plan verfolgt, Strategien im Umgang mit unterschiedlichen Zukunftsszenarien zu entwickeln.
5. Die Teilnehmer(innen) entwickeln einen Handlungsplan und die relevanten Personen erhalten ihre Aufgaben zugeschrieben.

Die fünf Schritte können in kleineren Gruppen durchgeführt werden, wobei die Ergebnisse eines jeden Schritts im Plenum präsentiert und diskutiert werden.

Für Seminare mit einer kürzeren Dauer als drei Tage bietet es sich an, den Prozess abzukürzen. Ein spezifisches Thema – oder gleich die vier Szenarien – können im Vorfeld durch eine kleinere Gruppe (bestehend aus beispielsweise den Trainerinnen/Trainern, dem EBR-Vorstand und einer Expertin/einem Experten) definiert werden. Der relevante Zeitrahmen für die Szenarien kann bereits definiert und die dazugehörigen benötigten Daten können im Vorfeld zusammengetragen werden. Dies spart während des Seminars Zeit. Es könnte aber auch dazu führen, dass der Arbeitsprozess dem Rest des EBR ein Stück weit entzogen wird.

Kapitel 10

Qualitätsstandards für Bildungsveranstaltungen europäischer Betriebsräte auf internationaler Ebene

Die Umsetzung effektiver, grenzübergreifender Bildungsmaßnahmen für europäische Betriebsräte (EBR) durch Gewerkschaften setzt ein gemeinsames Verständnis der zugrunde liegenden qualitätsbezogenen Mindestanforderungen voraus.

Zum einen wird eine hohe Qualität gewerkschaftsseitiger Workshops und Seminare vor dem Hintergrund der wachsenden Konkurrenz durch private, nicht gewerkschaftliche Anbieter immer wichtiger. Zum anderen erleichtert ein gemeinsames Verständnis der erwarteten Qualitätsstandards die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Partnern, die gemeinsam an der Organisation und der Durchführung internationaler Seminare arbeiten. Dies ist besonders relevant, wenn Partnern aus unterschiedlichen Ländern gemeinsam vor dieser Aufgabe stehen.

Ein gemeinsames Qualitätssiegel, das ein hohes Maß an Qualität garantiert sowie eine besondere Ausrichtung oder Orientierung stärken die Position gewerkschaftlicher Anbieter. Gleichzeitig dient dies als Instrument, um die Bildungsangebote für EBR kontinuierlich zu optimieren.

Im transnationalen Umfeld befördert ein breites Spektrum an Qualitätsaspekten eine gemeinsam geführte Diskussion, die durch unterschiedliche kulturelle Hintergründe beeinflusst wird.

Die Qualitätskriterien orientieren sich an folgenden Kategorien: Kommunikation mit Teilnehmer(inne)n, Infrastruktur, Organisation, Inhalt, Form und Methoden, pädagogische Ansätze, praktische Bildungsziele, Evaluation.

Die vorgeschlagenen Qualitätsstandards dienen als Diskussionsgrundlage und möglicher Initiator eines Prozesses, im Zuge dessen einheitliche Qualitätsstandards für EBR-Schulungen auf europäischer Ebene etabliert werden. Sie wurden von Partnern aus sieben europäischen Ländern unter Hinzuziehung der europäischen Ebene entwickelt und

müssen langfristig weiter ausdifferenziert, erweitert und möglicherweise „verschärft“ werden. Dadurch sollen sich eine größere Zahl von gewerkschaftlichen Anbietern von Bildungsmaßnahmen für EBR mit den Standards auseinandersetzen und diese übernehmen.

Die Einführung von Qualitätsstandards darf den Gestaltungsspielraum für Bildungsmaßnahmen nicht beschränken. Vielfalt wirkt inspirierend und fördert die Kreativität. Kreativität bildet im Bereich internationaler Schulungen die Grundlage für Innovation. Gleichzeitig muss es aus Sicht der Adressaten einen verlässlichen Rahmen geben, der Orientierung und Sicherheit garantiert. Dieser Zusammenhang wird durch die Qualitätsstandards berücksichtigt.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, die einzelnen Aspekte eingehend zu diskutieren, da die Qualitätsstandards mit den vielfältigen EBR-Bildungspraktiken kompatibel sein müssen und den Gestaltungsspielraum nicht einschränken dürfen.

Daher sollten die vorgeschlagenen Qualitätsstandards als Orientierung dienen. Sie sind folgendermaßen unterteilt: „Muss-Standards“, die sich auf die Mindestanforderungen konzentrieren, die bei jeder Schulungsmaßnahme einzuhalten sind; „Soll-Standards“ – die wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bildung identifizieren; „Kann-Standards“ – die Orientierung für optimal gestaltete Bildungsmaßnahmen geben.

Die vorgeschlagenen Qualitätsstandards wurden auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse unter EBR-Mitgliedern sowie einer Auswertung des Workshops entwickelt, der im Rahmen des Projekts durchgeführt wurde.



Qualitätsstandards für EBR-Bildung auf internationaler Ebene

1. Ziele und Inhalte der Bildungsmaßnahmen müssen klar definiert sein. Die Teilnehmer(innen) sind vor Beginn des Seminars entsprechend zu informieren.
2. Die Modalitäten für Anreise und Unterbringung müssen verlässlich geplant sein. Die Teilnehmer(innen) sind spätestens vier Wochen vor Beginn der Bildungsveranstaltung entsprechend darüber zu informieren.
3. Veranstaltungsort und -räume müssen für die Durchführung von Bildungsmaßnahmen geeignet sein. Die Bereitstellung von Unterlagen, sonstigem Material und geeigneten Medien ist zu gewährleisten.
4. In Vorbereitung auf die Bildungsmaßnahme bzw. zu Beginn derselben sind die Teilnehmer hinsichtlich ihrer Erwartungen an das Seminar zu befragen. Die Ergebnisse dieser Befragung sind bei der konkreten Umsetzung der Bildungsmaßnahme in geeigneter Weise zu berücksichtigen.
5. Sprachbarrieren sollten bei der Vorbereitung und Umsetzung von Bildungsmaßnahmen stets berücksichtigt werden.
6. Jeder Workshop muss einem verlässlichen Zeitplan folgen. Dabei sind sowohl die einzelnen Tagesordnungspunkte als auch die Pausenzeiten genau einzuhalten. Eine einzelne Einheit sollte ohne Pause nicht länger als 45 Minuten dauern.
7. Der ideale Zeitrahmen für EBR-Bildungsmaßnahmen ist 2 bis 2,5 Tage.
8. Um einen effektiven Austausch zwischen den Teilnehmer(inne)n zu gewährleisten, ist eine ausgewogene Teilnehmerstruktur erforderlich. Bei Workshops mit EBR aus verschiedenen Unternehmen sollte jeder EBR eines Einzelunternehmens durch mindestens zwei Teilnehmer vertreten sein.
9. Die optimale Teilnehmerzahl liegt bei 15 bis 25. Diese Anzahl garantiert einen intensiven Austausch im Rahmen von Workshops.
10. Wann immer möglich, sollten Bildungsmaßnahmen für EBR einen Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen EBR unterschiedlicher Unternehmen fördern. Sofern sich Bildungsmaßnahmen auf einen bestimmten EBR beziehen, können Mitglieder anderer EBR als Referent(inn)en eingeladen werden.
11. Bildungsmaßnahmen für EBR folgen einem subjektorientierten Ansatz: die Kurse sind auf die Teilnehmer(innen) als aktiv lernende Subjekte ausgerichtet. Das Hauptziel muss in der Anregung und Förderung unabhängiger Lernprozesse bestehen.
12. Die Qualifikation der Referent(inn)en und Moderator(inn)en sollte Mindestanforderungen hinsichtlich ihrer beruflichen und methodischen Kompetenz erfüllen. Entsprechende nachweisliche Fähigkeiten sind durch Schulungen, Weiterbildung oder langjährige Erfahrung im praktisch-pädagogischen Bereich zu erlangen. Die Referent(inn)en sollten über Wissen und Erfahrung im Bereich der Arbeit europäischer Betriebsräte verfügen.
13. Ein verlässlicher Rahmen und aktive, gut vorbereitete Moderation sind Voraussetzungen für individuelle Lernprozesse. Teilnehmerorientierte Bildungsmaßnahmen bringen für die Referenten ein hohes Maß an Verantwortung mit sich und erfordern hohe methodische Kompetenz.
14. EBR-Mitglieder haben ein reges Interesse an Wissenstransfer. Daher muss sowohl inhaltlich als auch zeitlich ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Experten-Inputs



auf hohem Niveau und individuellen Lernprozessen auf Seiten der Teilnehmer(innen) angestrebt werden.

15. Einzelne Beiträge sollten nicht mehr als 45 Minuten beanspruchen. Es ist zu gewährleisten, dass die Teilnehmer(innen) nach jedem Beitrag ausreichend Zeit haben, die vermittelten Inhalte systematisch zu reflektieren und individuell zu verarbeiten.
16. Sämtliche Inhalte der Bildungsmaßnahme sollen einen direkten Bezug zu der alltäglichen Arbeit europäischer Betriebsräte haben. Dieser Bezug ist von den Referent(inn)en auf klare und verständliche Weise zu vermitteln. Diese Anforderung ist bei der Ausarbeitung des Workshop-Konzepts zu beachten.
17. Die Arbeit europäischer Betriebsräte erfordert ein hohes Maß an interkultureller Kompetenz. Daher stellt die

Vermittlung interkultureller Kompetenzen einen wichtigen Teil der EBR-Bildung dar, deren Inhalte stets in direktem Zusammenhang mit der Alltagsarbeit in europäischen Betriebsräten stehen sollten.

18. Jede Bildungsmaßnahme ist durch die Teilnehmer in mündlicher und schriftlicher Form zu bewerten. Die Teilnehmer sind über die Ergebnisse der Auswertung zu informieren. Desweiteren müssen die Ergebnisse von den Referent(inn)en analysiert und reflektiert werden. Sofern erforderlich, sollte das Bildungskonzept auf Grundlage der Auswertungsergebnisse optimiert werden.



Kapitel 11

Fazit: Kreativität und Dynamik interkultureller Zusammenarbeit



Tom Kehrbaum

Das vorliegende Handbuch ist das Ergebnis des Austauschs und der Kooperation über disziplinäre und nationale Grenzen hinweg. Es präsentiert ein Bildungskonzept und didaktisch-methodische Materialien, die im Zusammenspiel von Qualifizierungsträgern und Pädagog(inn)en, Adressaten in Unternehmen und Gewerkschaften und Wissenschaft (vgl. Kapitel 1) entwickelt wurden.

Im Rahmen des Projekts *Net2Quali-EWC* waren daran Wissenschaftler(innen), Gewerkschafter(innen) und Pädagog(inn)en aus sechs europäischen Ländern (Dänemark, Deutschland, Finnland, Schweden, Spanien, Tschechische Republik) und der europäischen Ebene (ETUI) sowie Mitglieder von EBR aus acht europäischen Ländern (Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Niederlande, Schweden, Spanien, Tschechische Republik) und der Türkei beteiligt. Die Ergebnisse bauen auf dem Projekt *Trans-Quali-EWC* auf, deshalb waren auch Qualifizierungsträger aus Polen und Großbritannien beteiligt. Die Ergebnisse des Projekts können für sich in Anspruch nehmen, ein produktiver Ausdruck der kreativitätsförderlichen Vielfalt Europas zu sein. Sie sind das Resultat einer dynamischen, fachbezogenen, interdisziplinären und zugleich transnationalen Zusammenarbeit, dessen wechselseitiges Innovationspotenzial in der Projektkonzeption systematisch angelegt war.

Ausgangspunkt des Projektprozesses war ein umfassender Austausch zwischen gewerkschaftlichen Qualifizierungsträgern aus den verschiedenen Ländern über Ansätze und Konzepte zur Qualifizierung von EBR, der angeregt und angereichert wurde durch wissenschaftliche Inputs zu interkulturellen Lernprozessen in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen. Im weiteren Verlauf der Projekttreffen wurde das Thema Innovation prozessorientiert und gegenstandsbezogen integriert, wodurch ein praxisfundierter begrifflicher Austausch hinsichtlich der Bedeutung und Unterscheidung von technologischen, ökologischen

und sozialen Innovationen ermöglicht wurde. Die bildungsrelevanten Aspekte von Innovation wurden extrahiert und für die Bildungskonzeption fruchtbar gemacht. Die Erfahrungen und Bildungskonzepte der Qualifizierungsträger aus den verschiedenen Ländern flossen schließlich in ein Workshop-Konzept ein, das den beteiligten EBR-Mitgliedern als Adressaten vorgestellt und durch diese – mit wissenschaftlicher Unterstützung – systematisch bewertet wurde. Die Wissenschaftler(innen) der Ruhr-Universität Bochum führten darüber hinaus eine Erhebung der Qualifizierungsbedarfe der beteiligten EBR durch, die es den Qualifizierungsträgern ermöglichte, gemeinsame Qualitätsstandards für die EBR-Qualifizierung zu vereinbaren.

Das Zusammenspiel zwischen Qualifizierungsträgern, EBR und Wissenschaft hat sich als besonders wertvoll erwiesen für die Etablierung des Qualifizierungsfeldes zum Thema *Innovation* in Unternehmen. Die Qualifizierungsträger wählten dieses Thema unter dem unmittelbaren Eindruck der Nuklearkatastrophe in Fukushima als inhaltlichen Fokus des vorläufigen Workshop-Konzepts. Sie konnten dabei zurückgreifen auf die Unterstützung und Inputs durch die Wissenschaftler Ludger Pries (vgl. Kap. 2) zur Bedeutung der EBR-Arbeit für die Entwicklung von Innovationen in europäischen Unternehmen und Michael Braungart, der mit dem *Cradle to Cradle*[®]-Konzept ein wichtiges Innovationsfeld zur ressourcenschonenden Produktion vorstellte (vgl. Kap. 3), sowie durch die EBR-Mitglieder von Ford und Bosch Georg Leutert und Marc Soubitez, die für die EBR-Qualifizierung unerlässliche Best-Practice-Beispiele beisteuern konnten (vgl. Kap. 4). Aufgrund des großen Engagements der beteiligten EBR im Rahmen des EBR-Workshops bei der Bearbeitung des Themas und deren positive Resonanz entschlossen sich die beteiligten Qualifizierungsträger und Pädagog(inn)en, abweichend vom ursprünglichen Arbeitsprogramm weitere Qualifizierungsmodule zu entwickeln, um dieses Thema ge-



meinsam mit den EBR zu bearbeiten (vgl. Kap. 8). Aus dem relativ kurzfristigen Projekt heraus sind damit in nur zwölf Monaten ein neues Qualifizierungsfeld erschlossen und umfangreiches Lehrmaterial entwickelt worden.

Das Projekt steht insofern beispielhaft für die Dynamik, die sich aus einer interkulturellen und interdisziplinären Zusammenarbeit entwickeln kann. Es ist Ausdruck der kulturellen Vielfalt Europas und hat zugleich einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, diese Vielfalt für gemeinsame Bildungskonzepte zu nutzen und im Bereich der EBR-Qualifizierung zur Europäisierung eines Bildungsbereichs beizutragen.

Jetzt gilt es, die Projektergebnisse zur Überwindung der aktuellen vielschichtigen Krise zu nutzen! Es geht darum, die erwiesenermaßen praxiswirksamen Ergebnisse in einer gemeinsamen europäischen Initiative zur Überwindung der europäischen Krise einzusetzen.

Ein europäischer Investitionsfonds kann die Grundlage dafür schaffen, dass viele kleine Projekte, in denen Menschen aus Europa Probleme lösen und damit das große Projekt Europa voranbringen. So wie die europäische Idee mit dem Beginn der Montanunion in der Praxis wirksam wurde, soll die Wirtschaft Mittel zum Zweck eines friedlichen Europas sein, dessen Bürgerinnen und Bürger weiterhin und noch stärker gemeinsam soziale, ökologische und ökonomische Innovationen hervorbringen und dabei interkulturell zusammenwachsen.

Die Politik, die Unternehmen und die Gewerkschaften können den Rahmen dafür schaffen, dass Europäerinnen und Europäer die europäische Zukunft als ihre gemeinsame Aufgabe und ihr gemeinsames Werk begreifen und entsprechend in ihrer vielfältigen Alltagspraxis umsetzen. Das Projekt *Net2Quali-EWC* hat vorgelebt, wie wertvoll diese Zusammenarbeit sein kann.





Anhang

Im europäischen Projekt Trans-Quali-EWC (www.transquali-ewc.eu) wurden zahlreiche Methoden für transnationale und interkulturelle Workshops entwickelt. Im Folgeprojekt Net2Quali-EWC (www.net2quali.eu) sollten diese auf spezielle Themen und Inhalte bezogen und angewendet werden. Im Folgenden sind zunächst die Methoden aus Trans-Quali-EWC aufgelistet, die im Projekt Net2Quali-EWC angewendet wurden. Im zweiten Teil des Methodenanhangs finden sich die Methoden die im Rahmen von Net2Quali-EWC angewendet wurden bzw. Methoden, die – auch hinsichtlich des Themas Innovation – weiter- und neuentwickelt wurden.



Methoden für internationale Workshops

Welcome Diversity



Ziele

Sichtbarmachen der Anwesenden und ihrer unterschiedlichen Funktionen



Vorgehensweise

Die Teilnehmenden werden gebeten einen Kreis zu bilden. Wenn ein aufgerufenes Kriterium auf sie zutrifft, sollen sie in die Mitte des Kreises kommen, die anderen geben jeweils Applaus. Wer in der Mitte steht, schaut sich die Personen an, die auch in der Mitte stehen und diejenigen die im Außenkreis geblieben sind.

- Alle, die Mitglied eines EBR sind, werden gebeten, in die Mitte zu kommen.
- Alle EBR-Koordinatoren werden gebeten, in die Mitte zu kommen.
- Alle, die ihre/n EBR-Koordinator/en kennen, ...?
- Alle, die ...?



Gruppengröße

Bis 50 Personen



Einsatzmöglichkeiten

Vorstellungsrunde oder als Teil davon



Zeitbedarf

Je nach Anzahl der Fragen 5 bis 10 Min.



Zusätzliche Hinweise

Die Erklärung muss gedolmetscht werden. Sprachkenntnisse der Referenten und TN nutzen, geht ohne Simultan-Dolmetschung.



Vorstellungs-Wandzeitung



Ziele

Ziel der Wandzeitung ist neben der Vorstellung der beteiligten Personen und ihrer jeweiligen Arbeitszusammenhänge ein Einstieg in den Austausch über die alltägliche Praxis der verschiedenen EBR.



Vorgehensweise

Vorstellung der Teilnehmer/innen in Gruppen, die sich aus Mitgliedern der gleichen EBR zusammensetzen. Sie bekommen die Aufgabe, auf einer Wandzeitung das Unternehmen, den EBR und die Zusammenarbeit im EBR darzustellen. Dazu sollten am Anreisetag Fotos der einzelnen Mitglieder gemacht werden, die für die Darstellung auf der Wandzeitung genutzt werden können. Zur Illustration können darüber hinaus Europakarten auf der Wandzeitung verwendet werden, auf denen mit Linien zu den Fotos die vielfältige Herkunft der Teilnehmer/innen verdeutlicht wird.

Mögliche Fragen und Aufgaben können daher sein:

- Kennzeichnet die Standorte des Unternehmens auf einer Europakarte
- Struktur, Produkte und Beschäftigte des Unternehmens
- Zusammensetzung des EBR
- Geschichte des EBR
- Was war das wichtigste Thema des EBR in der letzten Zeit? Was waren die wichtigsten Themen für einzelne EBR-Mitglieder?

Die Wandzeitungen werden im Anschluss an die Gruppenarbeit gemeinsam im Plenum vorgestellt und ermöglichen durch Nachfragen einen ersten Austausch der anwesenden EBR.

Bei dieser Art der Vorstellungen stehen die EBR, ihre Arbeit und die Unternehmen im Mittelpunkt. Hier können sich bereits Themen abzeichnen, die für den weiteren Verlauf des Workshops wichtig werden.



Zeitbedarf

10 Minuten pro Arbeitsgruppen



Gruppengröße

Bis 8 Arbeitsgruppen



Einsatzmöglichkeiten

In der Kennenlernphase des Seminars oder Workshops



Methoden zur Auflockerung

Fanclub



Ziele

Dieses Aufwärmspiel will Teilnehmende aktivieren und soll Spaß machen.



Vorgehen

Das Knobelspiel „Schnick-Schnack-Schnuck“ ist Grundlage des Spiels und in der Regel bekannt. Es wird ausschließlich mit den Händen gespielt, die die Symbole Schere, Stein und Papier darstellen (Papier wird durch eine flache Hand mit ungespreizten Fingern dargestellt, das Symbol der Schere ist der gespreizte Zeige- und Mittelfinger, und der Stein wird durch eine Faust symbolisiert). Gespielt wird, indem zwei GegenspielerInnen laut „Schnick-Schnack-Schnuck“ sagen und im Rhythmus dazu die geschlossene Faust auf und ab bewegen. Bei „Schnuck“ erscheint die Hand am Ende der Abwärtsbewegung als Symbol. Die jeweiligen Hand-Symbole ergeben unterschiedliche Wertigkeiten: Die Schere schneidet das Papier (= Schere gewinnt), das Papier wickelt den Stein ein (= Papier gewinnt), und der Stein macht die Schere stumpf (= Stein gewinnt). Entscheiden sich beide SpielerInnen für dasselbe Symbol, wird das Spiel wiederholt.

In dieser Variante ordnet sich der/die VerliererIn jeder „Schnick-Schnack-Schnuck“ Runde dem GewinnerIn als Fan zu, indem er/sie sich hinter dem/der GewinnerIn als Fan einreihet und sie/ihn im weiteren Verlauf des Spiels lautstark anfeuert. Beim nächsten Aufeinandertreffen von zwei KontrahentInnen wird wiederum die VerliererIn zum Fan des/der GewinnerIn – mit samt seines/ihrer Fanclubs. Das Spiel endet, wenn es nur noch eine/n GewinnerIn gibt und alle anderen deren/dessen Fans sind.



Zielgruppe/Gruppengröße

mind. 16 bis hin zu Großgruppen von 100 Personen (– danach wird es sehr unübersichtlich)



Zeit

Je nach Gruppengröße 3 – 15 Min. (inkl. Erklärung)



Kulturspiel



Ziele

Organisierte gemeinsame Abendveranstaltung bietet einen Anlauf- und Orientierungspunkt und verhindert Grüppchenbildung. Alle Teilnehmenden werden sichtbar und erzählen etwas aus ihrem Land. Länderübergreifende Kontaktaufnahme und Gespräche.



Vorgehensweise

Beim Verschicken der Einladung oder des detaillierten Seminarablaufs werden die Teilnehmenden bereits gebeten, etwas Typisches aus ihrem Land mitzubringen. Dabei kann darauf hingewiesen werden, dass es nicht unbedingt etwas zu Essen oder zu Trinken sein muss und dass es wirklich nur eine Kleinigkeit sein soll (keine hohen Kosten).

Am Abend wird ein Zeitpunkt verabredet, zu dem die mitgebrachten Sachen präsentiert werden sollen. Der Reihe nach werden die Teilnehmenden gebeten, ihr Mitgebrachtes vorzustellen und ein paar Worte dazu sagen (Warum ausgewählt, was ist das Besondere daran?)

Erfahrungsgemäß bringen trotz des Hinweises viele etwas zum Essen oder Trinken mit, im Anschluss werden diese Dinge gemeinsam konsumiert, lockere Gespräche entstehen.



Gruppengröße

Bis 60 TeilnehmerInnen



Einsatzmöglichkeiten

Am ersten Abend eines Seminars oder Workshops



Zeitbedarf

1 – 2 Stunden



Material

Ein Tisch für die mitgebrachten Gegenstände, Gläser, Teller, Brettchen, Messer, CD-Player für Musikstücke etc.



Zusätzliche Hinweise

Ohne Dolmetschung. Sprachkenntnisse der Referenten erforderlich. Gemeinsame Sprachkenntnisse der TN mitnutzen. Rest „mit Händen und Füßen“.



Europapuzzle



Ziele

Nonverbale Kommunikation trainieren. Gemeinsam eine Aufgabe lösen, obwohl man keine gemeinsame Sprache spricht.



Vorgehensweise

Die Referenten bilden Arbeitsgruppen mit max. 8 Teilnehmenden. An die Arbeitsgruppen werden Europa-Puzzle-Spiele verteilt. Aufgabe der Gruppen ist es, ohne miteinander zu sprechen das Puzzle fertig zu stellen. Die Siegergruppe oder alle erhalten einen kleinen Preis. (Schokolade, Pinns, etc.). Am Ende der Übung wird auf die Ziele der Übung hingewiesen und Mut gemacht, Probleme im EBR grenzüberschreitend auch dann anzugehen, wenn Sprachbarrieren existieren.



Gruppengröße

Bis 60 Personen



Einsatzmöglichkeiten

Vor der Vorstellungsrunde oder als Teil davon



Zeitbedarf

15 Min.



Material

Europa-Puzzle-Spiele



Zusätzliche Hinweise

Die Erklärung muss gedolmetscht werden.



Zitronenübung

 Interkulturelle Trainingseinheit AFS



Ziele

- Übung, die die Wahrnehmung und den sprachlichen Ausdruck schärft
- Macht den Unterschied zwischen Vorurteilen/sprachlichen Verallgemeinerungen einerseits und der genauen Betrachtung/Wahrnehmung von Eigenarten andererseits bewusster und erlebbar



Vorgehensweise

- Zu Beginn ein Brainstorming: „Was fällt euch zum Thema Zitrone ein?“
- 3 – 5 Assoziationen durch Zuruf auf Flipchart sammeln (in der Regel werden genannt: gelb, oval, sauer ...)
- Jede/r sucht sich eine Zitrone aus und soll sie ausgiebig durch fühlen, riechen, betrachten kennenlernen.
- Jede/r TN soll seiner Zitrone einen Namen geben.
- Nach drei Minuten werden die Zitronen in einem Beutel gemischt und dann auf einem Haufen vor den TN ausgebreitet.
- Die TN werden gebeten, ihre Zitrone wiederzufinden.
- Bei Streitigkeiten werden die strittigen Zitronen zunächst beiseite gelegt und es wird am Ende noch mal geschaut. Erstaunlicherweise finden in der Regel alle TN (auch in Gruppen von 25 TN) 'ihre' Zitrone problemlos wieder.



Zielgruppe/Gruppengröße

7 – 25 TeilnehmerInnen



Einsatzmöglichkeiten

Die Übung ist ein ‚Eisbrecher‘ zum Thema individuelle und kulturelle Unterschiede. Gut zu nutzen am Beginn einer Einheit über Stereotype, Unterschiede etc.

Die Auswertung des Prozesses kann gut als Auftakt für weitere Diskussionen zu Themen wie ‚Stereotype – Eigenarten‘, ‚Vorurteile – Genauere Wahrnehmung‘, ‚Typisches – Individuelles‘ ... genutzt werden.



Zeitbedarf

ca. 20 Min.



Auswertung

Auswertungsfrage:

- „Wie sicher seid ihr, dass dies ‘eure’ Zitrone ist? Woran habt ihr es erkannt?“
- Reflexion über die zunächst genannten Stereotypen zu Zitronen (gelb, sauer...).



Übertragung

Fragen:

- „Was sind die Parallelen zwischen dieser Übung und den Unterschieden zwischen Menschen?“
- „Welche Stereotype gibt es in Bezug auf Menschen unterschiedlicher Hautfarbe etc? Wie ‘gleich’ erscheinen uns Menschen schwarzer Hautfarbe oder asiatischer Herkunft?“
- „Was bedeuten solche Stereotypen für dich/euch?“



Vorbereitung und Material

- Flipchart
- Eine Zitrone für jede/n TN
- Ein Beutel zum Mischen



Kulturelle Unterschiede im Arbeitskontext

 Interkulturelle Trainingseinheit AFS



Ziele

Bewusstsein für Dimensionen kultureller Unterschiede bei der Zusammenarbeit im interkulturellen Kontext schaffen. Strategien für die interkulturelle Zusammenarbeit entwickeln.



Vorgehensweise

1. Vorstellung des Dreiecks Situation-Person-Kultur. Diese drei Elemente spielen in jeder interkulturellen Situation eine Rolle. Erklärung, dass in dieser Einheit auf die Kulturkomponente fokussiert werden soll.
2. Reflexion zu interkulturellen Herausforderungen, denen die Teilnehmer begegnet sind. In diesem Fall gab es zuvor Gruppenarbeiten und diese wurden direkt als Beispiel herangezogen. Grundsätzlich können aber auch allgemeine Situationen herangezogen werden. Leitfrage: Welche interkulturellen Unterschiede sind euch begegnet? Trainer sammelt diese und clustert sie.

Danach Vorstellung der Themen, die im Folgenden behandelt werden: Kommunikations- und Konfliktstile, Aufgaben- und Personenorientierung, Zeitwahrnehmung, Individualismus und Kollektivismus.

- Kommunikations- und Konfliktstile: Vorstellung des interkulturellen Konfliktstilmodells (von Mitch Hammer) mit den Dimensionen Kommunikation (direkt und indirekt) und emotionales Involvement (emotional ausdrucksvoll und emotional zurückhaltend). Nach der Präsentation werden offene Fragen beantwortet und die Teilnehmer werden gebeten, zuzuordnen, was Menschen im jeweiligen Konfliktstil in Konfliktsituationen besonders benötigen, um Konflikte erfolgreich zu bearbeiten.



- Aufgaben- und Personenorientierung: Vorstellung der beiden Dimensionen auf Flipchart. Anschließend bekommen die Teilnehmer den Auftrag in Kleingruppen gemeinsam zu erarbeiten, was man gemischten Gruppen tun kann, um den beiden Orientierungen in Arbeitssituationen Raum zu geben. Sammlung der Vorschläge auf Flipchart, ggf. Kommentierung und Ergänzung durch die Teilnehmer.



- **Zeitwahrnehmung:** Mit den Teilnehmern wird ein Quiz zum Zeitempfinden in unterschiedlichen privaten/beruflichen Situationen ausgefüllt. Dabei wird sich - insbesondere in multikulturellen Gruppen - zeigen, dass die Teilnehmer sehr unterschiedliche Zeitempfinden haben. Anschließend werden polychrone und monochrome Zeitempfinden erklärt.
- **Individualismus und Kollektivismus:** Präsentation der Dimensionen. In Kleingruppen sollen die Teilnehmer sammeln, woran sie erkennen können, welche Tendenz ein Mitglied ihrer Gruppe hat.

Anschließend wird deutlich gemacht, dass die vormals diskutierten Dimensionen in verschiedenen Kulturen unterschiedlich ausgeprägt sein kann und gleichzeitig nicht alle Mitglieder einer Kultur die gleiche Haltung einnehmen: Anhand zweier Normalverteilungskurven wird gezeigt, dass es innerhalb einzelner Kulturen immer Präferenzen von großen Gruppen einer Kultur aber auch „Abweichler“ gibt.



Gruppengröße

Als Präsentation mit kleinen Gruppenelementen für jede Gruppengröße geeignet, bei kleineren Gruppen wird eine interaktivere Gestaltung empfohlen



Einsatzmöglichkeiten

Empfohlen für Gruppen, die schon im interkulturellen Kontext gearbeitet haben und sich somit der Hürden bewusst sind



Zeitbedarf

Um die 2 Stunden.



Material

Metaplanwand, Flipchart, Marker und Beamer.



Zusätzliche Hinweise

Bei kleineren Gruppen oder mehr Zeit können einzelne Elemente interaktiver gestaltet werden.



Variation

Erscheint dies für die Gruppe sinnvoll können einzelne Kulturdimensionen auch gut durch andere – für die Gruppe relevantere – ersetzt werden.

BARNGA



Ziele

Sensibilisierung für den Umgang mit interkulturellen Unterschieden



Vorgehen

Die Teilnehmer/innen werden in Gruppen von je drei bis fünf Personen aufgeteilt. Die Gruppen nehmen an Tischen Platz, auf denen jeweils ein Set Spielkarten liegt und werden aufgefordert jeweils eine Runde zu spielen. Sie dürfen dabei nicht sprechen. Die Kartenspiele an den verschiedenen Tischen folgen dabei unterschiedlichen Regeln. Nachdem eine Runde gespielt wurde, wechseln die Teilnehmer/innen die Tische und spielen mit anderen Teilnehmer/innen, ohne die jeweiligen Regeln zu kennen und ohne sich darüber verständigen zu können.



Auswertung

Nach dem Durchgang erklären die Teilnehmer/innen im Plenum, wie sie sich in der Situation gefühlt haben, ein Spiel spielen zu müssen, ohne dessen Regeln zu kennen, und welche Techniken im Umgang mit der Situation sie angewendet haben.



Gruppengröße

15 bis 30 Personen



Zeit

15 bis 30 Minuten



Material

Kartenspiele und Tische





Innovationsbezogene Methoden

Die Methoden sind im Kapitel 8 im Kontext beschrieben!

Sensibilisierung – Was ist „Innovation“?



Ziele

Aufbau einer persönlichen Verbindung zum Thema Innovation. Sensibilisierung für die Bedeutung von Innovation in verschiedenen Kontexten.



Vorgehensweise

In zwei Runden werden Fragen zum Thema Innovation gestellt, die die Teilnehmer zunächst für sich beantworten und im Anschluss an eine jede Runde in der Gruppe besprechen.

Die Fragen der ersten Runde betreffen die private Ebene:

- Was war in den letzten fünf Jahren die größte Innovation meines Lebens?
- Warum nenne ich dies eine Innovation?
- Welche Konsequenzen hatte diese Innovation?
- Was hat mich zögern lassen?

Die Fragen der zweiten Runde betreffen die Unternehmensebene:

- Welche Erfahrungen habe ich mit Innovation im Betrieb?
- Welche Rolle spielt Innovation im Unternehmen?



Gruppengröße

beliebig



Einsatzmöglichkeiten

Zu Beginn eines Seminars: Vorbereitung von Teilnehmern auf das Thema Innovation



Zeitbedarf

Je nach Gruppengröße 30 min – 1 Stunde



Material

Vorbereitete Fragen über Beamer, Flipchart oder Wandzeitung für die Vorstellung der Aufgabe. Stifte und vorbereitete Blätter mit den Fragen für die Teilnehmer



Zusätzliche Hinweise

Arbeitsblätter in den jeweiligen Sprachen der Teilnehmer vorbereiten und auch im Vorfeld den Dolmetschern zur Verfügung stellen.



Variation

Kann auch genutzt werden, um EBR das Thema Innovation als mögliches Seminarthema vorzustellen. Wenn die Seminarzeit knapp ist auch als Einstieg nutzbar, um eine persönliche Verbindung zwischen den Teilnehmern herzustellen.

Definition – Was ist „Innovation“?



Ziele

Finden einer gemeinsamen Definition von Innovation oder Klärung von verschiedenen Bedeutungen von Innovation. Sensibilisierung dafür, dass Gewerkschaft und Management eine unterschiedliche Sicht auf das Thema Innovation haben können. Eigene Standpunkte sollen deutlich gemacht werden.



Vorgehensweise

Den Teilnehmenden werden vier bis fünf Definitionen zu Innovation präsentiert, ohne ihnen die Quellen (Business Europe, Gewerkschaft, EU-Kommission etc.) zu verraten. Nun wählen die einzelnen Teilnehmer(innen) die Definition aus, die ihrem Verständnis am nächsten steht.

Im Anschluss an eine kleine Pause wird über die Definitionen diskutiert und die Quellen werden aufgedeckt. Eine eigene gemeinsame Definition wird bestimmt und schriftlich festgehalten.



Gruppengröße

beliebig



Einsatzmöglichkeiten

In der Anfangsphase eines Seminars, zur Verdeutlichung von Interessengegensätzen.

Kann für diverse Themen genutzt werden.



Zeitbedarf

Je nach Gruppengröße 1 – 2 Stunden



Material

Nummerierte Pinnwände mit Definitionen, vorbereitete Blätter mit Definitionen für die Teilnehmer, Flipchart zum Festhalten der eigenen Definition.



Zusätzliche Hinweise

Die verwendeten Definitionen werden an die Teilnehmer in deren jeweiligen Sprachen verteilt und im Vorfeld den Dolmetschern zur Verfügung gestellt.



Variation

Bei weniger Zeit kann die kurze Pause entfallen. Diese Seminareinheit kann methodisch auch als Standogramm durchgeführt werden (siehe folgende Seite).

Standogramm



Ziele

Diese Methode kann – wie hier – dem Kennenlernen dienen aber auch für die Sichtbarmachung von unterschiedlichen Erfahrungen, Meinungen und Positionen zu einem Thema oder speziellen Fragestellungen. Ihr Vorteil ist, dass auf einen Blick Gruppierungen, Mehr- und Minderheitsverhältnisse, Bewertungen in ihren personellen Zuordnungen sichtbar werden. Auch ist es im Anschluss möglich, das Plenum für die Weiterarbeit zügig in Arbeitsgruppen oder andere Sozialformen einzuteilen und somit methodisch sehr flüssig fortzufahren.



Vorgehen

Es gibt unterschiedliche Verfahren der Aufstellung:

- TN bilden eine **Reihenfolge im Kreis oder in einer Linie** (vor allem in zeitlichen, quantitativen Fragestellungen – wie z. B. nach dem Alter – oder auch mit Kreppband ausgelegten Bewertungsskalen (+/-, gefallen/nicht gefallen)
- **Gruppen an unterschiedlichen Orten im Raum.** In einem ersten Schritt stellt das Leitungsteam **Fragen**, die zwei oder mehr Antworten ermöglichen, und weist den möglichen Antworten unterschiedliche **Orte** (z. B. Ecken) im Raum zu. Die TN verteilen sich entsprechend ihrer Erfahrungen, Einstellungen etc. im Raum. Methodisch noch sauberer ist es, wenn das Team die Fragen (oder auch Aussagen, Bilder ...) vorher in Form von **Plakaten oder Flipcharts im Raum** platziert und die TN sich diesen Vorgaben zuordnen können.



Auswertung

Nachdem die TN ihren Platz im Raum gefunden haben, können sie vom Team vertiefend befragt werden. Dabei kommen die Gründe für einzelne Positionierungen zur Sprache, aber auch Statements, Thesen oder auch weiterführende Fragestellungen und Interessen. Das Team protokolliert TN-Aussagen an Wandzeitung mit. Wenn bei einem Merkmal nur eine Person steht, stellt sich jemand vom Team dazu, weist damit darauf hin, dass sie hier allein steht und würdigt in der Befragung gleichzeitig den Mut und das Besondere der Einzelpositionierung.



Zielgruppe/Gruppengröße

beliebig, ist auch auf Konferenzen und Tagungen möglich, die Anzahl der TN wird begrenzt durch die Raumgröße



Zeit

abhängig von Fragestellungen 10 – 45 Min.



Material

Eventuell Flipchartpapier, Kreppband und Stifte sowie einen Raum mit Stuhlkreis (also ohne Tische), damit die Gruppe sich frei bewegen kann.



Chancen und Risiken von „Innovation“



Ziel

Vermittlung eines Analyse-Werkzeugs zu Chancen und Risiken einer Innovation. Ein Bewusstsein dafür schaffen, dass Innovationen unterschiedliche Personen berühren und für diese Betroffenen unterschiedliche Konsequenzen haben.



Vorgehensweise

Den Teilnehmenden wird auf einer Wandzeitung ein Schema zur Bewertung von Innovation vorgestellt (siehe Beispiel unten) auf das sie zuvor ausgewählte Innovationen, die in ihrem Unternehmen anstehen oder möglich sind, anwenden. Die einzelnen Ergebnisse werden Zusammengetragen und im Plenum besprochen. Im Anschluss wird in gemeinsamer Diskussion eine Bewertung erstellt und auf der Wandzeitung festgehalten.

Chancen und Risiken von
... (der zu bearbeitenden Innovation)

<i>Stakeholder</i>	<i>Chancen</i>	<i>Risiken</i>
<i>Umwelt</i>		
<i>Belegschaft</i>		
<i>Gesellschaft</i>		
<i>Unternehmen</i>		
<i>Kunden</i>		
<i>Ich selbst</i>		



Gruppengröße

Beliebig



Einsatzmöglichkeiten

In jedem Seminar, welches zukünftige Unternehmensentwicklungen behandelt.



Zeitbedarf

2 – 3 Stunden



Material

Vorbereitete Wandzeitung, Stifte, vorbereitete Arbeitsblätter



Zusätzliche Hinweise

Um dieses Modul möglichst praxisnah zu gestalten, zahlt es sich aus, wenn sich das Leitungsteam im Vorfeld über anstehende oder potenziell mögliche Innovationen in den EBR-Unternehmen informiert. Dies kann durch eigene Recherche oder durch Absprache mit einem Ansprechpartner des EBR im Vorfeld geschehen. Es kann aber auch sein, dass die benötigten Innovationsbeispiele bereits in einem früheren Modul genannt wurden.

Die Arbeitsblätter werden an die Teilnehmer in deren jeweiligen Sprachen verteilt und im Vorfeld den Dolmetschern zur Verfügung gestellt.



Variationen

Für den Fall, dass weder eine vorherige Recherche stattgefunden hat noch Innovationsbeispiele im Unternehmen genannt wurden, ist dem Modul eine kleine Diskussionsrunde voranzustellen, in der die zu behandelnden Themen gemeinsam bestimmt werden. Diese kann zum Beispiel am Ende des vorhergehenden Moduls stattfinden.

Szenario-Methode



Ziele

Den Teilnehmenden soll ermöglicht werden,

- über den Horizont der alltäglichen Arbeitsanforderungen hinaus zu denken und proaktiv zu handeln.
- eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis über die Herausforderungen und Chancen zu gewinnen, die in Zukunft auf das ganze Unternehmen und die Belegschaft zukommen. Daher ist nicht allein das Ergebnis ausschlaggebend, sondern der Prozess als Ganzer wichtig.
- dem Management eigene Vorschläge für spezifische Innovationsprozesse zu unterbreiten.
- über die Bereitstellung geeigneter Mittel aufkommende Veränderungen zu antizipieren und auf diese vorbereitet zu sein.
- einen Einblick darüber zu erhalten, wie der Markt und die Umwelt des Unternehmens sich in Zukunft entwickeln könnten.



Vorgehensweise

Die Teilnehmenden konzentrieren sich auf aktuelle Entwicklungen, treibende Kräfte, kritische Ungewissheiten und Schlüsselakteure für das Unternehmen. Daraus werden vier Szenarien entwickelt, für die entsprechende Handlungspläne entworfen werden.

Die Szenario-Methode kann in fünf Schritte unterteilt werden:

1. Die Teilnehmer(innen) listen die Variablen, die treibenden Kräfte und Ereignisse auf, die das Unternehmen und/oder die Belegschaft innerhalb der nächsten 20 Jahre – oder welcher Zeitraum auch immer als relevant angesehen wird – betreffen.
2. Die wichtigsten treibenden Kräfte werden auf zwei Achsen dargestellt, wobei jede Kraft auf den Skalen als „unsicher/(relativ) sicher“ und „wichtig/unwichtig“ bewertet wird. Alle als unwichtig kategorisierten Kräfte werden gestrichen. Die übrigen Faktoren werden nun nach ihrer Wichtigkeit und Wahrscheinlichkeit geordnet.
3. Die beiden wichtigsten treibenden Kräfte werden ausgewählt, um sie auf einem Raster darzustellen. Jeder Quadrant des Rasters steht für eine mögliche Zukunft. Die daraus resultierenden Zukunftsszenarien werden definiert und mit Namen versehen.
4. Es folgt ein Brainstorming über die Folgen und Maßnahmen für die vier Szenarien. Die Folgen werden für jedes Szenario aufgelistet und die Maßnahmen, die für das Unternehmen und die Belegschaft erfolgsversprechend sind, werden beschrieben. Damit wird der Plan verfolgt, Strategien im Umgang mit unterschiedlichen Zukunftsszenarien zu entwickeln.

5. Die Teilnehmer(innen) entwickeln einen Handlungsplan und die relevanten Personen erhalten ihre Aufgaben zugeschrieben.

Die fünf Schritte können in kleineren Gruppen durchgeführt werden, wobei die Ergebnisse eines jeden Schritts im Plenum präsentiert und diskutiert werden.



Gruppengröße

beliebig



Einsatzmöglichkeiten

In jedem Seminar, welches zukünftige Unternehmensentwicklungen behandelt.



Zeitbedarf

1 – 3 Tage



Material

Vorbereitete Wandzeitung oder Pinnwand, Flipchart, Arbeitsblätter



Zusätzliche Hinweise

Bei diesem Modul sind neben den EBR und den Trainerinnen und Trainern auch Gewerkschaftsfunktionäre, Berater(innen) und/oder Expert(inn)en mit einem spezifischen Wissen über das Umfeld des Unternehmens hinzuzuziehen, um möglichst praxisrelevant arbeiten zu können. Die Arbeitsblätter werden an die Teilnehmer in deren jeweiligen Sprachen verteilt und im Vorfeld den Dolmetschern zur Verfügung gestellt.



Variationen

Für Seminare mit einer kürzeren Dauer als drei Tage bietet es sich an, den Prozess abzukürzen. Ein spezifisches Thema – oder gleich die vier Szenarien – können im Vorfeld

durch eine kleinere Gruppe (bestehend aus beispielsweise den Trainerinnen/Trainern, dem EBR-Vorstand und einer Expertin/einem Experten) definiert werden. Der relevante Zeitrahmen für die Szenarien kann bereits definiert und die dazugehörigen benötigten Daten können im Vorfeld zusammengetragen werden. Dies spart während des Seminars Zeit. Es könnte aber auch dazu führen, dass der Arbeitsprozess dem Rest des EBR ein Stück weit entzogen wird.



Checkliste für internationale Veranstaltungen

am Beispiel des internationalen EBR-Workshops vom 09. – 11.05.2012

Was?	Bis wann?	Erledigt
Einladung, vorläufiges Programm und Infos über den Veranstaltungsort und die Unterbringung in alle Sprachen übersetzen und verschicken.	8 Wochen vorher	<input type="checkbox"/>
Technik-Organisation: Dolmetschanlage (auch mobil, wenn Ausflug geplant); Kabinen (genügend Raum einplanen); weitere technische Ausstattung, z.B. Beamer, Laptop, ggf. Internetzugang, Moderationskoffer, Pinnwände organisieren; ggf. Arbeitsgruppenräume buchen.	8 Wochen vorher	<input type="checkbox"/>
Sprachen-Organisation: Simultandolmetschung in entsprechende Sprachen; Alle Präsentationen und Dokumente zur Übersetzung vorher einreichen. Am besten beides von einem Übersetzungsbüro machen lassen (Synergieeffekte), Übersetzer mit gewerkschaftlichen Erfahrungen nehmen.	8 Wochen vorher	<input type="checkbox"/>
Abfragebogen an Teilnehmende mit Bitte um fristgerechte Rückmeldung: <ul style="list-style-type: none"> • Ankunfts- und Abfahrts- bzw. Abflugzeiten • Welche Sprachkenntnisse vorhanden? • Bitte, etwas Landestypisches mitzubringen • Eigene, aktuelle EBR-Vereinbarungen in allen verfügbaren Sprachen mitbringen • Mobil-Telefon-Nr. • Formular zur Angabe der internationalen Bankkonten zur Rückerstattung der Kosten • Weitere organisatorische Hinweise. 	6 Wochen vorher	<input type="checkbox"/>
Workshop-Ablauf: Feinplanung, Zuständigkeiten für Moderation und Inputs	4 Wochen vorher	<input type="checkbox"/>
Materialien, Arbeitsgruppen-Aufträge fertigstellen und übersetzen in alle Sprachen	4 Wochen vorher	<input type="checkbox"/>
Give-aways organisieren; Präsente für Referenten	4 Wochen vorher	<input type="checkbox"/>
Deadline für Einreichen von Präsentationen und Referaten zur Übersetzung	4 Wochen vorher	<input type="checkbox"/>
Ggf. Kulturelles Rahmenprogramm planen	4 Wochen vorher	<input type="checkbox"/>
Mehrsprachige Infos über Veranstaltungsort	2–1 Woche(n) vorher	<input type="checkbox"/>
Bewirtung planen: Kaffee + Snacks bereits vor Veranstaltungsbeginn anbieten; (ggf.) Frühstück, Mittagessen, Abendessen)	2–1 Woche(n) vorher	<input type="checkbox"/>



Was?	Bis wann?	Erledigt
Aktualisierten Ablauf versenden	2–1 Woche(n) vorher	<input type="checkbox"/>
Infos über Abholung am Flughafen, Bahnhof, etc.	2–1 Woche(n) vorher	<input type="checkbox"/>
Übersetzte Unterlagen und präsentationen an Dolmetscher senden	2–1 Woche(n) vorher	<input type="checkbox"/>
Namensschilder mit Hinweis auf Sprachkenntnisse erstellen	1 Woche vorher	<input type="checkbox"/>
Unterschriftenliste vorbereiten (für EU-Finanzbericht, bzw. eigene Dokumentation)	1 Woche vorher	<input type="checkbox"/>
Formulare zur Erstattung der Reisekosten vorbereiten	1 Woche vorher	<input type="checkbox"/>
Rückreise der Teilnehmer organisieren, z.B. Taxi/Shuttle Service zum Bahnhof/Flughafen	1 Woche vorher	<input type="checkbox"/>
Präsentation und Dokumente in entsprechender Anzahl ausdrucken, mit Logos versehen und den Teilnehmern als Handout in Mappen auf die Plätze legen; auch in digitaler Form bereitstellen	1 Woche vorher	<input type="checkbox"/>
Taschen für die Teilnehmer zusammen mit den Handout-Mappen an deren Plätzen auslegen	1 Tag vorher	<input type="checkbox"/>
Raumgestaltung, Büchertisch, infomaterial der Gewerkschaften	1 Tag vorher	<input type="checkbox"/>



Literatur

- Amtsblatt der Europäischen Union** (Hrsg.) (2009): Richtlinie 2009/38/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 6. Mai 2009 über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen (Neufassung). L 122/28 vom 16.05.2009.
- Biehler, Herrmann/Hahn, Elke** (2007): Ergebnisse einer EBR-Befragung im Finanzdienstleistungssektor der Europäischen Union. München. (www.imu-institut.de/muenchen/research/research...03.../Befragung - 28.08.2009).
- ETUC/UNICE/UEAPME/CEEP** (2005): Lessons Learned on European Works Councils. (http://www.etuc.org/IMG/pdf/7c-EWCs_lessons_learned_010305-EN.pdf - 16.08.2009).
- Europäische Kommission** (2002): Der europäische soziale Dialog, Determinante für Modernisierung und Wandel. Vorschlag für einen Beschluss des Rates zur Einrichtung eines Tripartiten Sozialgipfels für Wachstum und Beschäftigung. KOM (2002) 341 endgültig.
- Europäische Kommission** (2005): Umstrukturierung und Beschäftigung. Umstrukturierungen antizipieren und begleiten und die Beschäftigung fördern: die Rolle der Europäischen Union. KOM (2005) 120 endgültig.
- Europäische Kommission/Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit** (2008): Commission invites social partners to negotiate about European works councils. Pressemitteilung vom 20.02.2008. (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=de&newsId=236&furtherNews=yes> - 15.10.2010).
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions** (2008): European Works Councils in practice: Key research findings. Background Paper. Dublin. (<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/28/en/1/ef0828en.pdf> - 01.09.2009).
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger/ Rampeltshammer, Luitpold** (2010): Transnationale Mitbestimmung? Zur Praxis Europäischer Betriebsräte in der Automobilindustrie. Frankfurt a. M./ New York.
- Huber, Berthold** (2011): Euro-Krise: IG Metall-Chef Huber plädiert für europäische Wirtschaftsregierung. In: Handelsblatt 10.08.2011 (<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/eurokrise-ig-metallchef-huber-plaediert-fuer-europaeische-wirtschaftsregierung/4486490.html> - 6.12.2012).
- Ipsos** (2012): Die Deutschen definieren Wohlstand neu. Ipsos und Zukunftsforscher Opaschowski entwickeln den Nationalen Wohlstands-Index. (http://knowledgecenter.ipsos.de/downloads/KnowledgeCenter/67F6B1C4-CC4A-4636-948-1860CB7A00B1/NAWI-D_Presseinformation.pdf - 6.9.2012).
- Jagodzinski, Romuald/Kluge, Norbert/Waddington, Jeremy** (Hrsg.) (2008): Memorandum European Works Councils. Recommendations for policy-making based on current experiences. Brussels. (<http://www.etui.org/content/download/2497/27379/file/ETUI-doc+EWC+memorandum+%28okweb%29.pdf> - 6.12.2012).
- Kehrbaum, Tom** (2009): Innovation als sozialer Prozess. Die Grounded Theory als Theorie und Praxis der Innovationsforschung. Wiesbaden.
- Kehrbaum, Tom** (2010): Entwicklung transnationaler Kompetenzen in Europäischen Betriebsräten – Theoretische, politische und inhaltliche Grundlagen. In: Kehrbaum, Tom/ Memmler, Undine/ Neiß, Alexander/ Röber, Holger/ Roggenkamp, Martin/ Varga, Marika/ Zitzelsberger Olga (2010): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden. Frankfurt/ M.: 24-33.



- Kehrbaum, Tom/Memmler, Undine/Neiß, Alexander/ Rößer, Holger/Roggenkamp, Martin/Varga, Marika/Zitzelsberger, Olga** (2010): Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden. Hrsg.: IG Metall Vorstand/FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit. (<http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/projekte/transqualiewc/publikationen.html>).
- Gewerkschaftliche Bildungsarbeit.** Frankfurt/M. (<http://netkey40.igmetall.de/homepages/bildunginternational/projekte/trans-qualiewc/publikationen.html>).
- Ketels, Christian** (2011): Innovation Infrastructure, Competitiveness, and Clusters: How to Translate Knowledge into Prosperity? (<http://www.wire2011.eu/presentation/list-6.12.2012>).
- Klemm, Matthias/Kraetsch, Clemens/Weyand, Jan** (2011): „Das Umfeld ist bei ihnen völlig anders.“ Kulturelle Grundlagen der europäischen betrieblichen Mitbestimmung. Berlin.
- Lecher, W./Platzer, H.-W./Rüb, S./Weiner, K.-P.** (1999): Europäische Betriebsräte – Perspektiven ihrer Entwicklung und Vernetzung. Baden-Baden.
- Lichtenberg, Georg Christoph** (2005): Lichtenbergs Sudelbücher 1 und 2; herausgegeben von Wolfgang Promies. München.
- Miller, D.** (1999): Towards a „European“ Works Council, *Transfer* 5(3): 344-365.
- Moulaert et al.** (2005), S. 1976, zitiert in: Howaldt, Jürgen / Schwarz, Michael (2010): *Social Innovation: Concepts, research fields and international trends*. Dortmund: sfs, p. 24, (<http://www.sfs-dortmund.de/v2/rubriken/publikationen/datenbanksuche/index.php?Id=1289t> – 6.9.2012).
- Müller, Torsten/ Hoffmann, Aline** (2001): EWC Research: A Review of the Literature. *Warwick Papers in Industrial Relations*, No. 65. (<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/research/irru/wpir/wpir65.pdf> - 26.08.2009).
- Negt, Oskar** (2012): *Gesellschaftsentwurf Europa. Plädoyer für ein gerechtes Gemeinwesen*. Göttingen.
- Parpan-Blaser, Anne** (2011): *Innovation in der Sozialen Arbeit – Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts*. Wiesbaden.
- Pries, Karin/Pries, Ludger/Wannöffel, Manfred** (2011): *Interkulturelle Kompetenz in grenzüberschreitenden Arbeitszusammenhängen. Eine konzeptionelle Literaturstudie*. HBS-Arbeitspapier Nr. 235 (http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_235.pdf - 23.09.2012).
- Pries, Ludger** (2008): *Die Transnationalisierung der sozialen Welt. Sozialräume jenseits von Nationalgesellschaften*. Frankfurt/ M.
- Roggenkamp, Martin** (2010): *Integration von Theorie und Praxis der EBR-Qualifizierung. Herausforderungen und Vorgehen im Rahmen des Projektes Trans-Quali-EWC*. In: Kehrbaum, Tom/Memmler, Undine/Neiß, Alexander/Rößer, Holger/Roggenkamp, Martin/Varga, Marika/Zitzelsberger Olga (2010): *Grundlagen transnationaler Solidarität: Bildung für Europäische Betriebsräte – Bedarf, Ziele und Methoden*. Frankfurt/ M.: 34-45.
- Sennet, Richard** (2012): *Zusammenarbeit – Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. Berlin.
- Waddington, Jeremy** (2006): *The views of European Works Council representatives. Data prepared for a conference entitled “Codetermination in a Modern Europe: Democratic Workers’ Participation or Convergence at Minimal Standards” organized by the Otto Brenner Stiftung, held at Bratislava, Slovakia, May 30 – June 1, 2006.*



IG Metall Vorstand

Funktionsbereich Gewerkschaftliche Bildungsarbeit

Wilhelm-Leuschner-Straße 79

60329 Frankfurt am Main

Telefon: ++49 69 6693 2510

Fax: ++49 69 6693 2467

E-Mail: tom.kehrbaum@igmetall.de

www.igmetall.de

www.bildung-international.de