

Working Paper No. 2013-03

**Mitbestimmung, Partizipation und  
Kompetenzentwicklung im  
Maschinen- und Anlagenbau  
in ausgewählten Regionen  
Deutschlands, Schwedens und der Schweiz**

Robert Scholz

August 2013

**Universität zu Köln**

Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut  
Albertus-Magnus-Platz  
50923 Köln

---

Robert Scholz  
Telefon: +49-221-470-6158  
Fax: +49-221-470-5009  
Email: r.scholz@wiso.uni-koeln.de

**ISSN 1434-3746**

Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung  
für die freundliche Unterstützung des Projekts  
„Mitbestimmung und Kompetenzentwicklung im Maschinen- und Anlagenbau“

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
Zusammenfassung .....	VII
1. Einführung .....	1
2. Betriebliche und überbetrieblich-regionale Voraussetzungen für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten: der Business-System-Ansatz ....	2
3. Die ausgewählten Business-Systeme und empirisches Design der Untersuchung.....	6
3.1 Industrielle Beziehungen in den gewählten Business-Systemen .....	6
3.2 Methodische Anmerkungen zur empirischen Untersuchung .....	10
4. Branchendaten im Überblick.....	11
5. Interessenvertretung der Beschäftigten und Bedeutung gewerkschaftlicher Arbeit im Maschinen- und Anlagenbau .....	15
5.1 Formen gesetzlicher Interessenvertretung und Akteure im Überblick ..	15
5.2 Umsetzung der gesetzlichen Interessenvertretung und Bedeutung gewerkschaftlicher Arbeit .....	16
5.2.1 Nordrhein-Westfalen .....	16
5.2.2 Sachsen .....	18
5.2.3 Südschweden .....	20
5.2.4 Schweiz.....	23
5.3 Zusammenfassung .....	26
6. Einfluss der Mitbestimmung und Mitwirkung auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten.....	27
6.1 Ziele.....	28
6.1.1 Nordrhein-Westfalen .....	28
6.1.2 Sachsen .....	29
6.1.3 Südschweden .....	30
6.1.4 Schweiz.....	31
6.2 Mittel .....	32
6.2.1 Nordrhein-Westfalen .....	32
6.2.2 Sachsen .....	37
6.2.3 Exkurs/Beispiel zum Tarifvertrag Qualifizierung in Deutschland.	39
6.2.4 Südschweden .....	41
6.2.5 Exkurs/Beispiel zum Projekt Nachhaltige Arbeit in Schweden....	44
6.2.6 Schweiz.....	46
6.2.7 Exkurs/Beispiel zur Regelung der Mitwirkung in der Schweiz.....	47

6.3 Wirkungen .....	48
6.3.1 Nordrhein-Westfalen .....	48
6.3.2 Sachsen .....	50
6.3.3 Südschweden .....	51
6.3.4 Schweiz.....	52
6.4 Zusammenfassung .....	53
7. Einfluss der Partizipation auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten .....	56
7.1 Partizipation innerhalb der Unternehmenskultur .....	56
7.2 Ziele.....	58
7.2.1 Nordrhein-Westfalen .....	58
7.2.2 Sachsen .....	58
7.2.3 Südschweden .....	59
7.2.4 Schweiz.....	60
7.3 Mittel .....	61
7.3.1 Nordrhein-Westfalen .....	61
7.3.2 Sachsen .....	62
7.3.3 Südschweden .....	64
7.3.4 Schweiz.....	65
7.4 Wirkungen .....	66
7.4.1 Nordrhein-Westfalen .....	66
7.4.2 Sachsen .....	67
7.4.3 Südschweden .....	67
7.4.4 Schweiz.....	68
7.5 Zusammenfassung .....	69
8. Konstitution der Business-Systeme, regional-komparative Zusammenschau und Zusammenfassung .....	70
Literaturverzeichnis.....	77

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur eines Business Systems.....	3
Abbildung 2: Mitbestimmung und Partizipation als Einflussfaktoren auf die Kompetenzentwicklung.....	5
Abbildung 3: Betriebe und Beschäftigte im Maschinen- und Anlagenbau im räumlichen Vergleich .....	14
Abbildung 4: Elemente nachhaltiger Arbeit: Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung, Lohnniveau und Gleichberechtigung.....	44

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad und Tarifbindung in den untersuchten Ländern .....	7
Tabelle 2: Index zum Kündigungsschutz in den untersuchten Ländern (Werte für 2008).....	7
Tabelle 3: Vergleich von ausgewählten Aspekten zur Mitbestimmung, zur Bedeutung von Gewerkschaften und Betriebsräten in den untersuchten Ländern (Werte für 2010).....	9
Tabelle 4: Übersicht zu den geführten Gesprächen .....	10
Tabelle 5: Rangliste im internationalen Wettbewerb in ausgewählten Produktbereichen 2011 .....	11
Tabelle 6: Kennzahlen zum Maschinen- und Anlagenbau in den untersuchten Ländern.....	13
Tabelle 7: Interessenvertretung der Beschäftigten in den Business-Systemen...	15
Tabelle 8: Ausprägung der vorherrschenden industriellen Beziehungen in den Business-Systemen .....	27
Tabelle 9: Kompetenzprofile im Tool zur Nachhaltigen Arbeit .....	45
Tabelle 10: Beispiel eines Schweizer Unternehmens zur internen Regelung der Mitwirkung auf Themen zur Kompetenzentwicklung und verbandlichen Vertretung des Angestelltenrates .....	48
Tabelle 11: Einfluss der Mitbestimmung, Mitwirkung auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten .....	55

## Abkürzungsverzeichnis

CH	-	Schweiz
ERA	-	Entgelt-Rahmenabkommen
IF Metall	-	Industriefacket Metall (Industriegewerkschaft in Schweden)
IG Metall	-	Industriegewerkschaft Metall
GAV	-	Gesamtarbeitsvertrag
KV Schweiz	-	Kaufmännischer Verband Schweiz
KVP	-	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MBL	-	Medbestämmandelagen (deutsch: Mitbestimmungsgesetz)
NW	-	Nordrhein-Westfalen
SE	-	Schweden
SKO	-	Schweizer Kader Organisation
SN	-	Sachsen
SWISSMEM	-	Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie
TV FAF	-	Tarifvertrag zur Förderung der Ausbildungsfähigkeit
TVQ	-	Tarifvertrag Qualifizierung

## Zusammenfassung

Industrielle Beziehungen – Mitbestimmung, Mitwirkung und Partizipation – wirken sich auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten aus und bestimmen damit über die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau. Das vorliegende Working Paper zeigt auf, wie Betriebe – auch unter Einbeziehung unternehmensexterner Akteure – die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten angesichts gegebener Flexibilitätserfordernisse bewältigen, und welche Rolle dabei die Mitbestimmung, Mitwirkung und Partizipation der Beschäftigten spielen. Dazu werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den vom Maschinen- und Anlagenbau geprägten Regionen Nordrhein-Westfalen und Sachsen sowie Südschweden und der Schweiz untersucht.

Im Mittelpunkt steht die Frage, wie im Kontext unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen bzw. divergierender Formen industrieller Beziehungen die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten realisiert wird. Der Business-System-Ansatz wird dazu verwendet, diese Fragestellung näher zu konkretisieren.

Eine qualitativ-explorative Vorgehensweise mit Befragungen in 90 Unternehmen und bei institutionellen Akteuren zeigt auf, dass die unterschiedlichen Rahmungen durch verschiedene ‚Business-Systeme‘ zu verschiedenartigen Ausgestaltungen von Mitbestimmung, Mitwirkung und Partizipation führen. Ein übergreifendes Ziel der Arbeitnehmervertreter in den unterschiedlichen Ländern ist es, anstelle einer individualistischen Förderung einzelner Beschäftigter einen breiten Zugang zur Kompetenzentwicklung für *alle* Beschäftigten zu gewährleisten und dann unter Berücksichtigung der unternehmerischen Ziele transparente *Regelungen* zu schaffen. Dabei wird ein *breites Spektrum* von Fach- und Methodenkompetenzen sowie von Sozial- und Selbstkompetenzen angestrebt.

*Schlagwörter: Business-System, Kompetenzentwicklung, Betriebliche Lernprozesse, Mitbestimmung, Partizipation, Gewerkschaften, Sozialpartnerschaft, Maschinen- und Anlagenbau, Nordrhein-Westfalen, Sachsen, Schweden, Schweiz*





## 1. Einführung

Der Maschinen- und Anlagenbau ist eine der wichtigsten industriellen Branchen in Europa, nicht nur in Bezug auf die Wertschöpfung, sondern auch in Hinblick auf die Beschäftigung. So sind in Deutschland mehr als eine Million Beschäftigte im Maschinen- und Anlagenbau tätig, was etwa einem Fünftel aller Industriebeschäftigten entspricht. Zugleich zählt der Sektor zu den wichtigsten Innovationstreibern und ist wesentlicher Bestandteil in der europäischen Forschungs- und Entwicklungslandschaft.

Typisch für den Maschinen- und Anlagenbau sind erhebliche Schwankungen im Auftragseingang und in der Projektbearbeitung, so dass eine sehr anpassungsfähige Unternehmensorganisation erforderlich ist. Weiterhin ist ein Großteil der Unternehmen mit einer qualitativ variierenden Auftragslage konfrontiert, da in vielen Fällen aufwendige kundenspezifische Einzellösungen gefertigt werden. Die Bandbreite der Produkte und Anwendungen im Maschinen- und Anlagenbau ist überaus vielfältig. Daraus folgt die Notwendigkeit, dass die Kompetenzen der Beschäftigten immer wieder angepasst werden müssen, um einerseits die jeweiligen unternehmensspezifischen Lösungen für den Kunden erarbeiten zu können und andererseits aber auch die Neuausrichtung auf teils völlig neue technologische Pfade zu gewährleisten.

Das vorliegende Working Paper zeigt auf, wie Betriebe – auch unter Einbeziehung unternehmensexterner Akteure – die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten angesichts dieser immensen Flexibilitätserfordernisse bewältigen, und welche Rolle die Mitbestimmung, die Mitwirkung und die Partizipation der Beschäftigten dabei spielen. Dazu werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in ausgewählten europäischen Regionen herausgearbeitet, die besonders vom Maschinen- und Anlagenbau geprägt sind: Nordrhein-Westfalen, Sachsen, Schweden und die Schweiz. Dabei steht die Frage im Zentrum, wie im Kontext unterschiedlicher institutioneller Rahmenbedingungen bzw. divergierender Formen industrieller Beziehungen die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten realisiert wird.

Die Relevanz dieser Frage ergibt sich vor allem aus zwei Blickrichtungen: Erstens sind kompetente Beschäftigte für den Wertschöpfungsprozess im Unternehmen von enormer Bedeutung. So sind die europäischen Maschinen- und Anlagenbauer in ihren speziellen Nischen häufig Weltmarktführer. Gleichzeitig nimmt jedoch die globale Konkurrenz zu, wie in vielen anderen Branchen, vor allem auch aus Asien. Aber auch in den Vereinigten Staaten wird derzeit eine Re-Industrialisierung wirtschaftspolitisch forciert (vgl. Ruch 2012, S. 23, Jahn & Sommer 2013, S. 18). Dadurch können sich die Wettbewerbsbedingungen und Alleinstellungsmerkmale europäischer Produzenten sehr schnell ändern.

Zweitens ist die Kompetenzentwicklung nicht nur für die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen relevant, sondern auch für den Beschäftigten selbst. Dies bezieht sich nicht nur auf die Chancen der Beschäftigten am Arbeitsmarkt und auf Einkommen, sondern – wie hier vor allem untersucht wird – auf die Möglichkeiten, die der Arbeitsplatz zur Persönlichkeitsentwicklung bzw. zur Selbstorganisation und zur Erweiterung der Selbst- und Sozialkompetenzen liefert.

Das vorliegende Working Paper spannt zunächst einen theoretischen Rahmen mit der Diskussion der Business-Systeme auf und differenziert den Ansatz dann für verschiedene Kompetenzentwicklungsprozesse in räumlich differenzierender Darstellung. Darauf aufbauend werden die wesentlichen Unterschiede der Untersuchungsregionen mit Bezug auf die Branchenstruktur und die industriellen Beziehungen gezeigt. Im Anschluss daran wird regional-komparativ dargelegt, in welcher Weise durch die verschiedenen Formen der Mitbestimmung, Mitwirkung und Partizipation ein sehr erheblicher Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten genommen wird. Abschließend erfolgen eine Zusammenschau und ein Fazit, um auch Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

## **2. Betriebliche und überbetrieblich-regionale Voraussetzungen für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten: der Business-System-Ansatz**

Wirtschaftliche Akteure gelten in weiten Teilen der Organisations- und Sozialwissenschaften nicht als individuelles (rational oder verhaltenstheoretisch konstruiertes) Subjekt, sondern werden in ihrer Eingebundenheit in ein Geflecht verschiedener Akteure und Interessen konzeptionalisiert. Dabei werden die Möglichkeiten der Beschäftigten, die jeweiligen Situationen zu beeinflussen, als zentral herausgestellt. Wirtschaftliches Handeln ist „niemals ausschließlich von wirtschaftlichen Interessen geleitet, sobald ein Akteur mit anderen interagiert, kommen andere, vor allem soziale Interessen ins Spiel“ (Swedberg 2009, S. 70). Eine Fokussierung allein auf ökonomische Belange genügt daher nicht. Eine Unternehmensorganisation ist stets eine soziale Organisation, und die Einwirkungsmöglichkeiten der Beschäftigten bilden einen überaus zentralen Bestandteil für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Aus gewerkschaftlicher wie auch aus unternehmerischer Sicht ist daher eine entsprechend umfassende Kompetenzentwicklung der Beschäftigten erforderlich, welche auch die aktive Mitbestimmung und Partizipation umfassend und differenziert berücksichtigt.

*Kompetenz* subsumiert dabei „alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissens- und Erfahrungsbestände eines Menschen, die ihn bei der Bewältigung vertrauter sowie neuartiger Aufgaben handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Anforderungen zeigen [...] im Vergleich zu

Qualifikationen ist der Kompetenzbegriff weiter gefasst, da er die Selbstorganisationsfähigkeit des Individuums betont“ (Frieling, Schäfer & Fölsch 2007, S 20f.). Kompetenzen können somit verstanden werden als „die Motivation und Befähigung einer Person zur selbständigen Weiterentwicklung von Wissen und Können auf einem Gebiet“ (Bergmann 2000, S. 21). Selbstorganisation und selbständige Weiterentwicklung spielen somit eine wichtige Rolle für die individuelle Entwicklung der Beschäftigten und damit auch für Anpassung der Unternehmensorganisation an wettbewerbsbedingte Veränderungen insgesamt. Fragestellungen und Aspekte der Weiterbildung und Personalentwicklung werden ebenso einbezogen „wie die Gestaltung der Arbeitsorganisation, der internen und externen Information und Kommunikation sowie die Beteiligung der Mitarbeiter an den betrieblichen Entscheidungen“ (Weiß 1999, S. 440).

Entsprechend knüpft der Business-System-Ansatz an die soziale Konstruktion der Unternehmen als Organisation an und interessiert sich dafür, „wie durch die institutionelle Umwelt die Organisationsstrukturen eines Systems bestimmt werden“ (Bluhm 2007, S. 38f.). Dabei wählt der Ansatz ausdrücklich eine dynamische Perspektive und bezieht – im Unterschied zum Ansatz der ‚Varieties of Capitalism‘ – auch verschiedene regionale bzw. multiskalare Ebenen mit ein (vgl. Bluhm 2007, S. 41). Daher erlaubt der Ansatz, unter gegebenen nationalen Rahmenbedingungen auch die subnational divergierenden Ausprägungen der Business Systeme zu erfassen.

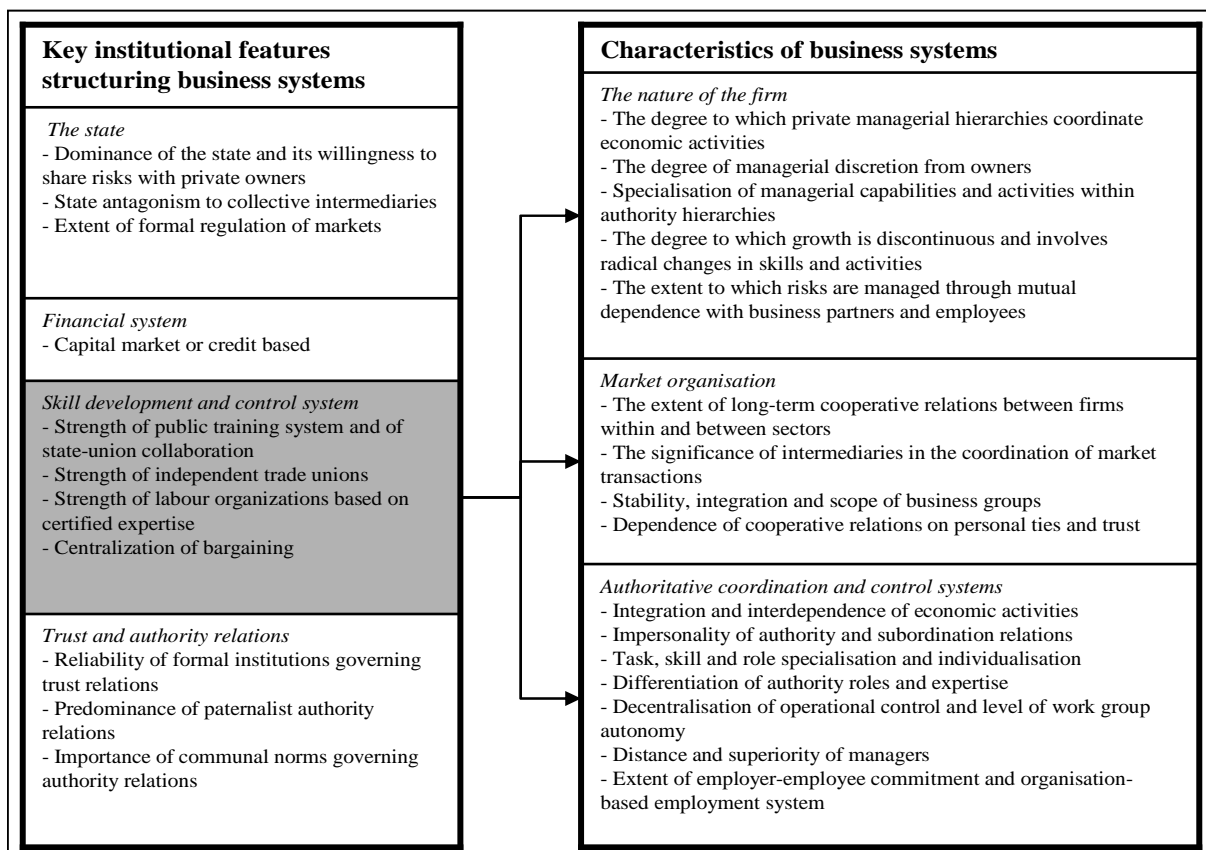


Abbildung 1: Struktur eines Business Systems

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Whitley 1999, S. 48; Whitley 1992, S. 9.

Wie Abbildung 1 zeigt, stehen in der vorliegenden Untersuchung primär Aspekte aus dem Bereich ‚Skill development and control system‘ zur Konstitution des Business-Systems im Mittelpunkt und dabei vor allem „highly knowledgeable and skilled staff to improve their products and services continuously, to anticipate customer needs, and invest in the development of new competences“ (Whitley 2010, S. 458).

In diesem Forschungsvorhaben wird der Business-System-Ansatz – angesichts seiner eher strukturorientierten Ausrichtung – über die Analyse der institutionellen Bedingungen hinausgehend um eine aktionsorientierte Perspektive erweitert, um herauszufinden, wie die Akteure untereinander ihre wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen arrangieren, um ihre jeweiligen Ziele zu erreichen (vgl. Campagnac et al. 2000, S. 240). Dabei bezieht sich die vorliegende Studie nicht nur auf die innerbetrieblichen Akteure, wie Betriebsräte und Führungskräfte, sondern auch auf unternehmensexterne Akteure, wie Gewerkschaften oder Verbände. Damit werden sowohl die industriellen Beziehungen hinsichtlich der Mitbestimmung in den Unternehmen und Betrieben betrachtet als auch die wichtige Koordinationsfunktion der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auf der überbetrieblichen Ebene (vgl. Gertler 2010, S. 5f., Voelzkow 2007, S. 54).

Abbildung 2 vertieft den genannten Ausschnitt zu ‚Skill development and control system‘, um die räumlich differenzierende Perspektive von Mitbestimmung und Partizipation als institutionelle Rahmenbedingungen zu zeigen. Der Einfluss von Mitbestimmung und Partizipation auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im Betrieb (Unternehmensorganisation) ist dabei vom Betrieb selbst und vom regionalen Setting im (supra-)nationalen Kontext abhängig. Zugleich knüpft diese Veranschaulichung des konzeptionellen Settings der Studie an einen aktuellen und umfassenden Begriff der Kompetenz an (vgl. Staudt et al. 2002, S. 157ff.), wobei unter dem hier gewählten Ansatz zu den Kompetenzausprägungen folgendes verstanden wird (vgl. Frieling, Schäfer & Fölsch 2007, S. 21ff.):

- *Fachkompetenz*: Können, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Bewältigung der berufs- und arbeitsplatzspezifischen Anforderungen notwendig sind, wie z.B. Fachwissen,
- *Methodenkompetenz*: berufs- und arbeitsplatzübergreifende Fähigkeiten, wie z.B. Problemlösungsfähigkeit,
- *Sozialkompetenz*: kommunikative und kooperative Fähigkeiten in Interaktionssituationen, wie z.B. Teamfähigkeit,
- *Selbstkompetenz*: Einstellungen, Werthaltungen, Motive zur Selbstwahrnehmung und Selbstorganisation, wie z.B. Leistungsbereitschaft.

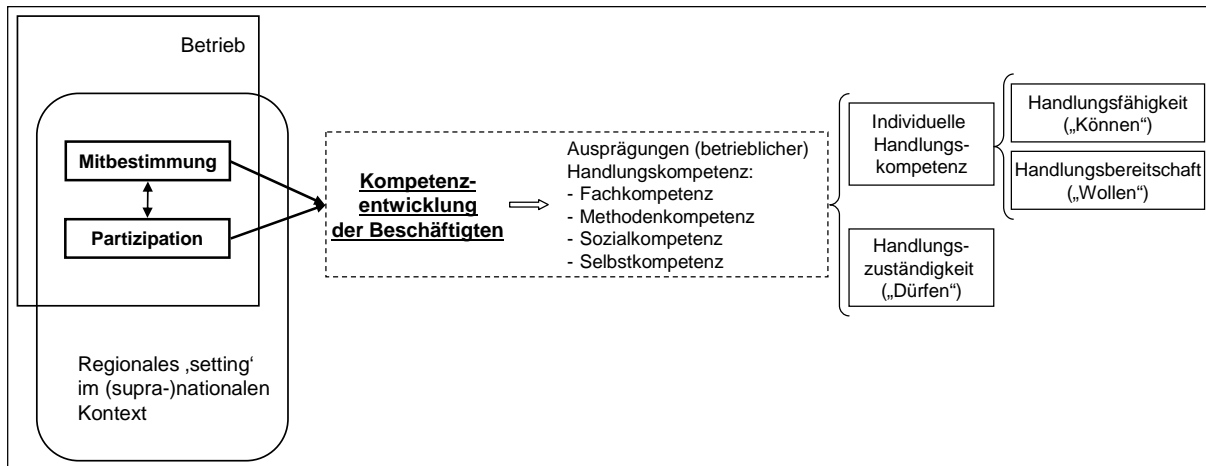


Abbildung 2: Mitbestimmung und Partizipation als Einflussfaktoren auf die Kompetenzentwicklung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Frieling, Schäfer & Fölsch 2007, S. 21ff.; Staudt & Kriegesmann 2002, S. 36; Staudt et al. 2002, S. 158.

Neben den Fach- und Methodenkompetenzen, auf welche die Aus- und Weiterbildung in den Unternehmen primär abzielt, werden in dieser Arbeit ebenso die Sozial- und Selbstkompetenzen mit analysiert. Denn gerade diese sind relevant für die selbstständige Weiterentwicklung der Beschäftigten. Eine systematische Analyse nach diesen vier Ausprägungen würde aber die Komplexität der Studie zu stark erhöhen, weshalb diese Aspekte problembezogen aufgegriffen werden. Dennoch ist diese Unterscheidung wichtig und Bestandteil einer ganzheitlichen Sichtweise auf den Kompetenzbegriff. Ausschlaggebend für die Entwicklung aller Kompetenzausprägungen sind die Möglichkeit und Wahrnehmung von Mitbestimmung und Partizipation. Für die Kompetenzentwicklung ist dann wiederum nicht nur die individuelle Handlungskompetenz (das Können und Wollen) von Bedeutung, sondern auch die Handlungszuständigkeit (das Dürfen).

Mitbestimmung und Partizipation sind somit als Bestandteile des Business-Systems zentrale Komponenten für die Kompetenzentwicklung. Dabei gibt es begriffliche Unterschiede von Mitbestimmung und Partizipation. *Mitbestimmung* befasst sich nach Priddat (2011, S. 27) mit der „rechtlich geregelten und institutionalisierten Mitentscheidung von Arbeitnehmern [...] am Arbeitsplatz [...] auf betrieblicher, unternehmens- oder auf gesamtwirtschaftlicher Ebene“. Mitbestimmung ist also als die „gesetzliche Teilnahme der Arbeitnehmer am Willensbildungsprozess im Unternehmen“ (Niederhoff 2005, S. 24) zu verstehen. Diese *Mit-Entscheidung* als starke Form der Beteiligung am Arbeitsplatz erfolgt in der Regel über Betriebsräte oder Gewerkschaften im Betrieb, teils auch durch Aufsichtsräte. Neben den Mitbestimmungsrechten gibt es weitere Rechte der *Mitwirkung*, wie z.B. Informations-, Unterrichts-, Anhörungs- und Beratungsrechte.

Während die Mitbestimmung und Mitwirkung gesetzlich legitimiert sind, soll die *Partizipation* im Kontext der Unternehmensorganisation verstanden werden als freiwillige Einflussnahme der Beschäftigten auf Produkte und Prozesse bzw.

als „Selbstaktivierung von Belegschaften für unternehmerische Rationalisierungsziele“ (Dörre 2001, S. 382). In diesem Sinn sollen sich die „Arbeitnehmer als ‚Mit‘arbeiter der Organisation definieren“, so dass unter Partizipation „alle Maßnahmen zusammengefasst werden, die darauf abzielen, eine Arbeitssituation kooperativ zu verbessern“ (Dunn 1998, S. 238, Hervorh. im Orig.). Um dies zu gewährleisten, ist ein Verantwortungstransfer notwendig. So werden die lohnabhängig Beschäftigten an „Entscheidungen beteiligt, welche zuvor in die exklusive Zuständigkeit des Managements fielen [...und dies] zielt auf jenen unbestimmten Tätigkeitsüberschuss, der über die formalisierte Arbeitsteilung hinausweist“ (Dörre 2001, S. 382). Es gibt verschiedene Ausgestaltungsvarianten, Partizipation „kann in Teams mit eingesetzten Leitern ebenso stattfinden wie an Einzelarbeitsplätzen, in Qualitätszirkeln, Problemlösungsgruppen, KVP-Workshops, Lernstätten, Commitments, Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen“ (Dörre 2001, S. 382).

Basierend auf den Ausführungen zur Kompetenzentwicklung, zur Mitbestimmung und Partizipation verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel der Konkretisierung und orientiert sich dabei schwerpunktmäßig an zwei Fragestellungen:

- 1) Inwiefern unterscheiden sich Partizipation und Mitbestimmung in Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus in Abhängigkeit der regionsspezifischen Gegebenheiten?
- 2) Wie wirken sich Mitbestimmung und Partizipation auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten in den unterschiedlichen Regionen aus?

### **3. Die ausgewählten Business-Systeme und empirisches Design der Untersuchung**

#### ***3.1 Industrielle Beziehungen in den gewählten Business-Systemen***

Ausgehend von der Hypothese, dass die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten unter dem Einfluss von regional divergierenden Formen der Mitbestimmung und Partizipation erfolgt, wurden Business-Systeme ausgewählt, welche eine unterschiedliche Ausprägung der industriellen Beziehungen aufweisen, wie die beiden deutschen Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Sachsen sowie Schweden und die Schweiz. In Nordrhein-Westfalen sind die Bedeutung der Mitbestimmung und Gewerkschaften höher als in Sachsen, so dass ein innerdeutscher Vergleich möglich ist. Im internationalen Maßstab wird Deutschland mit der eher liberalen Schweiz und dem korporatistischen Schweden in Beziehung gesetzt. Durch die unterschiedliche Ausgestaltung der Interessenvertretung bzw. industriellen Beziehungen und die damit variierende institutionelle Rahmensetzung wird gezeigt, wie sich damit auch die Einflussnahme auf die Kom-

petenzentwicklung unterscheidet. Eine Beschränkung auf Südschweden wurde vorgenommen, da es in Mittel- und Nordschweden wenige relevante Unternehmen gibt, aber auch aus Gründen der empirischen Bearbeitung (zur administrativen Abgrenzung von Südschweden vgl. Abbildung 3).

Um zu konkretisieren, wie genau sich die institutionellen Rahmenbedingungen und die industriellen Beziehungen unterscheiden, werden im Folgenden einige grundsätzliche Merkmale zur genaueren Beschreibung aufgeführt. Zunächst zeigt Tabelle 1, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad (für alle Branchen) in Schweden mit knapp mehr als zwei Dritteln aller Beschäftigten mit Abstand am höchsten ist. Mit 91% ist in dem skandinavischen Land auch die Tarifbindung am höchsten, wobei in Deutschland deutlich mehr als die Hälfte und in der Schweiz knapp die Hälfte der Beschäftigten tarifgebunden beschäftigt sind.

**Tabelle 1: Gewerkschaftlicher Organisationsgrad und Tarifbindung in den untersuchten Ländern**

Kriterium	Deutschland	Schweden	Schweiz
Organisationsgrad (Anteil Gewerkschaftsmitglieder an Gesamtbeschäftigten)	18,6 % (2010)	68,4% (2010)	17,8% (2009)
Tarifbindung (Anteil Tarifbeschäftigter an Gesamtbeschäftigten)	62,0% (2009)	91,0% (2008)	48,0% (2008)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an OECD 2012, S. 136.

Hier deutet sich an, dass die Bedeutung der Gewerkschaften und die damit verbundenen Instrumente auf dem Arbeitsmarkt in der Schweiz am geringsten ausgeprägt sind. Deutlich zeigt sich dies zum Beispiel auch am Employment Protection Index der OECD, wie in Tabelle 2 veranschaulicht. Dieser Indikator misst „the procedures and costs involved in dismissing individuals or groups of workers and the procedures involved in hiring workers on fixed-term or temporary work agency contracts“ (vgl. OECD 2013). Der Gesamtindikator setzt sich aus insgesamt 21 Einzelfaktoren zusammen und es finden zum Beispiel Aspekte zum Kündigungsverfahren und zu Kündigungsfristen, zu Abfindungen oder zur Regelung mit Probezeiten Berücksichtigung.

**Tabelle 2: Index zum Kündigungsschutz in den untersuchten Ländern (Werte für 2008)**

Kriterium	Deutschland	Schweden	Schweiz
Kündigungsschutz für Festangestellte bei (individuellen) Entlassungen	2,85	2,72	1,19
Regulation von befristet Beschäftigten	1,96	0,71	1,50
Spezifische Anforderungen für Massenentlassungen	3,75	3,75	3,88
<i>OECD Index zum Kündigungsschutz</i>	<i>2,63</i>	<i>2,06</i>	<i>1,77</i>

Skalierung von 0 = sehr wenige Einschränkungen bis 6 = sehr starke Einschränkungen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an OECD 2010.

Weiterhin wird dem Beschäftigungsschutz der Stammbesellschaft in Deutschland und in Schweden ein sehr hoher Wert beigemessen, während die Restriktionen in der Schweiz sehr gering sind. So beträgt zum Beispiel die Kündigungsfrist nach 20 Jahren Betriebszugehörigkeit in Deutschland sieben Monate, in Schweden sechs Monate und in der Schweiz drei Monate (vgl. OECD 2009, S. 6). Während der Bereich der befristeten Beschäftigungsverhältnisse in allen Ländern deutlich weniger geregelt ist und somit weniger Schutz für die Beschäf-

tigten bietet, sind die Instrumentarien zum Schutz bei Massenentlassungen in allen Ländern sehr hoch, in der Schweiz sogar am höchsten. Insgesamt fällt in der Schweiz die gewerkschaftliche Einflussnahme in Relation zu Deutschland und Schweden am geringsten aus und die Arbeitsmarktregulierung kann als relativ schwach eingeschätzt werden.

In Deutschland ist die Mitbestimmung ausführlich geregelt. Ergänzend zur genannten Definition, dass es sich bei der Mitbestimmung um „die gesetzliche Teilnahme der Arbeitnehmer oder ihrer Vertreter (zum Beispiel Betriebsrat) in Arbeitsgemeinschaft mit dem Arbeitgeber am Willenbildungsprozess im Unternehmen“ (Niederhoff 2005, S. 24) handelt, ist hiervon ausgehend eine weitere Differenzierung nach der Intensität der Mitbestimmung zu treffen. So besteht eine Mitwirkung nach Niederhoff (2005, S. 26) darin, dass „der Arbeitgeber die Arbeitnehmer oder deren Vertretung vor Durchführung bestimmter Maßnahmen zu informieren, zu unterrichten und anzuhören oder eine Beratung zu ermöglichen hat“, wohingegen die Mitbestimmung im engeren Sinne bedeutet, dass „der Arbeitgeber Maßnahmen grundsätzlich nur dann treffen kann, wenn die Arbeitnehmervertreter die Zustimmung erteilt haben“. Eine zentrale Rolle innerhalb der Mitbestimmung und Mitwirkung kommt den Betriebsräten zu. Die gesetzliche Grundlage bildet hierbei insbesondere das Betriebsverfassungsgesetz. Zudem existiert in Deutschland eine Mitbestimmung bzw. Kontrollfunktion über die Aufsichtsräte in Aktiengesellschaften.

Auch in Schweden existiert eine gesetzliche Grundlage, das Medbestämmandelagen (MBL) (deutsch: Mitbestimmungsgesetz). Nach Sleik (2011, S. 135) räumt das MBL den Gewerkschaften Verhandlungs- und Informationsrechte ein sowie das Recht Kollektivverträge abzuschließen, der „Grundgedanke des MBL ist es, den von den Gewerkschaften repräsentierten Arbeitnehmern die Möglichkeit der Einsicht in die und der Mitwirkung an der Unternehmensleitung zu geben. Mitbestimmungsrechte im Sinne gleichberechtigter Teilhabe gibt das MBL den Arbeitnehmern aber nicht. Stattdessen eröffnet es den Gewerkschaften die Möglichkeit, in verschiedenen Fragen Beteiligungsrechte zu erzwingen. Die nähere Ausgestaltung, welche Fragen zum Gegenstand von Mitbestimmung gemacht werden, überlässt das MBL als Rahmengesetz der Regelung durch Kollektivvertrag“. Damit haben die von den Sozialpartnern ausgehandelten Tarifverträge eine wichtige Bedeutung für die Mitbestimmung. Zur betrieblichen Mitbestimmung ist als Besonderheit zu ergänzen, dass die schwedische Aktiengesellschaft (Aktiebolag AB) die dominierende unternehmerische Rechtsform ist, eine Entsprechung zur deutschen GmbH gibt es nicht. In den Aktiengesellschaften ist der Verwaltungsrat (schwedisch: styrelse) – ähnlich dem deutschen Aufsichtsrat – gesetzlich vorgeschrieben, um Beratungs-, Leitungs- und Überwachungsaufgaben zu übernehmen. In diesem Verwaltungsrat wiederum sitzen entsprechende Arbeitnehmervertreter, die von Gewerkschaften gewählt werden (vgl. Sleik 2011, S. 110f.).



In der Schweiz gibt es die so genannten Gesamtarbeitsverträge, welche relevant für die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen sind und von den Sozialpartnern ausgehandelt werden. Da die Gesamtarbeitsverträge jedoch nicht für alle bindend sind, berufen sich viele Unternehmen nur auf die rechtlichen Mindestbedingungen. Neben den Gesamtarbeitsverträgen ist für die betriebliche Mitbestimmung im Betrieb die Betriebskommission von Relevanz, was durch das Mitwirkungsgesetz juristisch geregelt ist. Jedoch unterscheidet sich die Einflussnahme insofern, dass eine Mitbestimmung nach deutschem Verständnis so nicht möglich ist (außer z.B. bei Arbeitsschutz, Massenentlassungen). Vielmehr geht es um eine Mitwirkung, d.h. die Einflussnahme erfolgt eher durch Informations- und Konsultationsrechte. Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung bezieht sich auf den Grundsatz von Treu und Glauben, so dass das Mitwirkungsgesetz eher den Charakter einer Rahmenordnung hat und weniger als gesetzliche Institutionalisierung der Arbeitnehmervertretung zu verstehen ist (vgl. Baumgärtner 2012, S. 323).

**Tabelle 3: Vergleich von ausgewählten Aspekten zur Mitbestimmung, zur Bedeutung von Gewerkschaften und Betriebsräten in den untersuchten Ländern (Werte für 2010)**

Kriterium	Deutschland	Schweden	Schweiz
Streikrecht, Privatwirtschaft	Ja	Ja	Ja, mit geringen Einschränkungen (z.B. zur Einhaltung der Friedenspflicht)
Status Betriebsrat	Existenz und Rechte der Betriebsräte basierend auf Gesetzen oder Vereinbarungen	Existenz und Rechte der Betriebsräte basierend auf Gesetzen oder Vereinbarungen	Betriebsrat freiwillig und/oder keine Sanktionen für Nichteinhaltung von Gesetzen und Vereinbarungen
Struktur der Betriebsräte	„dual-channel“, Ergänzung zur Gewerkschaft, basierend auf Gesetzen oder nationalen Vereinbarungen	„single-channel“, Gewerkschaft, basierend auf Gesetzen oder nationalen Vereinbarungen	„single-channel“, Gewerkschaft, basierend auf lokalen Vereinbarungen, keine gesetzlichen Regelungen für Gewerkschaftsvertretungen
Rechte der Betriebsräte	ökonomische und soziale Rechte inklusive Mitbestimmung in einzelnen Punkten	ökonomische und soziale Rechte, nur Konsultation (und Empfehlung)	soziale Rechte
Beteiligung von Betriebsrat oder lokalen Gewerkschaftsvertretern an Tarifverhandlungen	gelegentliche und informelle Gehalts- und/oder Vertragsverhandlungen von Vertrauensleuten oder gewählten Betriebsräten (in Großbetrieben), Verhandlungen aber auch auf regionaler Ebene	regelmäßige Verhandlungen von Vertrauensleuten oder gewählten Betriebsräten (in Großbetrieben) über Lohn und Arbeitszeit und/oder Sozialleistungen	keine oder nur seltene lokale Verhandlungen von Vertrauensleuten und gewählten Betriebsräten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Visser 2011.

Neben den erwähnten länderspezifischen Ausführungen ergänzt Tabelle 3 noch weitere relevante Charakteristika in Bezug auf die Einflussnahme der Gewerkschaften in der Politik, die Legitimation von Streiks und die Interessenvertretung im Betrieb insbesondere über Betriebsräte. Damit offenbaren sich, unter anderem basierend auf den genannten gesetzlichen Grundlagen, ein differenzierter institutioneller Umgang in der Umsetzung der Mitbestimmung bzw. Mitwirkung sowie die Tatsache, dass die Interessenvertretung der Beschäftigten in den Unternehmen über unterschiedliche ‚Kanäle‘ verläuft. Wichtig ist, dass es zum Bei-

spiel in Deutschland oder auch in der Schweiz eine gesetzliche Grundlage zur Bildung von Betriebsräten gibt. Geht jedoch die Initiative zur Gründung eines Betriebsrates nicht von den Beschäftigten aus, gibt es keine juristische Sanktion bzw. keinen Weg der zwingenden juristischen Durchsetzung zur Bildung eines Betriebsrates.

### 3.2 Methodische Anmerkungen zur empirischen Untersuchung

Angesichts der Fragestellung nach Mitbestimmung, Mitwirkung und Partizipation, die neue Aspekte explorativ einbeziehen und daher offen strukturiert sein sollte, erfolgte eine qualitative Herangehensweise. Die Studie basiert auf insgesamt 90 Experteninterviews mit 102 involvierten Gesprächspartnern (vgl. Tabelle 4). Zusätzlich wurde eine Recherche und Analyse sekundärstatistischer Daten vorgenommen.

Die Ansprechpartner waren in den Unternehmen vor allem Geschäftsführer, Personalverantwortliche und Betriebsräte. Außerhalb der Unternehmen wurden insbesondere Repräsentanten von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sowie Vertreter aus Wirtschaftsförderungen und Unternehmensnetzwerken befragt. Die Interviews wurden im Zeitraum von März 2011 bis März 2013 geführt. Sechs Interviews fanden auf der Messe INTEC 2011 statt und weitere sechs Interviews wurden auf Wunsch der Experten oder aus organisatorischen Gründen per Telefon geführt. Alle restlichen Interviews fanden in den Räumlichkeiten der Befragten statt, wobei vor oder nach diesen Gesprächen zusätzlich noch 15 Führungen durch Unternehmen erfolgten, so dass einige Erläuterungen auch nochmals konkretisiert und unter realen Produktionsverhältnissen erklärt wurden.

**Tabelle 4: Übersicht zu den geführten Gesprächen**

	Nordrhein-Westfalen (Personen)	Sachsen (Personen)	Südschwe- den (Personen)	Schweiz (Personen)	Summen
Kleine und Mittlere Unternehmen	6 (7)	9 (9)	3 (3)	9 (9)	27 (28)
davon					
- Geschäftsführer	(6)	(7)	(3)	(6)	(22)
- Fach-/Führungsfunktion	(1)	(2)	(0)	(3)	(6)
Konzern/Unternehmensgruppe	7 (9)	4 (4)	4 (4)	5 (8)	20 (25)
davon					
- Geschäftsführer	(2)	(1)	(2)	(0)	(5)
- Fach-/Führungsfunktion	(2)	(1)	(2)	(3)	(8)
- Betriebsrat/Angestelltenrat	(5)	(2)	(0)	(5)	(12)
Gewerkschaft	2 (2)	2 (2)	5 (7)	3 (3)	12 (14)
Arbeitgeberverband	2 (2)	2 (2)	2 (2)	2 (2)	8 (8)
Wirtschaftsförderung	1 (1)	4 (4)	2 (3)	2 (2)	9 (10)
Sonstige institutionelle Akteure	2 (3)	2 (2)	4 (4)	6 (8)	14 (17)
Gesamt	20 (24)	23 (23)	20 (23)	27 (32)	90 (102)

**Quelle: Eigene Erhebung.**

Die im Durchschnitt etwa einstündigen Interviews wurden alle mit einem Diktiergerät aufgenommen, so dass als Datenbasis etwa 96 Stunden Audiomaterial transkribiert und mit Hilfe des Programms Maxqda Version 11 systematisch ausgewertet wurden. Mittels dieser Software ist es möglich, in den Transkripten relevante Textstellen nach festgelegten Kategorien zu codieren, um dann wiederum diese Kategorien für die Analyse und Interpretation abzufragen und auszuwerten. In den folgenden Ergebnisdarstellungen sind die Interviewzitate anonymisiert, wobei die jeweilige Abkürzung vor der Nummer zumindest auf die Untersuchungsregion verweist, CH auf die Schweiz, NW auf Nordrhein-Westfalen, SE auf Schweden und SN auf Sachsen.

#### 4. Branchendaten im Überblick

Im europäischen Vergleich sind nach absoluter Anzahl besonders viele Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau in Italien, Frankreich und Deutschland ansässig. In Relation zu allen Betrieben im Verarbeitenden Gewerbe besitzt die Branche aber vor allem in den skandinavischen Ländern eine wichtige Bedeutung, so dass beispielsweise in Dänemark etwa 25 Prozent der Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe dem Maschinen- und Anlagenbau zuzuordnen sind. In Hinblick auf die absolute Anzahl der Beschäftigten ist Deutschland vor Italien und Frankreich am wichtigsten. Aber auch hier sind mit Bezug auf das gesamte Verarbeitende Gewerbe die Quoten in Skandinavien vergleichsweise hoch (vgl. Eigene Berechnungen nach Eurostat 2013).

Neben der Bedeutung des Maschinen- und Anlagenbaus mit Blick auf Betriebe und Beschäftigte ist im globalen Maßstab die Technologieführerschaft der Länder von besonderem Interesse. Dabei zeigt sich neben der hohen Gewichtung von Deutschland im internationalen Wettbewerb auch die wichtige Rolle von Japan, der USA und China als außereuropäische Konkurrenten. Zugleich unterstreicht die Tabelle 5 die Bedeutung des Schweizer Maschinen- und Anlagenbaus im internationalen Wettbewerb.

**Tabelle 5: Rangliste im internationalen Wettbewerb in ausgewählten Produktbereichen 2011**

	<b>Rang 1</b>	<b>Rang 2</b>	<b>Rang 3</b>	<b>Rang 4</b>	<b>Rang 5</b>
Nahrungsmittelmaschinen	Deutschland	Italien	Niederlande	USA	Schweiz
Papierverarbeitungsmaschinen	Deutschland	Italien	Schweiz	China	Frankreich
Textilmaschinen	Deutschland	Japan	Italien	China	Schweiz
Verpackungsmaschinen	Deutschland	Italien	USA	Schweiz	China
Werkzeugmaschinen	Japan	Deutschland	Italien	Taiwan	Schweiz

**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SWISSMEM 2013, S. 42.**

Für die Auswahl der Untersuchungsregionen sind demnach sowohl die Unterschiede in der Ausgestaltung der industriellen Beziehungen verantwortlich als auch strukturelle Branchenmerkmale und die Bedeutung im internationalen

Wettbewerb. In Deutschland existieren viele Unternehmen, die in verschiedenen Produktbereichen weltweit führend sind und zugleich einen erheblichen Anteil der Industriebeschäftigten bilden. Gerade im Vergleich zum gesamten Verarbeitenden Gewerbe ist der Maschinen- und Anlagenbau aber in Skandinavien von besonderer Wichtigkeit, wobei Schweden hier die höchste Bedeutung zukommt. In der Schweiz ist sektorspezifisch hervorzuheben, dass diese im weltweiten Vergleich insbesondere technologisch vielfach eine Führungsposition einnimmt.

Im Übrigen trifft es für alle Untersuchungsregionen gleichermaßen zu, dass die Unternehmen sehr hohe Exportquoten besitzen. In Schweden und in der Schweiz wird die Notwendigkeit zu exportieren noch durch die Tatsache unterstrichen, dass beide Länder traditionell über sehr begrenzte Binnenmärkte verfügen (z.B. in der Automobilindustrie). Ähnlich wie der deutsche Maschinen- und Anlagenbau sind auch die helvetischen und schwedischen Unternehmen mit einer derzeit zunehmenden Konkurrenz aus Asien konfrontiert. Allen europäischen Ländern gemeinsam ist daher eine Profilierung im Wettbewerb durch Produktattribute wie beispielsweise Qualität, Zuverlässigkeit, Präzision, Bedienerfreundlichkeit oder Langlebigkeit von Maschinen und Anlagen.

Generell erweist sich der Maschinen- und Anlagenbau daher in den untersuchten Ländern bzw. Regionen als sehr bedeutend, wie Tabelle 6 anhand einiger Kennzahlen weiter differenziert. In Deutschland sind etwa ein Fünftel und in Schweden bzw. der Schweiz jeweils etwa ein Siebtel der Industriebeschäftigten im Maschinen- und Anlagenbau tätig. Innerhalb der Branche besitzt der Maschinenbau stets größere Anteile an den Beschäftigten als der Anlagenbau.

Die Häufigkeit von Betriebsgrößen variiert zwischen den untersuchten Ländern. Hinsichtlich der Größenklassenverteilung ist ersichtlich, dass in Deutschland nur knapp die Hälfte der Betriebe weniger als 50 Beschäftigte haben, während diese Betriebsgrößenklasse in der Schweiz und vor allem in Schweden mit mehr als 90 Prozent dominiert. Dementsprechend verfügt die Branche in der Schweiz und in Schweden überwiegend über kleine und kaum mittlere und große Unternehmen.

In Hinblick auf die Beschäftigung sind in den Kleinunternehmen in Deutschland 9,8 Prozent, in Schweden 21,9 Prozent und in der Schweiz 26,1 Prozent der Beschäftigten tätig. Obwohl es in Schweden nur knapp mehr als 50 Betriebe im Maschinen- und Anlagenbau mit mehr als 250 Beschäftigten gibt, machen diese einen Anteil an den Gesamtbeschäftigten in der Branche von 52,4 Prozent aus.

Die Unternehmensgröße ist insofern von Relevanz, weil damit auch die Bedeutung der Mitbestimmung bzw. Mitwirkung in Verbindung steht. Je größer ein Unternehmen ist, umso eher ist tendenziell die Interessenvertretung nach gesetzlichen Grundlagen gewährleistet. Neben den nationalen Unterschieden ist dieser

Aspekt vor allem auch im innerdeutschen Vergleich von Bedeutung, da die durchschnittliche Unternehmensgröße in Sachsen geringer ist als in Nordrhein-Westfalen.

Abbildung 3 veranschaulicht die Branchendaten in räumlicher Perspektive, so dass in Nordrhein-Westfalen die Branche in Relation zu den anderen Regionen sehr viele Beschäftigte hat, vor allem im Maschinenbau. Andererseits zeigt sich, dass in Schweden vor allem viele kleine Unternehmen im Anlagenbau branchentypisch sind.

**Tabelle 6: Kennzahlen zum Maschinen- und Anlagenbau in den untersuchten Ländern**

	Deutschland		Sachsen	Schweden	Schweiz
		Nordrhein-Westfalen			
Jahr	2010	2010	2010	2010	2008
Beschäftigte im Verarbeitenden Gewerbe	5.641.918	1.136.803	236.879	544.904	711.377
Beschäftigte im Maschinen- und Anlagenbau (Anteil am Verarbeitenden Gewerbe)	1.134.500 (20,1%)	229.435 (20,3%)	44.162 (18,6%)	86.113 (15,8%)	111.706 (15,7%)
- davon im Maschinenbau (Anteil am Maschinen- und Anlagenbau)	928.140 (81,8%)	189.787 (82,7%)	34.634 (78,4%)	69.375 (80,6%)	95.504 (85,5%)
- davon im Anlagenbau (Anteil am Maschinen- und Anlagebau)	206.360 (18,2%)	39.648 (17,3%)	9.528 (21,6%)	16.738 (19,4%)	16.202 (14,5%)
Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe	43.544	9.395	2.855	54.425	34.981
Betriebe im Maschinen- und Anlagenbau (Anteil am Verarbeitenden Gewerbe)	8.111 (18,6%)	1.836 (19,5%)	534 (18,7%)	8.636 (15,9%)	4.343 (12,4%)
- davon im Maschinenbau (Anteil am Maschinen- und Anlagenbau)	5.946 (73,3%)	1.354 (73,7%)	360 (67,4%)	3.192 (37,0%)	2.370 (54,6%)
- mit unter 50 Beschäftigten	2.432	-	-	2.971	1.979
- mit 50 bis 249 Beschäftigten	2.703	-	-	173	321
- mit 250 und mehr Beschäftigten	811	-	-	48	70
- davon im Anlagenbau (Anteil am Maschinen- und Anlagenbau)	2.165 (26,7%)	482 (26,3%)	174 (32,6%)	5.444 (63,0%)	1.973 (45,4%)
- mit unter 50 Beschäftigten	1.344	-	-	5.399	1.942
- mit 50 bis 249 Beschäftigten	697	-	-	39	27
- mit 250 und mehr Beschäftigten	124	-	-	6	4
Größenklassenverteilung der Betriebe und Anteil der Beschäftigten im Maschinen- und Anlagenbau insgesamt					
- mit unter 50 Beschäftigten	46,6%, 9,8%	-	-	96,9%, 22,0%	90,7%, 26,1%
- mit 50 bis 249 Beschäftigten	41,9%, 32,1%	-	-	2,5%, 25,6%	7,6%, 33,7%
- mit 250 und mehr Beschäftigten	11,5%, 58,1%	-	-	0,6%, 52,4%	1,7%, 40,2%
Beschäftigte pro Betrieb					
- im Maschinen- und Anlagenbau	140	125	83	10	26
- im Maschinenbau	156	140	96	22	40
- im Anlagenbau	95	82	55	3	8

Anmerkungen:

- Datenbasis sind die entsprechenden Statistiken der Abteilungen 28 (Maschinenbau) und 33 (Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen) aus den Klassifikationen WZ 2008 in Deutschland, SNI 2007 in Schweden und NOGA 2008 in der Schweiz. Das Verarbeitende Gewerbe ergibt sich aus der Summe der Abteilungen 10 bis 33 der jeweiligen Klassifikationen.

- Schweden bezieht sich in dieser Tabelle aus statistischen Gründen auf das gesamte Land, nicht auf die Eingrenzung auf Südschweden.

- Schweiz mit Daten für 2008 statt 2010, da jüngstes verfügbares Jahr.

- Bei Differenzierung nach Beschäftigtengrößenklassen: Vollzeitäquivalente in der Schweiz und in Schweden.

**Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BFS 2012, Destatis 2012, SCB 2012.**

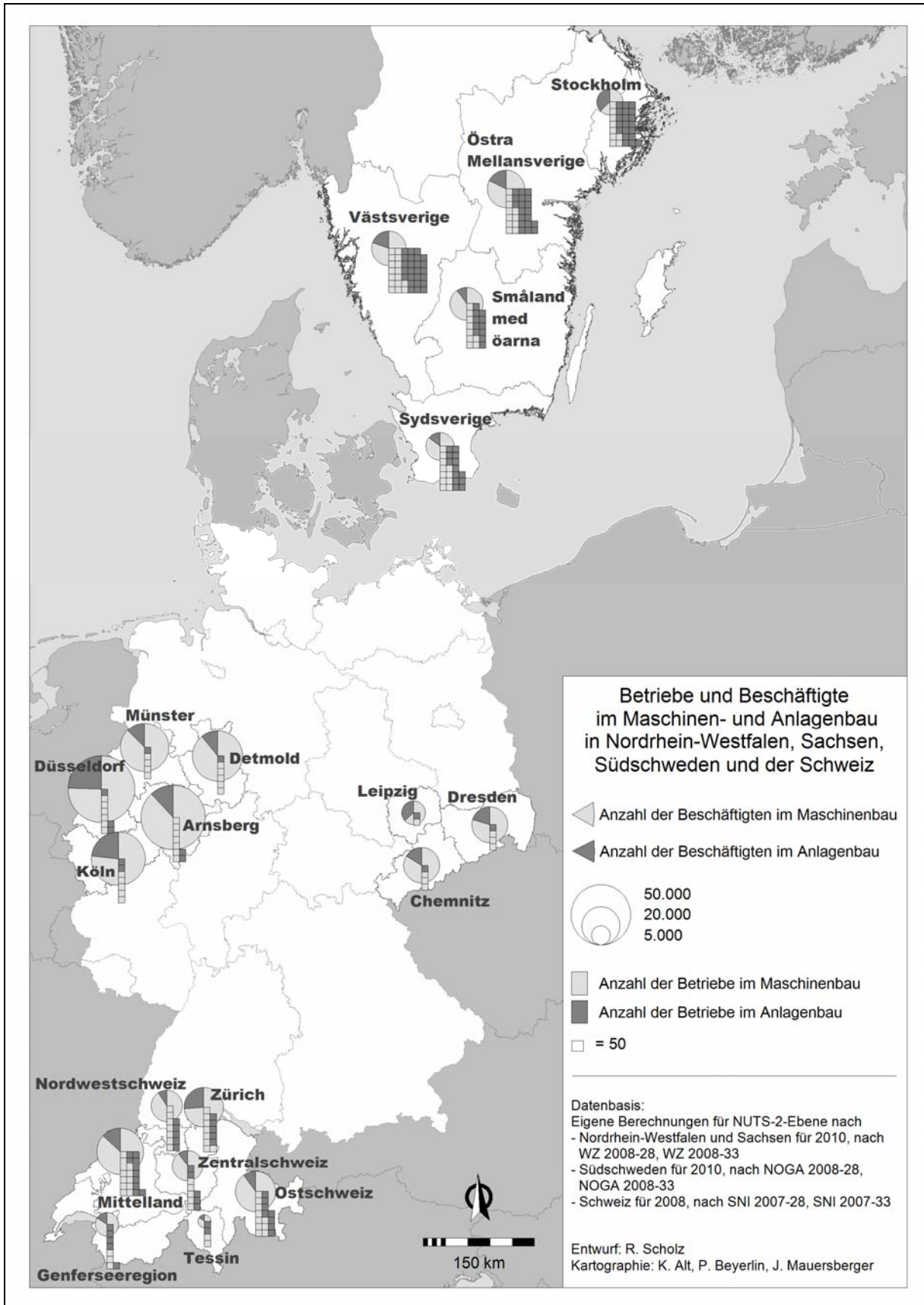


Abbildung 3: Betriebe und Beschäftigte im Maschinen- und Anlagenbau im räumlichen Vergleich  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BFS 2012, Destatis 2012, SCB 2012.

## 5. Interessenvertretung der Beschäftigten und Bedeutung gewerkschaftlicher Arbeit im Maschinen- und Anlagenbau

### 5.1 Formen gesetzlicher Interessenvertretung und Akteure im Überblick

Einige grundsätzliche nationale Unterschiede der Interessenvertretung wurden bereits genannt. Aus beschäftigtenorientierter Sicht stellt sich aber die Frage, wie die gesetzliche Interessenvertretung in der Branche konkret erfolgt, welche Bedeutung Tarifverträge haben und ob es Betriebsräte in den Unternehmen gibt. Tabelle 7 zeigt einen Überblick über dieses relevante Rahmenwerk. Es gibt in allen Business-Systemen gesetzliche Grundlagen und entsprechende Sozialpartner. Weitere Angaben über die genaue Verbreitung praktizierter Mitbestimmung gestalten sich jedoch als schwierig. Dies liegt unter anderem daran, dass die Sozialpartner unterschiedliche Branchen vertreten bzw. organisieren, die über den Maschinen- und Anlagenbau hinausgehen. Neben dem Maschinen- und Anlagenbau werden vor allem auch Unternehmen aus der Metall- und Elektroindustrie repräsentiert. Ebenso gibt es keine vergleichbaren branchenspezifischen Daten zum Organisationsgrad der Gewerkschaften. Abgesehen davon zeigt der Überblick aber, dass in allen Business-Systemen entsprechende Instrumentarien zur Verfügung stehen und eine gesetzliche Interessenvertretung vom institutionellen Rahmen her gegeben ist.

**Tabelle 7: Interessenvertretung der Beschäftigten in den Business-Systemen**

	<b>Nordrhein-Westfalen</b>	<b>Sachsen</b>	<b>Südschweden</b>	<b>Schweiz</b>
Gesetzliche Grundlage	Vorhanden, u.a. Mitbestimmungsgesetz	Vorhanden, u.a. Mitbestimmungsgesetz	Vorhanden, u.a. Medbestämmandelagen	Vorhanden, u.a. Mitwirkungsgesetz
Relevante Sozialpartner	IG Metall & METALL NRW	IG Metall & SACHSENMETALL	IF Metall, Unionen u.a. & Teknikföretagen, Industriarbetsgivarvna u.a.	Angestellte Schweiz, Unia, Syna, SKO, KV Schweiz & SWISS-MEM
Existenz von Verträgen der Sozialpartner	Vorhanden, u.a. Flächentarifverträge, Haustarifverträge	Vorhanden, u.a. Flächentarifverträge, Haustarifverträge	Vorhanden, u.a. „kollektivavtal“	Vorhanden, u.a. Gesamtarbeitsvertrag
Konkretisierung der Verträge der Sozialpartner im Betrieb	Möglich durch Betriebsvereinbarungen	Möglich durch Betriebsvereinbarungen	Üblich, da „kollektivavtal“ nur den Rahmen vorgibt	Möglich, da Gesamtarbeitsvertrag nur den Rahmen vorgibt
Existenz betrieblicher Vertreter	Vorhanden, Betriebsräte	Vorhanden, Betriebsräte	Vorhanden, Betriebsräte (shop stewards)	Vorhanden, Betriebskommissionen
Konkretisierung des Handelns der betrieblichen Vertreter	Mitbestimmung, Mitwirkung, Information	Mitbestimmung, Mitwirkung, Information	Information	Mitwirkung, Information

Quelle: Eigene Erhebung.

Es gibt zwischen den Business-Systemen jedoch auch wesentliche Unterschiede. Während in Deutschland und in der Schweiz die Interessenvertretung im Betrieb – sofern vorhanden – vornehmlich durch gewählte Vertreter aus der Belegschaft

besteht, erfolgt die Vertretung in Schweden direkt durch die Gewerkschaften. Dadurch existieren in Schweden häufig keine Betriebsräte. Wenn dennoch welche gewählt wurden, dann verfügen diese aber nicht über die Mitbestimmungsmöglichkeiten wie in Deutschland. Auf der anderen Seite hat in Schweden der Verwaltungsrat eine weitaus wichtigere Bedeutung. Der für Deutschland relevante Aufsichtsrat als strategisches Kontrollgremium hat durch die vor allem mittelständische Unternehmensgröße eine begrenzte Bedeutung.

Auch bei den Sozialpartnern gibt es Unterschiede in den Untersuchungsregionen. So sind in Deutschland vornehmlich die IG Metall und die Landesverbände der Arbeitgeber als Sozialpartner zuständig. In Schweden gibt es einerseits für unterschiedliche Berufsgruppen unterschiedliche Gewerkschaften, so dass neben der IF Metall zum Beispiel die Gewerkschaft Unionen die Ingenieure vertritt. Dadurch sind die Mitarbeiter eines Unternehmens entsprechend ihrer Tätigkeit häufig drei oder mehr verschiedenen Gewerkschaften zuzuordnen. Andererseits gibt es arbeitgeberseitig neben dem Verband Teknikföretagen zum Beispiel auch noch den Verband Industriarbetgivarna. Insgesamt stehen sich in Schweden also mehrere Parteien gegenüber. Auch in der Schweiz gibt es fünf Arbeitnehmerorganisationen. Hier sei noch ergänzt, dass die größte Arbeitnehmervereinigung Angestellte Schweiz sich nicht auf Angestellte nach deutschem Sprachgebrauch bezieht, sondern es werden unter Angestellte alle Arbeitnehmer verstanden. Insgesamt kann daher geschlussfolgert werden, dass sich die Verhandlungen in Schweden und in der Schweiz auf mehrere Sozialpartner beziehen und nicht wie in Deutschland praktisch bilateral konstituiert sind.

## ***5.2 Umsetzung der gesetzlichen Interessenvertretung und Bedeutung gewerkschaftlicher Arbeit***

Neben den grundsätzlichen Möglichkeiten der gesetzlichen Interessenvertretung stellen sich die Fragen, inwiefern diese Rahmenbedingungen konkret in der Branche Anwendung finden, welche Bedeutung die gewerkschaftliche Arbeit besitzt und wie diese ausgestaltet ist. Das ist deshalb von Relevanz, um neben den potenziellen Möglichkeiten auch die reale Anwendung in den einzelnen Business-Systemen abzubilden. Darauf basierend wird dann im weiteren Verlauf der konkrete Einfluss der Mitbestimmung, Mitwirkung und gewerkschaftlichen Arbeit auf die Kompetenzentwicklung analysiert.

### ***5.2.1 Nordrhein-Westfalen***

In Nordrhein-Westfalen ist die Tarifbindung im Vergleich zu den anderen Business-Systemen relativ hoch. Das liegt teils an der hier durchschnittlich höchsten Zahl an Mitarbeitern pro Unternehmen und teils an der seit langem währenden



Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband bzw. gewerkschaftlichen Organisation. Ebenso gibt es aber auch Unternehmen, die sich nur an Tarifverträge anlehnen, oder auch nicht tarifgebunden sind. Ähnliches gilt für das Vorhandensein von Betriebsräten, welche in Nordrhein-Westfalen aufgrund des hohen Anteils von großen Betrieben und der langjährig organisierten Interessenvertretung recht verbreitet sind.

Ebenso wichtig ist eine ausgeprägte Sozialpartnerschaft, dadurch bedingt, dass die Arbeit zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden historisch gewachsen ist. Förderlich dafür war der wirtschaftliche Strukturwandel in Nordrhein-Westfalen, in dem für den Erhalt von Arbeitsplätzen vor allem in der Metallindustrie eingetreten wurde, so dass sich zum Beispiel in diesem Themenfeld ein starkes gemeinsames Interesse ausgebildet hat (vgl. NW-10). Weiterhin existiert in Nordrhein-Westfalen eine enge Kopplung zwischen der betrieblichen und der verbandlichen Sozialpartnerschaft. So verfügen Betriebe, die tarifgebunden sind und einen Betriebsrat haben, in der Regel auch über einen hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad, der teils über 90 Prozent liegt (vgl. NW-11, NW-15, NW-19). Dadurch ist es den Betriebsräten möglich, gewerkschaftliche Arbeit zu vermitteln und wirksam durchzusetzen. Die Zusammenarbeit von Betriebsräten und Gewerkschaften ist eng. Beispielsweise halten Betriebsrat und Gewerkschaften Rücksprache über bestimmte Probleme, arbeiten bei Verhandlungen mit dem Arbeitgeber zusammen und treffen sich regelmäßig auf gewerkschaftlich organisierten Veranstaltungen (vgl. NW-09, NW-11, NW-19).

Mit dem Rückgrat hoher Organisationsgrade können Gewerkschaften einen wichtigen Einfluss auf Unternehmensentwicklungen nehmen, zum Beispiel in Krisen und Restrukturierungsfällen. Das unterstreicht folgendes Zitat eines Managers: „Der Betriebsrat früher war hier einer, der grundsätzlich gegen alles war, egal was ich entschieden habe [...] und damit haben wir die Firma fast in den Ruin getrieben [...und] ohne Gewerkschaft wäre die Firma heute pleite. Die Gewerkschaft hat nachts um 12 auf den Tisch gehauen und gesagt ‚Jetzt unterschreibt hier [...]‘; die Funktionäre, die mit am Tisch saßen und haben gesagt ‚Jetzt ist Schluss, das ist nichts Schlimmes, was die Firma macht, das ist alles ganz normal, jetzt unterschreibt‘. Das war eigentlich ein Glücksfall, wenn das nicht geschehen wäre, wäre die Firma heute nicht mehr da“ (NW-03).

Insbesondere in Unternehmenskrisen oder bei der Abwendung von Insolvenzen sind Aspekte der Kompetenzentwicklung von Relevanz. Da diesbezügliche Defizite zumeist im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung stehen, ist diese Thematik in den Verhandlungen ein wichtiges Element. Durch die enge Zusammenarbeit der Gewerkschaften mit den Betriebsräten gibt es zugleich intensive Rückkopplungen aus den Unternehmen für die gewerkschaftliche Arbeit (vgl. NW-06). Dies wiederum fließt in strategische Überlegungen der Gewerkschaften oder in Tarifverhandlungen mit ein (vgl. NW-09). In und neben dieser übergeordneten Funktion mit stärkerem Bezug auf die Unternehmen, haben Ge-

werkschaften auch auf anderen Ebenen Einflussmöglichkeiten und sind Gesprächspartner für Verbände, Netzwerke, Regionalentwicklungsgesellschaften oder Agenturen für Arbeit (vgl. NW-11). Somit sind sie auch im weiteren Umfeld der Lokal-, Regional- und Landespolitik vernetzt, um Themen – zum Beispiel auch zur Fachkräfteproblematik – gegebenenfalls mit anderen Akteuren gemeinsam zu forcieren.

Insgesamt zeigt sich, dass in Nordrhein-Westfalen die Bedeutung von betrieblicher Interessenvertretung und gewerkschaftlicher Arbeit zwar variierend aber zum großen Teil sehr stark ausgeprägt ist. So besteht in vielen Unternehmen ein recht hoher Organisationsgrad, die Gewerkschaften haben als Sozialpartner maßgeblichen Einfluss auf Tarifverhandlungen, auf die konkrete Unterstützung der Arbeit der Betriebsräte und nicht zuletzt durch die Verflechtung mit weiteren Akteuren auf regionalwirtschaftliche und politische Entwicklungen.

### 5.2.2 Sachsen

In der zweiten deutschen Untersuchungsregion Sachsen stellt sich die Situation anders dar, da dort ist eine weitaus geringere Tarifbindung vorhanden ist. So sind fast ausschließlich die Unternehmen tarifgebunden, welche westdeutschen bzw. ausländischen Konzernen angehören (vgl. SN-19), und die im Gegensatz zu sehr vielen allein agierenden Unternehmen stehen, die nicht tarifgebunden sind. Ein Grund dafür ist die Kleinteiligkeit der Unternehmen, verursacht durch die Aufspaltung der Kombiatsstrukturen bzw. durch die Neugründung der Unternehmen infolge des Mauerfalls und der Transformation, so dass die Betriebe heute allenfalls klein oder mittelgroß sind. Zudem wurden diese Unternehmen unter sehr schwierigen und unsicheren Bedingungen etabliert, womit eine hohe Flexibilität vor allem unter Liquiditätsgesichtspunkten notwendig war. Daher kamen Flächentarifverträge zunächst einmal nicht zur Anwendung, und bis heute bezahlen viele Unternehmen noch unter dem Tarif (vgl. SN-21). Wenn die Unternehmen an den Tarif angelehnt sind, dann meist freiwillig mit der Option der Nichteinhaltung bei erforderlicher Notwendigkeit (vgl. SN-17, SN-18). Mit dem Transformationsprozess ist zusätzlich verbunden, dass die Unternehmen auch arbeitgeberseitig keine Bindung eingegangen sind (vgl. SN-09, SN-19, SN-21). Als Gründe hierfür werden die starke Konzentration auf das operative Geschäft bzw. der Fokus auf das Überleben des Unternehmens nach der ‚Wende‘ genannt, wie auch ein Hang zum individuellen Agieren als Unternehmer nach dem Ende der DDR, „wo bestimmte Vernetzungen noch gar nicht möglich waren, weil die gesagt haben, wir wollen allein gehen“ (SN-21).

Neben der schwachen Tarifbindung ist die Verbreitung von Betriebsräten etwas ausgeprägter, zumindest in den mittleren Unternehmen (vgl. SN-09, SN-11). Arbeitgeberseitig wird bei der Frage nach der Notwendigkeit eines Betriebsrats

häufig argumentiert, dass dieser nicht notwendig ist, weil etwaige Probleme direkt zwischen dem Vorgesetzten bzw. der Geschäftsleitung geklärt werden können. Zudem wird das Fehlen von Betriebsräten legitimiert mit der Existenz von sozialen Leistungen (z.B. betriebliche Altersvorsorge, kostenlose Getränke etc.) (vgl. SN-18). Dieses Argument erfasst jedoch nicht die eigentliche Mitbestimmung im Betrieb und abstrahiert letztlich auf die reinen Anstellungsbedingungen. Weiterhin wird in Sachsen aber statt Betriebsräten zum Beispiel bestimmten Mitarbeitern der Personalabteilung oder auch Vorgesetzten eine Vertrauensrolle bzw. eine Funktion in der Sammlung und Kanalisierung von Interessen der Beschäftigten zugewiesen (vgl. SN-16). Diese Mitwirkungsform erweist sich jedoch als begrenzt, weil der Beschäftigte gegenüber dem Vorgesetzten in einem Abhängigkeitsverhältnis steht. Ein Geschäftsführer unterstreicht das folgendermaßen: „Es gibt funktionierende Wege zum Chef sage ich mal [...] aber das traut sich ja nicht jeder. Es gibt, vielleicht, wenn es irgendwo reibt, dann geht man nicht unbedingt zum Chef“ (SN-17).

Diese individualisierten Mitwirkungsmöglichkeiten sind schwach, weil die gesetzliche Grundlage einer Interessenvertretung fehlt. Auch wenn es durchaus Unternehmen mit Betriebsrat gibt, deren Relevanz durch eine sehr hohe Wahlbeteiligung belegt wird (vgl. SN-23), erweist sich insgesamt die Verbreitung und Bedeutung der gesetzlichen Interessenvertretung in Sachsen als gering.

Dazu kommt, dass mit der geringen Bindung der Betriebe in der Unternehmerschaft und der begrenzten Bedeutung der gewerkschaftlichen Arbeit eine schwache Sozialpartnerschaft einhergeht. Auch wenn es Betriebsräte gibt, arbeiten diese nicht zwingend in enger Kooperation mit den Gewerkschaften zusammen, oder wie es ein Experte beschreibt: „Für den Maschinenbau, Werkzeugmaschinenbau selbst [...] im Moment ist da eher so eine gewisse Stille, man löst das in der Sozialpartnerschaft betrieblich, ich will es mal so beschreiben“ (SN-21).

Das gewerkschaftliche Agieren ist nicht nur durch die fehlende oder gehemmte Interaktion mit den Betriebsräten schwierig, sondern auch durch einen geringen gewerkschaftlichen Organisationsgrad, der in der Größenordnung zwischen zehn und 15 Prozent liegen dürfte (vgl. SN-04, SN-15, SN-23). Dafür verantwortlich ist eine Reihe von Ursachen, wie die mit dem Wiedervereinigungsprozess verbundene umfangreiche Deindustrialisierung, welche zu hohen Mitgliederverlusten führte (vgl. Müller-Jentsch 2011, S. 128). Hinzu kommt, dass die gewerkschaftlichen Organisationen aus der DDR-Zeit vielmehr als politisch motivierte Massenorganisation tätig waren und die Bürger nach der Wende Freiheitsbestrebungen hatten und nicht mehr pflichtgemäß Mitglied einer Gewerkschaft sein wollten.

In den Betrieben, welche zu westdeutschen oder ausländischen Konzernen gehören, ist die gewerkschaftliche Organisation etwas ausgeprägter. Durch die Bin-

derung profitieren die sächsischen Standorte von Tarifabschlüssen auf Konzernebene, die für alle Standorte übernommen werden. Allein aber schon die Aushandlung von ähnlichen Ergebnissen auf Ebene der einzelnen sächsischen Standorte (z.B. in Haustarifverträgen) wird als außerordentlich schwierig eingeschätzt, „weil einfach die Durchschlagskraft der Tarifparteien, der Gewerkschaft eine ganz andere ist, als die der örtlichen Betriebsräte“ (SN-15).

Zugleich gibt es jedoch einige gegenläufige Beispiele, in denen sich durch den Generationswechsel in den Betrieben vor allem jüngere Beschäftigte zu organisieren beginnen, wie es ein Experte beschreibt „weil die ja damals so 30, 35 Jahre alt waren, die wachsen jetzt hinten raus und Sie merken auch eine völlig andere, ja ein völlig anderes Aufstellen und auch gegenüber Gewerkschaften und Tarifverträgen und Betriebsräten [...]; die Älteren haben die Jüngeren unterm Deckel gehalten [...]. Die Jüngeren merken: Eh, ihr habt uns ja ganz schön ver-gackeiert, da gibt es eine Organisation, die könnte uns helfen. Und früher haben die denen immer gesagt: ‚Gewerkschaft im Haus, das brauchen wir nicht, das regeln wir mit dem Alten so‘“ (SN-12). Aus dieser Tatsache heraus wurde in vielen Unternehmen in den letzten Jahren eine Tarifbindung hergestellt. Abgesehen davon haben die Gewerkschaften wie auch in Nordrhein-Westfalen immer eine wichtige Rolle im Umgang mit Krisen gespielt. So wurden und werden auch hier zum Beispiel Sanierungstarifverträge abgeschlossen, in denen ebenfalls Aspekte der Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung einfließen (vgl. SN-12, SN-20). Aber ein grundsätzliches Agieren – auch im später analysierten Kontext zur Kompetenzentwicklung der Beschäftigten – ist an eine zunächst weiter erforderliche Organisation der Betriebe und an die Herstellung der Tarifbindung gekoppelt.

Insgesamt ist zwar die gesetzliche Grundlage in Sachsen identisch mit der in Nordrhein-Westfalen, jedoch gibt es in der realen Umsetzung wesentliche Unterschiede. So ist in Sachsen die Verbreitung der Tarifbindung- und Anlehnung, genauso wie die Existenz von Betriebsräten weitaus geringer. Damit korrespondieren ein geringerer gewerkschaftlicher Organisationsgrad und eine erschwerte Handlungsfähigkeit gewerkschaftlicher Arbeit. Mit dieser Ausgangsvoraussetzung besteht ein anderes Aktionspotenzial mit Blick auf den Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten.

### *5.2.3 Südschweden*

In Schweden spielen die nationalen Rahmentarifverträge eine wichtige Rolle, die dann in der Regel auf regionaler oder lokaler Ebene für den Betrieb konkretisiert werden. Etwa 90 bis 95 Prozent der Unternehmen in der Industrie gehören einem solchen Tarifvertrag an (vgl. SE-12). Mit Bezug auf einen gewerkschaftlichen Verwaltungsbezirk in einer stark industriell geprägten Region wird ange-

führt, dass dort sogar 97 Prozent der Unternehmen den entsprechenden Tarifverträgen unterliegen – darunter auch kleine Unternehmen (vgl. SE-14). Während in Deutschland mit abnehmender Unternehmensgröße auch die Verbreitung von Tarifverträgen und Betriebsräten rückläufig ist, existiert diese Kopplung in Schweden nicht so deutlich. Es ist eher so, dass es für die meisten Unternehmen bei Nichteinhaltung von Tarifverträgen zu einem Nachteil kommt, weil diese Arbeitgeber dann zum Beispiel nicht als ordnungsgemäß oder systemtypisch eingeschätzt werden und daher eine negative Reputation entsteht. Damit gilt die Tarifbindung als Normalfall. Ebenso ist auch der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Branche in der IF Metall mit durchschnittlich etwa 80 Prozent hoch (vgl. SE-14).

Da das schwedische System auf einer starken Zusammenarbeit der Sozialpartner beruht, ist eine Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband fast ebenso obligatorisch. Basierend auf der resultierenden Partnerschaft zwischen Verbänden und Gewerkschaften geschieht auch die Interessenvertretung, wobei diese durch Betriebsräte auf Unternehmensebene schwach ausgeprägt ist. Wie erwähnt, kann es zwar Betriebsräte geben, aber diese verfügen kaum über durchsetzungsfähige Handlungsmöglichkeiten. Die Interessenvertretung erfolgt direkt über die Gewerkschaften – bedingt durch die hohe gewerkschaftliche Organisation und durch den Einsitz von gewerkschaftlichen Vertretern im Verwaltungsrat von Unternehmen. So findet zum Beispiel eine betriebliche Sozialpartnerschaft wie in Sachsen durch einen von der Gewerkschaft unabhängig agierenden Betriebsrat in Schweden nicht statt. Dort gibt es stattdessen eine enge Kopplung zwischen gewerkschaftlicher Arbeit und Interessenvertretung im Betrieb.

Insgesamt hat die gesetzliche Interessenvertretung eine hohe Bedeutung, flankiert und geformt von einer ausgeprägten Sozialpartnerschaft. Diese bezieht sich wie in Deutschland auf die Aushandlung von Rahmenverträgen, aber auch auf konkrete Verhandlungen zwischen Beschäftigten und Geschäftsleitung, so dass dann nicht mehr zwischen diesen beiden Akteuren verhandelt wird, sondern zum Beispiel direkt zwischen IF Metall und Teknikföretagen. Ein ausgewähltes Beispiel unterstreicht diese Vorgehensweise: „Ich kann mich eigentlich nicht beschweren und ich hab auch IF Metall anrufen können, wenn mal was war und können wir das hier irgendwie lösen? Ja, ja selbstverständlich wir kommen vorbei [...] wenn ich da Hilfe brauche, dann wie gesagt, ich leg da keine große Kraft rein, ich ruf den an von Göteborg, bitte komm her und lös das bitte, wenn größere Sachen sind [...] Ich bin da so ein bisschen eine Nebenfigur. Warum? Die kennen die verschiedenen, was man da beachten muss, die verschiedenen Gesetze und und und, dafür hat man ja die Verbände, so sehe ich das [...] da lehne ich mich gerne zurück, dann hab ich meinen Arbeitgeberverband und der soll das bitte lösen. Find ich praktisch, find ich gut. Also ich bin damit zufrieden. Auch mit der anderen Seite, wie gesagt, keine Probleme“ (SE-05).

Erwartungsgemäß sind sich die Sozialpartner auch nicht in allen Themen einig, so werden vor allem die Lohnverhandlungen oder auch lokale Verhandlungen durchaus als schwierig beschrieben (vgl. SE-02, SE-12). Aber insgesamt wird in der sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit mehrfach eine gewisse Konfliktlosigkeit konstatiert (vgl. SE-16, SE-19, SE-20). Es gibt diverse gemeinsame Arbeitsfelder und Interessen zwischen den Sozialpartnern, wie zum Beispiel zur Produktivitätssteigerung in der Industrie, in Umweltfragen oder auch vereinte Aktivitäten, um die Branche attraktiver für Auszubildende zu machen, denn auch in Schweden ist industrielle Arbeit für viele Jugendliche nicht mehr en vogue (vgl. SE-03). Es bestehen zum Teil recht große Probleme ausreichend Auszubildende zu finden, womit eine Kompetenzentwicklung in den Unternehmen begrenzt bzw. gefährdet wird (vgl. SE-14). Ähnlich wie in Deutschland haben in Schweden die Gewerkschaften auch in Krisensituation einen wichtigen Einfluss. Dort spielen in der Restrukturierung der Unternehmen auch Kompetenzentwicklungsprozesse eine Rolle – und hier ganz speziell überhaupt einmal die Erfassung von Kompetenzen (vgl. hierzu das Fallbeispiel zu Nachhaltigen Arbeit).

Für die gewerkschaftliche Arbeit ist ein weiterer wichtiger Punkt hervorzuheben: Es wird von einem permanenten Strukturwandel in der industriellen Entwicklung ausgegangen, was am begrenzten Binnenmarkt liegt und damit verbunden an der hohen Bedeutung der Exporte. Der Erhalt von unproduktiven Branchen im globalen Wettbewerb (z.B. Schiffbau) ist mit der Etablierung des ‚schwedischen Modells‘ in den 1970er Jahren aufgegeben worden (vgl. SE-04, SE-12). Verbunden mit diesen Anpassungen im Strukturwandel, hat sich auch das Erfordernis ergeben, die bestehende Struktur für die Unternehmen immer wieder und weiter zu verbessern. Im Umkehrschluss folgt daraus wiederum, dass der Fokus auf die Beschäftigten – vor allem in den exportierenden Industriebereichen – ausgerichtet wurde, die sich in diesem Strukturwandel immer wieder neu ausrichten müssen (vgl. SE-01, SE-15). Dadurch ist die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten bereits sehr lange ein integraler (strategischer) Bestandteil von gewerkschaftlicher Arbeit in Schweden.

Zur Implementierung von Mitbestimmung im weiteren Sinne gibt es in Schweden ein interessantes Projekt im Kontext von Maßnahmen zu Lean-Production. Das Konzept der Lean-Production steht im Allgemeinen für eine ‚Verschlan-  
kung‘ der großen und regulierten Industrien. Um dies zu erreichen, gibt es eine Reihe von Möglichkeiten zur Veränderung des Produktionssystems. Mit der Einführung von derartigen Maßnahmen kann jedoch ein Verlust von gut bezahlter und geregelter Arbeit bei gleichzeitiger Zunahme in abhängigen Zulieferfirmen einhergehen, die oft schlechtere Arbeitsbedingungen aufweisen. Die Diskussion zu Maßnahmen von Lean-Production ist in Schweden bereits sehr weit fortgeschritten, so dass im Jahr 2006 zusammen vom Arbeitgeberverband Teknikföretagen und der Gewerkschaft IF Metall die Initiative „Productionslift“

gegründet wurde. In diesem Programm können sich Unternehmen bewerben, um dann Beratung und Unterstützung in der Umsetzung von Lean-Konzepten zu bekommen. Wichtiger Bestandteil dieser Programme ist eine Einbindung der Beschäftigten, wenngleich stärker mit Blick auf die Partizipation. Interessant ist aber trotzdem, dass das Programm von den Gewerkschaften unterstützt und zum Teil sogar geleitet wird, wie von einem Experten bekräftigt wird: „the person from the union is the Lean Coordinator of the company and is running a lot of work together with the management. Because suddenly they understood that really what they want is the same, they are still looking at it from different views“ (SE-09). Somit steht die Produktivitätssteigerung der Unternehmen in Schweden in starkem Zusammenhang mit der Einflussnahme der Beschäftigten.

Schlussendlich stellt sich im schwedischen Maschinen- und Anlagenbau nicht die Frage nach der weitergehenden gewerkschaftlichen Organisation, da das Schwedische Modell mit einer hohen Bedeutung und Aktionsstärke der Verbände insgesamt als stabil eingeschätzt wird. Sicherlich gibt es punktuelle Ausnahmen, aber die industriellen Beziehungen sind kooperativ und schaffen Planungssicherheit. Als weit wichtiger wurde angedeutet, in welchen Feldern die Gewerkschaft einen Einfluss hat und wie sie und die Volkswirtschaft insgesamt in einer dynamischen Wirtschaftsentwicklung agieren und reagieren kann, und das zunehmend auch unter europäischen Gesichtspunkten.

#### *5.2.4 Schweiz*

In der Schweiz bestätigt sich die erwähnte schwächer regulierte gesetzliche Interessenvertretung auch im Maschinen- und Anlagenbau. Ähnlich wie in Deutschland und in Schweden gibt es in der Schweiz Rahmenverträge, die so genannten Gesamtarbeitsverträge. Die jeweilige Anwendung ist unternehmensspezifisch und wie in Deutschland unterschiedlich ausgeprägt. Je größer ein Unternehmen ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit der Bindung an den Gesamtarbeitsvertrag. Viele kleine Unternehmen wenden aber nur die gesetzlich vorgeschriebenen Vorschriften des Arbeitsgesetzes an. Für mittlere und große Unternehmen hat der Gesamtarbeitsvertrag – auch wenn dieser keine Anwendung findet – aber eine wichtige Orientierungsfunktion. Findet der Gesamtarbeitsvertrag Anwendung, gibt es häufig weitergehende betriebsinterne Reglements, die entweder Maßnahmen aus den Gesamtarbeitsverträgen konkretisieren oder darüber hinausgehende Regulationen schaffen (vgl. CH-27).

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Einrichtung der Betriebskommissionen und die tatsächliche Mitbestimmung (nach deutschem Verständnis) nicht so strikt geregelt sind. Die Betriebskommissionen übernehmen eher Beratungs- und Kontrollfunktionen oder das Sammeln von Informationen über die Bedürfnisse der Beschäftigten. Sie besitzen jedoch kaum Mitentscheidungsmöglichkei-

ten. So kann beispielsweise keine Kündigung verhindert werden, sondern die Betriebskommission kann vom Arbeitgeber nur verlangen, dass die gesetzlich vorgeschriebenen Abläufe und Prozesse eingehalten werden (vgl. CH-19). Obwohl die betrieblichen Interessenvertreter – im Vergleich zu Deutschland – damit wesentlich schwächer instrumentell ausgestattet sind, sind sie zumindest in großen Unternehmen fester Bestandteil der dortigen Kultur. Ein Experte konkretisiert stellvertretend für ähnliche Aussagen das dabei auftretende generelle Agieren in den Unternehmen: „Diese Arbeitnehmervvertretung hier, die ist wirklich sehr wichtig in guten wie in schlechten Zeiten, wird auch vom Top-Management gepflegt und die Weiterentwicklung läuft gemeinsam mit denen; [...] eben wie ich sagte, die Schweizer sind simpel, es geht sicher nicht stark auf Konfrontation, sondern man versucht gemeinsam und das funktioniert gut“ (CH-24). Neben der institutionalisierten Betriebskommission wird in der Schweiz auch im Vorgesetzten eine Vertrauensperson für den Beschäftigten gesehen (vgl. CH-20, CH-22). Ähnlich wie in Sachsen ist das im Sinne der Mitbestimmung nicht unproblematisch. Im Unterschied zur Situation in Ostdeutschland wird in der Schweiz jedoch auf die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften der mittleren Ebene – mit Blick auf ihre Führungskompetenzen – zumindest in den Großunternehmen ein weitaus größeres Augenmerk gelegt.

Zwischen den Betriebskommissionen und Gewerkschaften kann, muss aber keine enge Verknüpfung herrschen. Als Schweizer Besonderheit ist hier anzuführen, dass das dortige Mitwirkungsgesetz sehr stark die betriebliche Zusammenarbeit fokussiert und weniger auf die zwischen Gewerkschaften und Verbänden – im starken Gegensatz zu Schweden. Von Seiten der Gewerkschaften wird daher gegenwärtig versucht, wieder mehr Einflussmöglichkeiten für die Sozialpartner zu erlangen (vgl. CH-15). Generell ist aber auch die Bindung in der Unternehmerschaft nur bei den größeren Unternehmen gegeben. Neben dem dafür relevanten Verband SWISSMEM, welcher arbeitgeberseitig auch die Gesamtarbeitsverträge aushandelt, gibt es noch einen weiteren zunehmend wichtigeren Verband Swissmechanic, in dem vor allem kleine und mittlere Unternehmen organisiert sind. Swissmechanic ist aber nicht an der Aushandlung der Gesamtarbeitsverträge beteiligt. Daher sind die Unternehmen dann zwar organisiert, aber ohne tarifvertragliche Konsequenzen.

Insgesamt ist zwar von einer ausgeprägten verbandlichen Sozialpartnerschaft auszugehen, welche jedoch nur eine begrenzte verbindliche Reichweite besitzt. Zudem agieren die Betriebskommissionen – sofern vorhanden – häufig unabhängig von Gewerkschaften. Ursächlich dafür ist der geringe gewerkschaftliche Organisationsgrad, der insgesamt mit etwa 15 bis 20 Prozent eingeschätzt wird (vgl. CH-10). Einerseits gibt es eine hohe Variation zwischen den Unternehmen und andererseits kommt es auch vor, dass die Beschäftigten zwar organisiert sind, allerdings in verschiedenen Organisationen (Angestellte Schweiz, Unia, Syna usw.). Somit lassen sich im Gegensatz zu Deutschland die Interessen nicht so



deutlich kanalisieren. Das macht die gewerkschaftliche Arbeit schwieriger, weil sie in den Unternehmen um die Mitglieder im Arbeiterbereich werben müssen. Es gibt nicht eine verhandlungsstarke Gewerkschaft, sondern mehrere mit verschiedenen Ausrichtungen (vgl. CH-27). Die unterschiedlichen Orientierungen sind begründet durch strategische Zielsetzungen der Gewerkschaften und ihrer Mitglieder, wie folgende Aussage bekräftigt: „Wir haben eher die [Mitglieder], die sagen: ‚Verhandeln so lange es geht und dann lieber diese Lösung als dann gar keine‘ [...] und wenn man, sage ich jetzt, die Mehrheit der Mitglieder natürlich nicht hat, die kämpfen und mit einem auf die Straße kommen, prägt das auch uns und das ist dann auch unsere Art, wie wir dann in den Firmen verhandeln, also eher nach Lösungen zu suchen“ (CH-15). Dieser individuelle Charakter der Mitglieder und die Wirkung auf die Organisation bilden sich in der Schweiz auch mit Bezug auf die Großräume ab. Im französisch und auch im italienisch sprechenden Teil der Schweiz sind die eigentlichen Gewerkschaften (der Dachorganisationen) dominant und im deutsch sprechenden Teil eher die Angestelltenverbände (vgl. CH-05). Letztere wiederum gelten als unternehmensfreundlicher und räumen von sich aus der Verhandlung auf betrieblicher Ebene eine höhere Priorität ein (vgl. CH-05, CH-26).

Weiterhin wird der geringe Organisationsgrad auch damit begründet, dass die Arbeitsbedingungen im Maschinen- und Anlagenbau in der Schweiz sehr gut sind und es damit wenig Anknüpfungspunkte für grundlegende Verbesserungen gibt, im Gegensatz zum Beispiel zum Einzelhandel oder Gaststättengewerbe (vgl. CH-24). Zudem ist die Arbeitslosigkeit gering und der Lebensstandard in der Schweiz im Schnitt sehr hoch, was sich auch auf das Wirtschaftsgebaren überträgt, wie es ein Experte schildert: „Die haben eine Mittelstandsmentalität, die wollen gut leben, die wollen nicht kämpfen, um das Regime zu ändern, beziehungsweise die finden nicht, dass die Auseinandersetzung des Lohnes eine frontale Auseinandersetzung von Kapital und Arbeit ist“ (CH-02).

Ein weiterer Punkt für die schwächere Position der Gewerkschaften (und auch der Verbände und Vereinigungen insgesamt) liegt im politischen System begründet, da über die direkte Demokratie sehr viel Einfluss genommen werden kann (vgl. CH-18). Mittels direkter Abstimmungen können die Eidgenossen auch zu sehr konkreten Themen im Wirtschaftsgeschehen oder auch zu Arbeitsbedingungen ihre Stimme abgeben. So wurde im Jahr 2012 eine Vorlage zur Einführung von mindestens sechs Wochen Ferien abgelehnt. Aktuell laufend ist die 1:12-Initiative welche das maximale Gehalt in einem Unternehmen auf das 12-fache des geringsten Gehaltes in dem Unternehmen begrenzen soll (vgl. Balzli 2013). Diese Möglichkeit zur direkten Einflussnahme gibt dem einzelnen Bürger die Möglichkeit zur individuellen Beteiligung, so dass eine Kollektivierung von Interessen weniger maßgeblich angestrebt wird. Neben diesen Volksabstimmungen sind auch die so genannten Vernehmlassungsverfahren bei der Entstehung von Gesetzen von Relevanz. Auch dort bietet das politische System

bereits im Entstehungsprozess von gesetzlichen Grundlagen eine intensive Einflussmöglichkeit für einzelne Personen und Institutionen. An dieser Stelle setzt auch viel gewerkschaftliche Arbeit in der Schweiz an. Im Gegensatz zum Reagieren im betrieblichen Umfeld agieren die Gewerkschaften hier schon intensiver bei der Entstehung von Rahmenbedingungen. Die Möglichkeit der politischen Teilhabe ist in der Schweiz damit sehr intensiv gegeben.

Insgesamt ist die Bedeutung der Gewerkschaften in der Schweiz begrenzt, die Mitwirkung ist in erster Linie auf die betriebliche Sozialpartnerschaft ausgelegt und nicht auf die der Verbände. Letztere sind durch die sehr unterschiedlichen und zum Teil geringen Organisationsgrade schwächere Verhandlungspartner. In Einigungsprozessen wiederum wird, auch dem politischen System folgend, einer Verhandlungslösung hohe Priorität eingeräumt.

### **5.3 Zusammenfassung**

Resümierend kann gesagt werden, dass Tarifverträge in allen Regionen anzutreffen sind mit unterschiedlicher Bedeutung und Verbreitung, ebenso wie Betriebsräte bzw. Betriebskommissionen. In Nordrhein-Westfalen und Südschweden ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Relation zu den beiden anderen Untersuchungsregionen vergleichsweise hoch. Verbunden damit ist, dass die Durchsetzung tarifpolitischer Ziele und das aktive Handeln der Gewerkschaften erleichtert werden. Ein geringerer Organisationsgrad liegt in Sachsen und in der Schweiz vor, wobei dies, wie ausgeführt wurde, unterschiedliche Gründe hat.

Arbeitgeberseitig ist die Organisation auch ungleich intensiv, so dass sich Unterschiede in der Sozialpartnerschaft ergeben. Während in Nordrhein-Westfalen, in Südschweden und der Schweiz eine historisch bedingte Tradition in der Sozialpartnerschaft besteht, gibt es in Sachsen einen Bruch. Insgesamt ist die Konstitution der Sozialpartnerschaft – trotz gleicher gesetzlicher und sozialpartnerschaftlicher Rahmenbedingungen in Deutschland (vgl. Tabelle 7) – doch unterschiedlich, so dass hier die Ausgestaltung innerhalb der Business-Systeme variiert (vgl. Tabelle 8).

Obwohl es grundsätzliche Differenzen zwischen den Business-Systemen gibt, muss ergänzt werden, dass die Verbreitung von Formen betrieblicher Interessenvertretung auch stark vom Unternehmen abhängt. Das kann wie beispielhaft erwähnt mit der Unternehmensgröße zusammenhängen, ist aber unter anderem auch begründet durch die Unternehmenshistorie, die Aufstellung des Managements oder die Bedeutung von Anteilseignern.

**Tabelle 8: Ausprägung der vorherrschenden industriellen Beziehungen in den Business-Systemen**

	Nordrhein-Westfalen	Sachsen	Südschweden	Schweiz
Anteil der Unternehmer im Arbeitgeberverband	Hoch	Gering	Hoch	Mittel
Gewerkschaftlicher Organisationsgrad	Hoch	Gering	Hoch	Gering
Gründe für einen geringen Organisationsgrad	-	Historische Entwicklung, Bruch mit der politischen Wende, Kleinteiligkeit der Unternehmen	-	Vergleichsweise hoher Wohlstand, Mittelstandsmentalität, Modell und Umsetzung der direkten Demokratie, Kleinteiligkeit der Unternehmen
Kopplung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften bzw. Einflussnahme der Gewerkschaften in Betrieben	Hoch	Gering	Sehr hoch	Mittel
Tradition in der Sozialpartnerschaft	Ausgeprägt	Historisch gebrochen, ausbaufähig	Stark ausgeprägt	Ausgeprägt

Quelle: Eigene Erhebung.

## 6. Einfluss der Mitbestimmung und Mitwirkung auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten

In diesem Kapitel geht es um den Einfluss der Mitbestimmung bzw. Mitwirkung auf die Kompetenzentwicklung. Es wird analysiert, welche Ziele und Mittel verfolgt werden, um durch Mitbestimmung und Mitwirkung die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu bewirken. Dabei wird im Einzelnen erläutert, inwiefern die Arbeitgeber, Arbeitgeberverbände und die Arbeitnehmervertreter sowie Gewerkschaften mittels Mitbestimmung und Mitwirkung die Kompetenzentwicklung beeinflussen.

Ergänzt wird dieses Zusammenspiel gegebenenfalls durch weitere unternehmensexterne Akteure. Einen Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten haben z.B. auch Lieferanten, Kunden, Zertifizierer, andere Unternehmen, Konkurrenten, Partnerunternehmen in Konzernen, Universitäten und Forschungseinrichtungen, private Weiterbildungsinstitute, Kammern, Wirtschaftsförderungen, regionale Branchen- und Lernzentren, Unternehmensnetzwerke, Messen, Unternehmensberatungen, Trainer bzw. Mediatoren, staatliche Förderprogramme und politische Institutionen. Jedoch haben alle diese Akteure kaum eine Bedeutung in der Konstitution der industriellen Beziehungen.

Die Funktion der unternehmensexternen Akteure besteht daher weniger in der Aushandlung bzw. der Gewährleistung der innerbetrieblichen Kompetenzentwicklung, sondern im konkreten Angebot von zum Beispiel Weiterbildungskur-

sen etc. Das wiederum unterstreicht die Bedeutung der innerbetrieblichen Fokussierung auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten. Wenn diese nicht gefördert wird, es keine ausreichenden Anreize gibt oder durch organisatorische Probleme verhindert wird, wird die Unternehmensentwicklung gebremst sowie die Integration in regional verankerte Lernprozesse. Erst mit einer etablierten Lern- und Personalentwicklungskultur – basierend auf Mitbestimmung und Mitwirkung der Beschäftigten – in den Unternehmen und der Verknüpfung mit relevanten Institutionen, kann sich der Beitrag regionaler Akteure erst richtig entfalten.

## **6.1 Ziele**

### *6.1.1 Nordrhein-Westfalen*

In Bezug auf Mitbestimmung und Mitwirkung haben viele Arbeitgeber das Ziel, Regelungen zu treffen, die für alle Beschäftigten gültig sind, um etwaige Einzelvereinbarungen zu vermeiden. Denn letztere erfordern viel Organisationsaufwand und Zeit. Dies gilt gerade für die in Nordrhein-Westfalen vorhandenen mittelgroßen und großen Unternehmen. Trotz dieses verbreiteten Bestrebens, einheitliche Regelungen zu schaffen, z.B. durch Betriebsvereinbarungen, werden konkret für die *Kompetenzentwicklung* diverse individuelle Regelungen favorisiert und praktiziert. Letztlich möchten die Arbeitgeber die finale Entscheidung zur Durchführung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung treffen. Diese Vorgehensweise wird auch von den Arbeitgeberverbänden unterstützt, da in ihren Augen die Kompetenzentwicklung primär nach den betrieblichen Erfordernissen auszurichten ist, sie eine Fixierung für problematisch erachten und die Durchführung in erster Linie auf individueller Ebene relevant ist, wie ein Gesprächspartner unterstreicht: „Den Beschäftigten gibt es nicht [...]; wenn Sie dann in den Tarifvertrag rein schreiben würden, der muss jedes Jahr 5 Tage auf Schulung, ist das in einem Fall viel zu wenig, im nächsten Fall ist es viel zu viel“ (NW-10). Somit zielen die Arbeitgeber und auch ihre Verbände grundsätzlich darauf ab, die Kompetenzentwicklung nicht einheitlich zu regeln und die Entscheidungsgewalt letztlich beim Management zu belassen. Daher ist das zugestandene Potenzial der Mitbestimmung bzw. Mitwirkung auch begrenzt (vgl. NW-08). Verbandsseitig wird die Relevanz der Thematik jedoch trotzdem als wichtig angesehen, so dass z.B. entsprechende Empfehlungen zu Weiterbildungen herausgegeben werden.

Für die Betriebsräte in den nordrhein-westfälischen Betrieben steht dem gegenüber das Ziel im Vordergrund, Kompetenzförderung zunächst einmal für alle Beschäftigten zu ermöglichen, also die Frage des Zugangs zu klären bzw. zu regeln. Weiterhin verfolgen die Arbeitnehmervertreter die Zielstellung, dass für die Beschäftigten entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, um da-

mit auch eine langfristige Mitarbeiterbindung an das Unternehmen auf breiter Ebene zu gewährleisten. Nicht zuletzt fordern Betriebsräte auch, dass Beschäftigte entsprechend ihrer Qualifikation angestellt und entlohnt werden, wie es ein Experte beschreibt: „vor allen Dingen, dass sie für das, was sie 100 Prozent beherrschen, auch 100 Prozent umsetzen können, und nicht was sie 100 Prozent gelernt haben und auch beherrschen, andere Arbeiten machen, die sie zwar auch machen, aber für uns, ja minderwertig ist von dem was er könnte, leisten könnte, ich verschenke also Energie, geistige Energie und Wissen und das wollen wir sehen, dass das eine Einheit ist“ (NW-11).

Die Gewerkschaften haben vornehmlich zwei Ziele, welche miteinander in Verbindung stehen: Einerseits, dass die Kompetenzentwicklung von den Unternehmen überhaupt systematisch angegangen wird, und andererseits einheitliche und vor allem auch verpflichtende Regelungen zu schaffen (z.B. in Tarifverträgen). Von gewerkschaftlicher Seite wird ein Defizit vor allem in den kleinen und mittleren Unternehmen gesehen, so dass hier das Ziel besteht, die Thematik überhaupt zu forcieren. Denn die unternehmerische Bereitschaft eine aktive Personalentwicklung zu betreiben hängt mit der Auftragslage im Unternehmen zusammen, wie es ein Experte präzisiert mit dem „Schweinezyklus, also [...] wenn viel Arbeit da ist, dann hat man keine Zeit, und wenn keine Arbeit da ist, hat man kein Geld“ (NW-08). Somit sind Betriebsräte und Gewerkschaften mit Problemen bei der Durchsetzung konfrontiert (siehe Wirkungen), beide Gruppen verfolgen aber das Ziel, die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu fördern, möglichst instrumentalisiert durch die Mitbestimmung. Das wiederum findet Berücksichtigung in Tarifverhandlungen oder auch in Betriebsvereinbarungen (siehe Mittel).

### 6.1.2 Sachsen

Auch in Sachsen sind vor allem individuelle Verhandlungen und Vereinbarungen die Ziele der Unternehmensseite. Hier stehen, durch die nach wie vor geringere Kapitalausstattung der Unternehmen, noch viel stärker das Kosten-Nutzen-Verhältnis im Fokus und der kurzfristig möglichst schnell realisierbare Nutzen für den Betrieb. Durch die weitaus geringere Bedeutung der Mitbestimmung und der Gewerkschaften sind die Instrumente zur Einflussnahme begrenzt und die Arbeitgeber und Arbeitgeberverbände sehen die Kompetenzentwicklung als Aufgabe des Unternehmens selbst. Die Mitbestimmung hat aus ihrer Sicht keine tragende Rolle in der Kompetenzentwicklung und es gibt keine Absichten etwaige eindeutige Regelungen vorzunehmen.

Da viele sächsische Betriebe in den letzten Jahren ein Größenwachstum erzielt haben, wird von den Arbeitnehmervertretungen wiederum gefordert, die Personalentwicklungsarbeit stärker zu organisieren und zu formalisieren. In etlichen

Betrieben genügen die ursprünglichen Strukturen nicht mehr, so dass vor allem eine zielgerichtete Personalentwicklung notwendig ist. Denn hier tritt das Phänomen auf, das einzelne Mitarbeiter durchaus die Möglichkeit zur Entwicklung bekommen (z.B. durch fachliche Weiterbildungen oder Führungstrainings), dann aber nach Durchführung der Maßnahmen trotzdem nicht entsprechende Funktionen übernehmen können. In dieser Problematik bestehen also Ähnlichkeiten zu Nordrhein-Westfalen. Somit ist für die Betriebsräte vor allem eine zielgerichtete und gesamtheitliche Personalentwicklung die primäre Zielstellung, die in vielen Betrieben so nicht oder nur unzureichend vorhanden ist. Die Gewerkschaften argumentieren in diesem Kontext genauso. Gerade bei der Kompetenzentwicklung ist in den Unternehmen festzustellen, dass eine ausgewählte Förderung nur weniger Personen stattfindet. Die besonders kompetenten Mitarbeiter erhalten immer wieder Möglichkeiten der Weiterentwicklung, wie in einem sich selbst verstärkenden Prozess. Da die Kompetenzentwicklung dann in der Regel mit dem Entgelt verknüpft ist, sind diese Mitarbeiter nicht nur die wichtigsten Leistungsträger, sondern auch die mit den tendenziell höheren Einkommen. Das ist Folge aus den in erster Linie individuell ausgehandelten Anstellungsbedingungen gerade im sächsischen Maschinen- und Anlagenbau, welcher durch eine schwache Tarifbindung geprägt ist. Deshalb setzt gerade an dieser Stelle gewerkschaftliche Arbeit an, wie ein Gesprächspartner hervorhebt: „Sprich, ich klopfe beim Chef an die Tür und sage pass auf, ich würde gern im Job steigen, würde da logischerweise mehr Entgelt haben wollen. Wenn sich nichts ergibt, kündige ich auch. Also diese Nummern laufen. Dann gibt es welche, die über diese Strecke, die Stärkeren halt auf ihr Salär darauf bekommen und die Schwächeren in Anführungsstrichen, die kommen dort oben nie vorbei. Deswegen machen wir ja Tarifverträge, für die Starken brauchen wir es ja nicht zu machen, sondern um ordnungspolitisch für alle, sprich auch für die Schwächeren, das Thema aufzufangen“ (SN-21). Insgesamt führt diese Vorgehensweise noch weiter, bis hin zu Forderungen nach einem gesetzlichen Anspruch für Weiterbildungen, was jedoch noch nicht durchgesetzt wurde (vgl. SN-19).

### 6.1.3 Südschweden

In Schweden wird von den Unternehmensleitungen, wie in den deutschen Vergleichsregionen, zunächst einmal ebenfalls den individuellen Verhandlungen über die Kompetenzentwicklung eine hohe Priorität eingeräumt. Daneben hat hier das staatliche Aus- und Weiterbildungssystem eine wichtige Bedeutung, wofür zum Beispiel auch sehr hohe Steuern entrichtet werden. Die Verantwortlichkeit der Kompetenzentwicklung wird damit weniger im betrieblichen Umfeld gesehen. Generell ist in Schweden der Bildungsstand vergleichsweise hoch. In einem im Rahmen der empirischen Erhebung besuchten Unternehmen, hatten – nur exemplarisch – alle der etwas mehr als einhundert Mitarbeiter mindestens einen Abschluss auf Ebene des Abiturs, auch im Produktionsbereich. Diese

Sicht auf die Verantwortlichkeit des staatlichen Bildungssystems führt jedoch dazu, dass die Unternehmen selbst die Thematik nicht zwingend aktiv genug angehen, wo dann auch die Mitbestimmung ansetzt. Obwohl es die Betriebsräte wie in Deutschland so in Schweden nicht gibt, wird ein maßgeblicher Einfluss über die Verwaltungsräte oder die Gewerkschaften direkt ausgeübt. Ziel ist dabei, die Kompetenzentwicklung zu regeln, in kleinen Unternehmen überhaupt den Bestand und die Bedarfe zu identifizieren, den Zugang zu gewährleisten und das Unternehmen vor allem langfristig zu positionieren und Kompetenzen zu sichern.

Weiter oben wurde hervorgehoben, dass die Sozialpartnerschaft eine sehr große Bedeutung in Schweden hat, so dass Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände beim Thema Kompetenzentwicklung viele gemeinsame Ansichten pflegen. So wird auch in Schweden über einen gesetzlichen Anspruch für Weiterbildungen verhandelt. Die Diskussion zur Umsetzung ist insofern schon weiter als in den Vergleichsregionen, als dass von den Sozialpartnern darüber nachgedacht wird, einen Fonds für die Mitarbeiter einzurichten, der für die Kompetenzentwicklung genutzt werden soll. Mittels des Fonds soll praktisch ein Teil vom Lohn automatisch einbehalten wird, um ein Guthaben anzusparen, welches dann für Weiterbildung, Trainingsmaßnahmen etc. eingesetzt werden kann (vgl. SE-02). Trotz dieser Planungen ist aber noch keine verbindliche Lösung ausgehandelt (vgl. SE-12). Wenn die Sozialpartnerschaft in Schweden als ein wichtiges Element der Mitbestimmung verstanden wird, ist für Schweden noch zu ergänzen, dass dies nicht nur geschätzt wird, sondern das Ziel besteht, dieses System weiter zu verfestigen (vgl. SE-15). Denn während mit wechselnden politischen Ausrichtungen von Regierungen auch Änderungen in Budgets für Bildungsausgaben etc. vorgenommen werden, bleiben Vereinbarungen – zum Beispiel zu Programmen zur Kompetenzentwicklung (siehe Abschnitt zu den Mitteln) – zwischen den Sozialpartnern bestehen bzw. können nur von diesen gemeinsam geändert werden. Diese Tatsache wird als wichtiger Vorteil gesehen und von den Sozialpartnern auch zukünftig weiter verfolgt.

#### 6.1.4 Schweiz

Zunächst wird auch in der Schweiz arbeitgeberseitig das Ziel verfolgt, die Kompetenzentwicklung unabhängig von der Mitwirkung zu koordinieren. Auf der anderen Seite fordern die Unternehmen, bei Vorhandensein von Arbeitnehmervertretern, dass diese ihre Tätigkeit auch wahrnehmen und in dem Zusammenhang „juristisch sattelfest“ (CH-12) sind. Das liegt an der bereits erwähnten höheren Bedeutung der betrieblichen Sozialpartnerschaft in der Schweiz. Somit wird die Mitwirkung von den Arbeitgebern auch im Kontext der Kompetenzentwicklung als wichtig erachtet, auch wenn die letztendliche Entscheidung über Maßnahmen ebenso wie in den anderen Untersuchungsregionen beim Unter-

nehmer liegt. Auf der anderen Seite haben die Vertreter der Betriebskommission das Ziel ein möglichst soziales Unternehmen zu bilden, unter der Prämisse: „nur eine erfolgreiche Unternehmung ist eine soziale Unternehmung und eine gute Unternehmung. Also müssen wir auch schauen, dass die Unternehmung Erfolg hat, ja“ (CH-19). Im Rahmen der Ausrichtung auf den Erfolg ist die Kompetenzentwicklung elementarer Bestandteil, sowohl im Interesse der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmervertretungen.

Im Rahmen der verbandlichen Sozialpartnerschaft besteht vor allem das Ziel, durch den Erhalt und die Weiterentwicklung der Gesamtarbeitsverträge verbindliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Mit diesem Instrument wird zugleich versucht, die Attraktivität der Branche zu steigern (vgl. CH-10). Denn die industrielle Arbeit im Maschinen- und Anlagenbau hat – wie in den anderen Regionen auch – insbesondere bei potenziellen Auszubildenden mit einem ausbaufähigen Image zu kämpfen. Daneben wird aber auch die Einschätzung gegeben, dass die gewerkschaftliche Arbeit in den letzten Jahren zunehmend auf die Themen Bildung und Kompetenzentwicklung in der Breite abzielt, wie ein Experte unterstreicht: „der Einfluss der Gewerkschaft, der ja wirklich ausgerichtet ist auf Modell Weiterbildung, Höherqualifikation das muss sein, also weg vom Modell [...] Hauptsache man verlangt zwei Prozent mehr Lohn [...] man könnte das ganze Lohngefüge nach oben schieben, wenn man die Leute besser qualifiziert“ (CH-02). Aber ähnlich wie in Deutschland und in Schweden gibt es auch in der Schweiz keine gesetzliche oder tarifliche Mindestanzahl an Tagen, die für Weiterbildung verwendet werden müssen. Im Gesamtarbeitsvertrag sind jedoch Empfehlungen enthalten, wie viele Tage pro Jahr in der Branche durchschnittlich aufgewendet werden, so dass Orientierungsgrößen transparent gemacht werden (vgl. CH-05). Durch die starke Fokussierung der betrieblichen Sozialpartnerschaft bzw. Mitwirkung wird derzeit versucht, die Kopplung zwischen Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften zu intensivieren, auch mit dem Ziel, die Einflussnahme auf Fragen der Kompetenzentwicklung nicht nur für die Mitglieder der Betriebskommissionen zu stärken, sondern auch für die gewerkschaftliche Arbeit (vgl. CH-10, CH-12).

## **6.2 Mittel**

### *6.2.1 Nordrhein-Westfalen*

Aufgrund der hohen Bedeutung der Mitbestimmung in Nordrhein-Westfalen existiert auch eine Reihe von Möglichkeiten, die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu bewirken. Zunächst sind die zwischen Arbeitgebern bzw. deren Verbänden und Gewerkschaften ausgehandelten Tarifverträge relevant. Die darin enthaltenen Regelungen zur Entlohnung stehen im direkten Zusammenhang mit den Kompetenzen. Hier gab es in den letzten Jahren in Deutschland die Ein-



führung des neuen Entgelt-Rahmenabkommens (ERA), welches für tarifgebundene Unternehmen anzuwenden ist. Damit haben sich auch die Entlohnungsgrundsätze verändert, wie es ein Experte beschreibt: „Früher war das ja so, dass das Gehalts- und Lohnschema so aufgebaut war: Ich kam, wenn ich ausgebildet hatte, in eine bestimmte Gruppe rein. Und je nachdem, wie viel Erfahrung ich da bekommen habe, wachse ich dann innerhalb meiner Aufgaben in den Lohngruppen. Bei ERA sieht das ein bisschen anders aus. Bei ERA ist das jetzt so, dass man sagt: Ich bewerte einen Arbeitsplatz so, wie ich ihn als Arbeitgeber haben möchte, wie er ausgeführt werden muss, sein muss [...] sagen wir mal einen Ingenieursarbeitsplatz. Da weiß ich ganz genau, ein Ingenieur hat die und die theoretischen Grundvoraussetzungen. Wenn ich den an diesen Arbeitsplatz tue, kann der diese Sachen schon. Dann kann der mir eine Millispannung berechnen, das war ganz klar ein theoretisches Aufgabengebiet in seinem Studium. Dann wird dieser Arbeitsplatz entsprechend hoch qualifiziert und bewertet“ (NW-06). In dieser Festlegung nach ERA finden also fachlich-methodische Kompetenzen Berücksichtigung. Daneben gehen aber auch Aspekte wie z.B. Kommunikationsfähigkeit oder Maß an Verantwortung in die Stellenbewertung ein. Die genaue Definition der jeweiligen Beschreibung und damit auch der Anforderungen ist in Abstimmung mit dem Betriebsrat zu treffen, welcher bei dieser Problematik nicht selten interveniert. Da die Gruppierung nach ERA ein gewisses Maß an Transparenz bietet, orientieren sich auch nicht tarifgebundene Unternehmen an diesem System.

Ergänzend zu ERA werden vielfach jährliche Mitarbeitergespräche geführt, in denen auch die Kompetenzentwicklung thematisiert wird (vgl. NW-11, NW-19). Das wird grundsätzlich positiv bewertet, weil sich hierdurch mit der Kompetenzentwicklung von Seite des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers beschäftigt wird. Somit ist zumindest eine Plattform für ein Gespräch gegeben, so dass Bedarfe, Ziele oder konkrete Umsetzungen vereinbart werden können. In die Protokolle der Gespräche erhalten vielfach auch Betriebsräte einen Einblick. Neben der Anwendung der ERA-Gruppierung werden auch in tarifungebundenen Unternehmen die Mitarbeitergespräche basierend auf den ERA-Bögen geführt, da vor allem Vorteile in der damit verbundenen Strukturierung gesehen werden.

Weitere Beispiele, wie durch Tarifverträge Einfluss auf die Kompetenzentwicklung genommen werden kann, sind der Tarifvertrag Qualifizierung (TVQ) (siehe 6.2.3) und der in Nordrhein-Westfalen gültige Tarifvertrag zur Förderung von Ausbildungsfähigkeit (TV FAF). In letzterem ist geregelt, dass während einer Frist von 12 Monaten (zu einem geringeren Entgelt als in der Ausbildung) erste Erfahrungen im Beruf erlangt aber zum Beispiel auch noch schulische Defizite nachgeholt werden können. Somit werden für die Unternehmen Anreize geschaffen, sich an der Berufsausbildung zu beteiligen, und zugleich wird gewährleistet, dass Jugendliche überhaupt befähigt werden, eine reguläre Ausbildung zu beginnen, was vielfach als zukünftig wichtigeres Problem angesehen wird.

Grundsätzlich sind neben den Tarifverträgen auch die Betriebsräte von Bedeutung. Aus Sicht der Arbeitgeber sind sie wichtig, da bei ihnen die Informationen und Interessen – auch in Hinblick auf die Kompetenzentwicklung – kanalisiert werden. Somit wird mit den Betriebsräten in regelmäßigen oder situativen Treffen auch über die Personalentwicklung und damit auch Kompetenzentwicklung diskutiert und entschieden. Eigentlich ist die Personalentwicklung primäre Aufgabe der Arbeitgeber, vielfach gibt es aber Defizite. Die Gründe sind vielfältig, vor allem liegt es aber an der fehlenden Priorisierung und Ausstattung mit Ressourcen für eine notwendige Personalarbeit. Eine wichtige Forderung von Betriebsräten ist daher vielfach ein Personalentwicklungskonzept, dessen Notwendigkeit ein Gesprächspartner belegt: „Der demographische Wandel wird bei uns demnächst auch kommen [...]; wie es im Moment läuft, ist es nicht gut und wir müssen wissen, wo wir in 8 Jahren die Lücken haben und müssen eigentlich jetzt schon anfangen, an den Stellen zu arbeiten, weil wir haben viele Arbeiten, wo man mindestens 3 Jahre eingearbeitet werden muss, um dann auch wirklich firm zu sein [...] wir wollen das Personalentwicklungskonzept bis auf den Arbeitsplatz runtergebrochen haben, weil wenn wir so spezialisiert sind, haben wir auch spezielle Arbeitsplätze, spezielle Inhalte und die müssen beigebracht werden [...] und dafür brauche ich einfach Zeit, die krieg ich nicht in ein, zwei Jahren geregelt, manche Sachen dauern ganz lange bis man das begriffen hat. Wenn wir zum Beispiel die Maschinen einrichten: Früher hat man mit einer Achse angefangen, dann mit zwei Achsen. Wenn ich jetzt 15 Achsen habe, ich muss das erstmal geistig verarbeiten“ (NW-11).

Neben der Forderung an das Personalwesen wird auch mit den vorhandenen Personalabteilungen an der generellen Personalentwicklung gearbeitet, um z.B. gemeinsam die Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen, Qualifikationsmatrizen oder Mitarbeiterbefragungen zu diskutieren. Diese Mitarbeiterbefragungen werden auch vom Betriebsrat selbst initiiert oder auch indirekt angeschoben, indem sich der Betriebsrat für die Beteiligung des Unternehmens an externen Audits bzw. Brandings einsetzt (wie z.B. ‚berufundfamilie‘) (vgl. NW-06).

Ein weiteres Thema ist die verstärkte Verjüngung der Belegschaft und Durchmischung von Teams, um Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter auf deren Nachfolger zu transferieren – was insbesondere in der Branche sehr wichtig ist. Relevant können dabei auch auf Vorschlag des Betriebsrates eingeführte Mentoring-Programme sein, so dass die Integration von neuen Beschäftigten erleichtert, Kommunikationshindernisse beseitigt und die tägliche Zusammenarbeit vereinfacht werden.

Ebenso fordern Betriebsräte, dass eine Weiterqualifizierung des bestehenden Personals erfolgt statt einer substituierenden Neueinstellung. Mit Blick auf die Rekrutierung von neuen Beschäftigten sind die Ausbildungsverhältnisse ebenso Schwerpunkte der Betriebsratsarbeit. So wird zum Beispiel das Verhältnis von

Auszubildenden zu den Gesamtbeschäftigten beobachtet, um quantitativ genug auszubilden. Aber auch hinsichtlich der Qualifikationen wird auf eine gute Durchmischung geachtet, deren Notwendigkeit ein Gesprächspartner hervorhebt: „Wir wollen auch Hauptschüler hier haben oder auch Realschüler oder die entsprechende Abschlüsse haben, weil wir brauchen auch Menschen, die in ihrem Job bleiben, ich kann nicht jeden zum Meister machen [...] man darf aber auch nicht in die Diskussion gehen, so, das ist jetzt der Minderwertige, das ist der etwas Wertigere, die Diskussion gibt es natürlich ganz schnell, da muss man schon ein bisschen aufpassen, da will auch jeder einen Platz, ein toller Schweißer, den brauchen wir, den stellen wir auch nicht infrage, weil auf Schweißtechnik baut auch Mechanik auf, auf Mechanik schlosserische Tätigkeit, und alles in Allem wird ein Gewerk“ (NW-04).

Neben dem Fokus auf Facharbeiter und -angestellte übt der Betriebsrat auch Einfluss auf die Besetzung von Führungspositionen aus. Es besteht sogar die Möglichkeit, bestimmte Besetzungen zu verhindern, wenn die potenziellen Leitungskräfte nur unzureichende Führungsqualitäten haben. Neben dieser harten Lösung werden durch den Betriebsrat aber auch Schulungen von Führungskräften, z.B. hinsichtlich ihrer Sozialkompetenzen, gefordert (vgl. NW-11). Insgesamt wird durch die Betriebsräte damit nicht nur in operativer Hinsicht ein Einfluss ausgeübt, sondern auch in mittel- und langfristiger Sicht. Denn letztlich sehen sie in der strategischen Ausrichtung zahlreiche Rückwirkungen auf die Ausrichtung in der Personalarbeit, so dass ein sehr umfassender Blick in langfristiger Perspektive angestrebt wird.

Rein operationell existieren aber auch Einflussmöglichkeiten. So sind die Betriebsräte wichtige Akteure in der organisatorischen Umsetzung von Aus- und Weiterbildungen, wie zum Beispiel bei der Befürwortung von Bildungsurlaub in Prüfungsphasen, in der Unterstützung bei der Organisation von Weiterbildungsprogrammen (Freistellung, weniger Auslandseinsätze etc.), als Beistand in Verhandlungen zu Kostenübernahmen von Schulungen und Fahrten oder auch durch Gewährung von Darlehen durch das Unternehmen. Weiterhin sind Betriebsräte auch Motivatoren und legen Wert darauf anerkannte und wertige Zertifikate abzulegen (z.B. von den Industrie- und Handelskammern) und diese schlussendlich gegenüber der Personalabteilung auch geltend zu machen, was bis hin zu einem Antrag auf eine (in Einzelfällen auch konfliktträchtige) Neubewertung des Entgelts führen kann (vgl. NW-04, NW-06, NW-18).

Wichtig ist auch, dass durch Betriebsräte Betriebsvereinbarungen initialisiert werden können, die mehr oder weniger direkt Einfluss auf die Kompetenzentwicklung haben können. Als eher mit mittelbarem Einfluss sind Betriebsvereinbarungen zu den Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel zu flexiblen Arbeitszeiten, zu sehen. Das Einräumen einer gewissen Gestaltungsfreiheit für die Mitarbeiter wirkt sich positiv auf die Selbstkompetenzen aus und die Bereitschaft sich

aktiv im Unternehmen einzubringen (vgl. NW-18). Es gibt aber auch direkt wirksame Vereinbarungen zum Beispiel zu innerbetrieblichen Stellenausschreibungen, die von den Betriebsräten überwacht werden. In diesem Fall unterstreicht der Gesprächspartner die Bedeutung dieser Vereinbarungen: „Oft sehen wir auch Vorgesetzte, die sagen: Warum muss man denn überhaupt ausschreiben? Oder generell eine Stelle ausschreiben? Und wir haben oft den Aha-Effekt: Mensch, ich hätte gar nicht gedacht, dass sich der oder die bewirbt. Und das kommt tatsächlich öfter vor“ (NW-04). Somit werden durch die Einhaltung der Vereinbarung innerbetrieblich vorhandene Potenziale identifiziert, die Mitarbeiterbindung gefördert und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten geboten.

Neben den erwähnten Tarifverträgen und Betriebsräten üben auch die Gewerkschaften einen Einfluss aus. Sie sind in regionale Bildungseinrichtungen integriert, gestalten Bildungsprogramme mit, bis hin zur Beteiligung an Stiftungsprofessuren, um vor allem in ländlichen Regionen ein ausreichendes Bildungsangebot zu erhalten (vgl. NW-08). Die Gewerkschaften selbst unterhalten auch eigene Bildungsstätten, um vor allem auch Weiterbildungen für Betriebsräte oder Gewerkschaftsmitglieder selbst anzubieten. Dort stehen wiederum neben fachlichen Programmen (z.B. zu juristischen Fragen) auch Kurse im Angebot, die das tägliche Zusammenarbeiten betreffen (z.B. zum Umgang mit Konfliktsituationen, Verhalten in Gruppen) (vgl. NW-09).

Die Notwendigkeit für Betriebsräte, sich der Kompetenzentwicklung zu widmen, ist insbesondere auch durch eine Veränderung der Arbeitsbedingungen gegeben, wie immer wieder konstatiert wird. So müssen zunehmend mehrere Projekte gleichzeitig durchgeführt werden, Einzelarbeitsplätze fallen weg, die Team- und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen intensiviert sich, genauso wie der Termindruck. Denn viele Unternehmen sehen den Wettbewerbsvorteil in Europa nicht nur in der Qualität der Produkte und Dienstleistungen, sondern auch in der Fähigkeit schnell zu liefern. Daher ist eine zukünftige Ausrichtung der Kompetenzentwicklung nicht nur im engeren fachlichen Sinn zu verstehen, sondern auch mit Blick auf die Sozial- und Selbstkompetenzen. Dies wird auch von einem Experten aus dem betrieblichen Umfeld untermauert: „Die Sozialkompetenz, die ist unbedingt notwendig, damit der Betriebsfrieden dadurch besser gewährleistet ist, keine Spitzen innerhalb der Kollegenschaft auftreten und Reibereien. Und Fachkompetenz allein deswegen, damit jeder jeden, etwas überspitzt gesagt, ersetzen kann, also damit wir immer jemanden haben, der den anderen vertreten kann, damit es nicht darauf hinausläuft, dass sich Einer unersetzlich fühlt“ (NW-06). Neben den fachlichen und methodischen Kompetenzen wird daher auch ein Fokus auf die anderen Ausprägungen gelegt.

Neben der alleinigen Rolle der Gewerkschaften besteht auch eine Einflussmöglichkeit über das Agieren in der Sozialpartnerschaft, also mit Arbeitgeberver-

bänden gemeinsam. Letztere bieten ebenso Kurse an, zur Mitbestimmung im Unternehmen und zu weiteren Themen der Personalarbeit. Zudem werden zwischen den Sozialpartnern tarifliche Regelungen getroffen. Ebenso werden zu verschiedenen Themen auch gemeinsame Aktionen lanciert, wie Veranstaltungen, Erlebnistage zum Maschinenbau etc. Die Sozialpartner sind damit auch wichtige Organisationen beim Transfer von Unternehmensbedürfnissen und in der Schaffung von Rahmenbedingungen.

### 6.2.2 Sachsen

Tarifverträge sind auch in Sachsen von Bedeutung, jedoch ist durch die schwächere Tarifbindung deren Gewichtung geringer als in Nordrhein-Westfalen. Aber grundsätzlich enthalten Tarifverträge Aspekte der Aus- und Weiterbildung, die dann in Sachsen ebenso über Betriebsvereinbarungen für das Unternehmen konkretisiert werden (vgl. SN-15). Somit besteht auch hier ein direkter Einfluss auf die Kompetenzentwicklung. In Sachsen wurden zwei weitere Aspekte zur Relevanz von Tarifverträgen hervorgehoben. Zum einen sind das Tarifverträge zur Fachkraftüberlassung, deren Funktionsweise ein Gesprächspartner beschreibt: „Wenn die Not am Mann haben, tauschen die Leute eins zu eins, also dort wirklich zu equal pay und das funktioniert eigentlich, [...] weil man immer davon ausgegangen ist, die Produkte, die hier gefertigt werden, die haben andere Zyklen und da kann es durchaus sein, dass der eine gerade ein Loch hat und der andere Hochdruck, da hat man getauscht“ (SN-21). Zum anderen steht die Kompetenzentwicklung im Zusammenhang mit den Tarifverträgen, wenn es um Restrukturierungen von Unternehmen geht. Hier fließen in den Verhandlungen häufig auch Forderungen der Gewerkschaften zur Personalentwicklung ein. In einem anderen Fall wurde hervorgehoben, dass die Betriebsvereinbarung zur Kurzarbeit in der Krise 2008 nur unterschrieben wurde, weil im Gegenzug Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten genehmigt wurden (vgl. SN-12).

In Sachsen wird die Kompetenzentwicklung aber primär als Aufgabe der Personalwirtschaft verstanden (vgl. SN-18, SN-19). Tatsächlich gibt es sehr proaktive Personalabteilungen, die sich intensiv mit der Thematik beschäftigen. In anderen Unternehmen, häufig kleineren, ist das jedoch nur unzureichend oder gar nicht der Fall. Ein ausgewähltes Beispiel veranschaulicht die entstandene Problematik: „wir konnten letztes Jahr und auch dieses Jahr nicht alle Ausbildungsplätze besetzen und das stimmt mich eigentlich sehr traurig, weil ich sage, wir bilden ja nicht einmal über Bedarf aus, sondern die Leute, die wir ausbilden, die brauchen wir auch im Unternehmen [...]; wenn ich vier Wochen vor Beginn des Ausbildungsjahres mal in die Runde schaue, wer denn als Azubi bei mir anfangen will, dann ist das [...] mehr als spät dran, und es hat doch einige Überzeugungsarbeit gekostet, in der Personalabteilung die Bearbeiterin zu sensibilisieren, dass eigentlich die Suche der Azubis für 2013 jetzt [im September 2012, Anm. R.

Scholz] [...] begonnen hat“ (SN-15). Dieser Fall zeigt, dass eine strukturierte Personalrekrutierung bzw. -entwicklung nicht in jedem Fall im Interesse des Arbeitgebers liegt, und selbst wenn, dann vielleicht keine ausreichenden Ressourcen für die Umsetzung zur Verfügung stehen oder gestellt werden.

Neben dem leitungsseitigen Handeln wird damit auch in Sachsen die Arbeit der Betriebsräte als wichtig erachtet. Es finden regelmäßige Konsultationen zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat statt und die Arbeitnehmervertreter sind in die Personalentwicklungsarbeit eingebunden (vgl. SN-06). Auch hier wird ein großer Wert auf die Auszubildenden gelegt, so dass Ausbildungspläne mitgestaltet und Verantwortlichkeiten geklärt werden, um zum Beispiel für die Betreuer in den Fachabteilungen auch zeitliche Budgets für diese Aufgabe zu gewähren. Ebenfalls initiieren Betriebsräte, dass Feedbacks zur Ausbildung eingeholt werden, um auch hier zukünftig gute Ausbildungsbedingungen zu gewährleisten (vgl. SN-15). Zudem beeinflussen Betriebsräte die Anbahnung von Weiterbildungsaktivitäten, indem entsprechende Forderungen an die Geschäftsleitung gestellt werden (vgl. SN-09). Ebenso wie in Nordrhein-Westfalen werden auch in Sachsen jährliche Mitarbeitergespräche geführt, auf deren Durchführung seitens der Betriebsräte geachtet wird, da sie elementar sind, um überhaupt die Notwendigkeiten zur Kompetenzentwicklung zu identifizieren. Ein interessantes Beispiel für eine vom Betriebsrat initiierte Betriebsvereinbarung mit unmittelbarem Einfluss auf die Mitarbeiterbindung wurde in einem Unternehmen geschildert: „Ich habe das vor etwa eineinhalb Jahren erkannt, dass wir hier agieren müssen und habe angeregt, eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, innerbetriebliche Stellenausschreibung, die es dann jedem Mitarbeiter ermöglicht, sich auf Stellen im Unternehmen zu bewerben, zum Teil, ohne dass seine Führungskraft dort von diesem Ansinnen etwas mitbekommt und ihm jetzt dadurch eventuell zeitnah Nachteile daraus erwachsen. Diese Idee habe ich dann auf Tapet gebracht, weil ich gesagt habe, mir ist es lieber, die Mitarbeiter, die artikulieren sich im Unternehmen und versuchen irgendwo einen Switch zwischen den Abteilungen oder Bereichen, die wir haben und die durchaus auch die Bedürfnisse abdecken, als dass ein Mitarbeiter aus der Tatsache heraus, dass eine Führungskraft eine Entwicklung aus welchem Grund auch immer blockiert, sich anderweitig bei Dritten neuorientiert“ (SN-15).

Somit wird ein wichtiger Beitrag zum Erhalt von betrieblichen personellen Ressourcen geleistet, was sich letztlich auch auf die Stabilität regionaler Arbeitsmärkte auswirkt. Neben der konkret veranschaulichten Personalarbeit wird das Thema aber auch umfassender aus strategischen Gesichtspunkten behandelt, gerade in Konzernen mit mehreren Standorten. Denn insbesondere für die sächsischen Standorte ist problematisch, dass Entscheidungen über strategische Ausrichtungen (und damit auch langfristig zur Kompetenzentwicklung) nicht an den sächsischen Standorten getroffen werden, sondern in den Unternehmenszentralen in Westdeutschland oder im Ausland. Daher ist hier eine frühzeitige Infor-

mation von Relevanz, genauso wie die unter den Tochterunternehmen gemeinsam koordinierte Mitbestimmung.

Insgesamt werden aber die Mitbestimmungsmöglichkeiten zur Kompetenzentwicklung nur unzureichend ausgeschöpft. Dies ist einerseits bedingt durch die fehlende Freistellung der Betriebsräte, andererseits gibt es auch Hemmnisse durch die Unternehmensgröße und der damit verbundenen Betriebsratsgröße. Grundsätzlich wird ein Betriebsrat als besonders leistungsfähig betrachtet, wenn in ihm Beschäftigte aus allen Unternehmensbereichen und allen möglichen Qualifikationsstufen repräsentiert sind. In den vergleichsweise kleinen Unternehmen in Sachsen sind die Betriebsräte – wenn überhaupt vorhanden – mit wenigen Personen besetzt und somit ist auch die Handlungsfähigkeit des Betriebsrats selbst begrenzt. So ergeben sich beispielsweise Schwierigkeiten, wenn ein Betriebsrat aus dem Service über Qualifizierungsmaßnahmen von Ingenieuren befinden soll (vgl. SN-11). Insbesondere mit Blick auf die Weiterbildung stehen wie erwähnt eine starke Kosten-Nutzen-Fokussierung und die fachliche Dimension im Vordergrund. Ein Augenmerk auf Sozialkompetenzen wird nur in Einzelfällen gerichtet.

Als gewerkschaftlicher Beitrag ist für Sachsen relevant, dass für die Mitglieder individuelle Entwicklungsmöglichkeiten in beruflicher Sicht erarbeitet werden. Vor allem durch die unterschiedliche Tarifbindung ergeben sich mögliche Entwicklungspotenziale, wie ein Experte unterstreicht: „Weil die ja dann von uns auch dargestellt bekommen, guck mal drei Schritt weiter, haben wir einen Betrieb der hat Tarifbindung, die nehmen dich mit Kussband, mit Tarifvertrag, mit der Qualifikation, die du hast“ (SN-12). Grundsätzlich werden aber gewerkschaftsseitig auch Grenzen in einer permanenten Kompetenzentwicklung gesehen. Insbesondere wenn es konjunkturell gut läuft, ist der Maschinen- und Anlagenbau gezwungen, in relativ kurzer Zeit sehr viele Aufträge zu bewältigen, was dazu führt, dass die Mitarbeiter Zeitkonten füllen und entsprechend ausgelastet sind, allein schon durch die tägliche (Mehr-) Arbeit. Hier zum Beispiel zusätzlich noch vermehrte Weiterbildungsaktivitäten zu fordern, würde die Mitarbeiter überfordern.

### *6.2.3 Exkurs/Beispiel zum Tarifvertrag Qualifizierung in Deutschland*

Speziell in Deutschland gibt es den Tarifvertrag Qualifizierung. Nach diesem Tarifvertrag muss mindestens einmal jährlich mit jedem Mitarbeiter ein Gespräch durchgeführt werden, welches Fragen zu Qualifizierungsbedarf und -maßnahmen beinhaltet, „wir haben dort beispielsweise beschrieben, dass für alle Beschäftigten ein Qualifizierungsprofil erstellt werden muss, wir haben beschrieben, dass dann mit den Betriebsräten darüber zu reden ist, wie dieses Qualifizierungsprofil in Weiterbildung umgesetzt werden kann“ (NW-09). Damit

gibt es mit diesem Tarifvertrag zum einen die Möglichkeit, nicht nur fachspezifische und betriebsbezogene Qualifizierungen durchzuführen (wie Steuerungstechnik, Software etc.), sondern es besteht auch die Möglichkeit, im Bereich der Sozial- oder Selbstkompetenzen entsprechende Maßnahmen zu forcieren (wie Umgang mit Stress, Kommunikationsfähigkeit etc.). Wenngleich letztere im Gegensatz zur rein fachlich-methodischen Kompetenzentwicklung häufig nicht direkt messbare wirtschaftliche Erfolge bringen, sind sie doch mittelbar von Bedeutung und können vielleicht sogar einen genauso hohen Effekt bewirken, durch eine verbesserte kollegiale Zusammenarbeit oder die Erhöhung in der Effizienz der Organisation von Prozessen.

Zum anderen kann durch den Tarifvertrag besser gewährleistet sein, dass die Qualifizierung auch in der Breite stattfindet. Denn ein Problem, welches mehrfach angesprochen wurde, ist die Kanalisierung von Kompetenzen auf wenige Mitarbeiter, die wiederum immer weiter entwickelt werden und damit zu Schlüsselfiguren im Wertschöpfungsprozess werden. Vor allem das Erfahrungswissen wird akkumuliert, denn „es sind immer die Gleichen, die gehen, und wenn du es weiter treibst, sind das dann auch die, die die großen gefüllten Arbeitszeitkonten haben, weil sie dann eben die letzte Steuerung noch können und wenn du halt kurz vor der Inbetriebnahme bist, hast du nur noch die Kumpels rumlaufen, und wenn du sagst, tut doch auch mal tauschen, dann sagen die, geht nicht, weil die anderen haben die Qualifikation nicht, also da beißt sich die Katze so ein bisschen in den Schwanz“ (SN-21). Das Problem liegt daher einerseits an der Organisation bzw. Streuung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung, andererseits aber auch an der Bereitschaft der Mitarbeiter selbst, sich immer weiter zu entwickeln, was ein elementarer Faktor im gesamten Kompetenzentwicklungsprozess ist. Insofern bietet der Tarifvertrag eine Möglichkeit Kompetenzen in den Unternehmen stärker zu verteilen.

In Bezug auf den Tarifvertrag Qualifizierung gibt es in der Praxis – neben der verbreiteten, aktiven Nutzung durch den Betriebsrat – auch noch zwei weitere Umgangsformen. Entweder ist die Umsetzung schwach, wie mehrfach bestätigt wird: „wird im Grunde genommen so gut wie überhaupt nicht in Anspruch genommen“ (NW-08). Die andere Möglichkeit besteht darin, dass die Unternehmensleitung selbst das Thema Qualifizierung mit einer aktiven Personalentwicklung angeht. Dann stellt der Tarifvertrag Qualifizierung teils nur ein Mindestmaß an Forderungen, die dann aber mehr als erfüllt werden: „Insofern empfinden wir den Qualifizierungstarifvertrag eher so, als das ist für uns keine Hürde, da springen wir locker drüber, aber aus eigenem Interesse. Da müssen wir mehr machen, gar keine Frage. [Scholz: Aber grundsätzlich ist es trotzdem gut, dass es dort auch fixiert ist?] Ja, genau, genau. Schon, weil das einfach noch einmal festschreibt, dass in der heutigen Zeit, wer stehen bleibt, der fällt zurück, der bleibt nicht stehen, der fällt zurück und dass Sie in dieser dynamischen Umwelt halt einfach notgedrungen etwas tun müssen und wenn das auch in den Tarifver-



trag reinkommt [...] das sind dann so, für unsere Begriffe eigentlich selbstverständliche Anforderungen ans moderne Wirtschaftsleben, das geht einfach nicht anders“ (NW-19). Somit zeigt sich, dass die Regelungen zur Qualifizierung und Kompetenzentwicklung auch verstärkt fixiert werden, „zunehmend werden die Rahmenbedingungen auch für solche Fragen von Tarifverträgen behandelt, das beginnt mit der Ausbildung, Fragen der Ausbildung, bis hin zu Fragen der betrieblichen, beruflichen Weiterbildung“ (NW-10). Insgesamt stellt dieser Tarifvertrag damit ein wegweisendes Instrument dar, nur die Umsetzung bedarf weiterer Maßnahmen.

#### 6.2.4 Südschweden

Während es in Deutschland bei Tarifbindung eine Eingruppierung nach ERA gibt, wird in Schweden das Entgelt in der Regel individuell verhandelt. Es gibt gewisse Orientierungsgrößen der Rahmentarifverträge, aber keine fixierte Eingruppierung. Somit ist hier die Verknüpfung zwischen Kompetenzen und Entgelt nicht direkt gekoppelt. Auf der anderen Seite gibt es ebenso in Schweden relevante Tarifverträge, die ähnlich dem TV FAF in Nordrhein-Westfalen den Berufseinstieg erleichtern sollen. Auch hier gibt es die Möglichkeit, während eines Einstiegsjahres erste Erfahrung zu sammeln, wobei der Lohn dann nur 75 Prozent des üblichen Entgelts während einer normalen Ausbildung beträgt (vgl. SE-12). Mit Bezug auf lokale bzw. regionale Gegebenheiten sind auch in Schweden Tarifverträge zur Arbeitnehmerüberlassung anzutreffen, die auch deshalb für die Kompetenzentwicklung als relevant erachtet werden, weil die Mitarbeiter während der Tauschphase Einblicke in andere Unternehmen erhalten und entsprechende Routinen nach Rückkehr beim eigentlichen Arbeitgeber transferieren können (vgl. SE-19).

Die Mitbestimmung der Betriebsräte ist sehr begrenzt, so dass diese nur Informationen zu Fragen der Kompetenzentwicklung sammeln können, allerdings liegt die eigentliche Entscheidung über entsprechende Maßnahmen auch in Schweden bei der Geschäftsführung. Wichtiger ist hier die Einflussnahme über den Verwaltungsrat, jedoch betrifft das eher strategische Belange. So kann in diesem Gremium über personalwirtschaftliche Maßnahmen befunden werden, die dann aber weniger einzelne Fälle betreffen. Eine Unterstützung bei situativen Problemen, wenn etwa eine Weiterbildung nicht genehmigt wird, wie beispielsweise in Deutschland durch die Betriebsräte, existiert in Schweden nicht. Auf der anderen Seite ist jedoch die frühzeitige (eben schon in allen strategischen Belangen relevante) Einflussnahme über den Verwaltungsrat von Vorteil, denn damit können bereits frühzeitig Aspekte der Kompetenzentwicklung berücksichtigt werden, im Gegensatz zum Procedere, dass beispielsweise erst eine strategische Entscheidung gefällt wird und darauf basierend (unter Umständen sehr viel später) personalwirtschaftliche Maßnahmen getroffen werden. In

Schweden setzt die Einflussnahme der Arbeitnehmervertreter bzw. Gewerkschaften viel eher an. Der Vorteil dieser Form der Vertretung im Verwaltungsrat wird nochmals unterstrichen: „I think this as a consequence reduces the number of our issues that lead to disputes in the companies. I think most company managements really see the local union as a discussion partner in developing their company. Not always, but in many cases. I think this has a connection to the fact that we are represented in the board of directors. So we see the company's development from inside. Also these people can contribute from their experience from the workshop floor into the discussion within the board of directors and in the board of directors they often meet on a regular basis the owners of the companies, not only the management but also the owners of the companies. I think this is a very good law that was introduced back in the 70s. And there has never been any criticism about this law. Employers they have criticism about labour market laws on a lot of things that give unions influence on their issues. But when it comes to this representation in the board of directors there hasn't been any real criticism about this. So this is very accepted from the employers” (SE-01). Während sich Entscheidungen im Verwaltungsrat zum Beispiel in internen Policy-Papieren äußern können, die die Kompensation von Aufwendungen für Weiterbildungen regeln, kann durch dieses Gremium aber genauso gut die Einrichtung einer ganzen Personalabteilung bzw. eines Personalmanagements veranlasst werden (vgl. SE-18). Daher ist die Einflussnahme über den Verwaltungsrat unter Beteiligung von Arbeitnehmervertretungen bzw. Gewerkschaften von elementarer Bedeutung in der Unternehmensorganisation und damit auch für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten.

Das individuelle Aushandeln von Vereinbarungen auf betrieblicher Sicht wird als schwierig angesehen, zum Beispiel wenn das Unternehmen die Kosten für eine Weiterbildung übernimmt und der Mitarbeiter sich dann für eine bestimmte Zeit verpflichtet, im Unternehmen zu bleiben. Während das auf Ebene der Ingenieure durchaus gebräuchlich ist, ist es im Blue-Collar-Bereich unüblich und schwierig. Denn es stellt sich die Frage, was passiert, wenn sich nicht an die Vereinbarung gehalten wird. Durch diese Problematik kommt es dazu, dass Potenziale der Kompetenzentwicklung nicht ausgeschöpft werden – bedingt durch eine uneindeutige Regelung (vgl. SE-14).

Obwohl die Gewerkschaften eine weitaus wichtigere Rolle in der Einflussnahme besitzen, fehlen ihnen auch in Schweden die Instrumente zur Durchsetzung von Maßnahmen, wie es ein Gesprächspartner beschreibt: „We have very little possibility to go to an employer in industry and say, Mr. Bartel here, he needs to have some education, that we can't do [...] we can't say that he needs 40 hours of construction education“ (SE-15). Dennoch wird in anderer Weise auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten durch die Gewerkschaften Einfluss genommen. Durch die hohen Organisationsgrade erfolgt ein intensiver Austausch zwischen Gewerkschaften und Mitgliedern, so dass über entsprechende

Maßnahmen und die Notwendigkeit zur Kompetenzentwicklung durch die Gewerkschaften informiert und motiviert wird. Neben der Fokussierung auf die Mitglieder und Unternehmen besteht auch die Möglichkeit, durch Öffentlichkeitsarbeit politischen Einfluss zu nehmen oder durch die Einflussnahme in der Gesetzgebung (vgl. SE-14). Ein Beispiel ist dafür der Appell an die Regierung, bestimmte Mittel der EU einzufordern, welche direkt für Weiterbildungsaktivitäten verwendet werden können: „To try to get the [...] government of Sweden to look, we have something that we call global social funds in Europe. And our government did not want to ask for that kind of money. But we saw that's maybe the only way to get educated for new jobs and things like that too, otherwise get a job in our traditional metal worker industries or getting a new job in hospitals or something like that. But you have to educate. And that, for us it was very important. But the government said it's not to hurry. We have to wait, we have to see, we have to see a little more and that thing. Then we tried to build an opinion to get them to do that. And then we have worked a lot with and at last in June I guess then they sent to EU that ask for that money. And then we got it. And now we have about 400 members who are studying on that global social funds money“ (SE-15). Insgesamt sind die schwedischen Gewerkschaften sehr stark auf die Koordination der Europäischen Union ausgerichtet und versuchen dort nicht nur Mittel zu akquirieren, sondern auch die Mitglieder und die Unternehmen über entsprechende Aktivitäten zu informieren.

Ein weiterer wichtiger Einflussbereich der gewerkschaftlichen Arbeit ist die Beteiligung an Bildungsprogrammen. Diese werden fast alle zusammen mit den Arbeitgeberverbänden und/oder mit regionalen Akteuren (z.B. in kommunaler Trägerschaft) organisiert. Beispiele hierfür sind (vgl. SE-07, SE-13, SE-20):

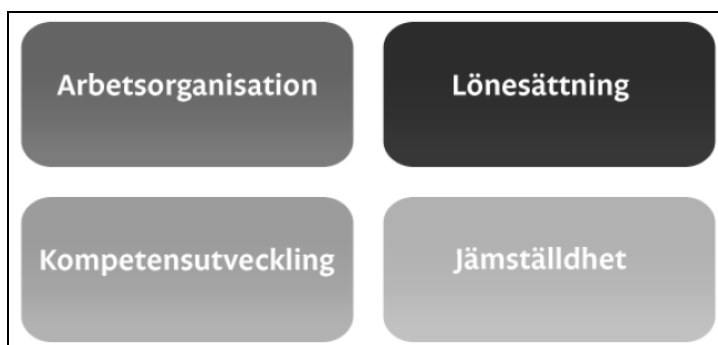
- yrkesåret (wörtlich übersetzt Berufsjahr) als ein Berufsvorbereitungsjahr, um durch ein Training in theoretischen und vor allem praktischen Themen den Berufseinstieg zu erleichtern,
- yrkeslyftet (wörtlich übersetzt Berufslift), welches sich an bereits Berufstätige richtet, um einzelne Defizite in der Kompetenzentwicklung zu beheben,
- yrkeshögskolan (wörtlich übersetzt Berufshochschule), wo bis zu mehrjährige Spezialisierungskurse absolviert werden können, um dann auch Karrieresprünge in der Führung zu ermöglichen.

Als Weiterbildungseinrichtung wurde unter Beteiligung der Sozialpartner zudem das so genannte Teknikcollege etabliert mit vielen regionalen Zweigstellen, um vor allem im technisch-industriellen Bereich spezielle Weiterbildungen anbieten zu können. Zu ergänzen ist das genannte Projekt Productionslift, bei welchem es um die Implementierung von Lean-Programmen in Industrieunternehmen geht. Und zuletzt gibt es noch ein erwähnenswertes Programm, welches sich Startkraft nennt und im Falle einer Arbeitslosigkeit ein Coaching anbietet, um die Mitarbeiter zu trainieren im Schreiben von Lebensläufen, in der Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche etc. (vgl. SE-12). Bemerkenswert ist an den Pro-

grammen, dass alle bis auf yrkeshögskolan, unter der Beteiligung der Sozialpartner, also hauptsächlich Teknikföretagen und IF Metall, entstanden sind bzw. existieren. Selbst der Anspruch auf die Aufnahme des Startkraft-Programms wurde in Verhandlungen zu Tarifverträgen vereinbart. Somit zeigt sich für Schweden, dass die gewerkschaftliche Arbeit und damit die Interessenvertretung der Beschäftigten vor allem an zwei Stellen ansetzt: einerseits durch die Vertretung im Verwaltungsrat der Unternehmen und andererseits durch die Mitarbeit an der Bereitstellung von aktuellen und bedarfsgerechten Rahmenbedingungen inklusive der Kommunikation an die Mitglieder (Tarifverträge, Bildungsprogramme etc.).

### 6.2.5 Exkurs/Beispiel zum Projekt Nachhaltige Arbeit in Schweden

Ein konkretes Projekt wurde von der Gewerkschaft IF Metall 2010 beschlossen und entwickelt. Es nennt sich hållbart arbete (wörtlich übersetzt sustainable work bzw. nachhaltige Arbeit). Mit diesem Instrument kann auf lokaler Ebene für den einzelnen Mitarbeiter ein Beitrag zur Kompetenzentwicklung geleistet werden. Mittels eines internetbasierten Tools können für den einzelnen Mitarbeiter gewisse Ausprägungen in seiner beruflichen Tätigkeit erfasst werden. Wie Abbildung 4 veranschaulicht, gibt es unterschiedliche Felder, „you pinpoint the whole area not just the wages but competence development and labour organisation and also gender“ (SE-14).



**Abbildung 4: Elemente nachhaltiger Arbeit: Arbeitsorganisation, Kompetenzentwicklung, Lohnniveau und Gleichberechtigung**  
Quelle: IF Metall 2012, S. 2.

Zwischen den Feldern in Abbildung 4 besteht insofern ein Zusammenhang, als dass sich die Arbeitsorganisation auf die Kompetenzentwicklung auswirkt, die Kompetenzentwicklung auf das Lohnniveau und dieses wiederum auf die Gleichberechtigung, gerade im Hinblick auf geschlechterbezogene Unterschiede in Lohn oder Verantwortung. Mittels einer webbasierten Erfassung können in diesen ganzen Feldern unterschiedliche Ausprägungen aufgezeichnet werden, so dass sich für die Beschäftigten eine Matrix wie in Tabelle 9 ergibt. Damit werden einerseits die bestehenden Kompetenzen veranschaulicht, zugleich können aber auch notwendige Entwicklungen aufgezeigt werden. Neben der Information

und Handlungsgrundlage für den Beschäftigten (um zum Beispiel den Lohn zu verbessern), liegt das große Potenzial dieses Instruments in der Anwendung für das Unternehmen und auch für eine Region oder sogar für ein ganzes Land, „you have it and it's free and it's very very useful for everyone, it's not just useful for the member, it's good for the companies because they can see what lack of competence they have and where they are making the money in the company, so that they can develop that even more to make more money [...] the companies need it, the union members need it and whole country need it, because we need to be more competitive“ (vgl. SE-14). So kann durch ein Abbild der Kompetenzen auf Ebene der Beschäftigten, der Unternehmen, der Regionen bzw. eines Staates ganz klar veranschaulicht werden, wo Stärken und Schwächen auf den jeweiligen Ebenen liegen, so dass gezielte Maßnahmen zur Beseitigung getroffen werden können. Folglich kann die Kompetenzentwicklung für einen einzelnen Beschäftigten ausgerichtet werden, es können aber auch Maßnahmen für mehrere Beschäftigte in einem Unternehmen oder für Beschäftigte aus einer gesamten Region veranlasst werden. Genauso wäre es aber denkbar, dass regional spezifisch bestimmte institutionelle Rahmenbedingungen (zum Beispiel durch den Bau einer speziellen Bildungseinrichtung) geschaffen werden. Schlussendlich kann aber ein Abbild bzw. die Kenntnis der lokal, regional bis hin zu national vorhandenen Kompetenzen nur positiv für eine zielgerichtete Politik sein.

**Tabelle 9: Kompetenzprofile im Tool zur Nachhaltigen Arbeit**

Name	Grundkenntnisse	Programmierung	Wartung	Materialhandling	Teamfähigkeit 1	Teamfähigkeit 2	Qualität 1	Qualität 2
Bo Warg	+	+	o	+	+	-	-	+
Per Hansson	+	-	-	o	+	+	-	-
Ziel (+)	2	2	1	2	2	1	2	1
Differenz	0	-1	1	-1	0	0	2	1

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IF Metall 2012, S. 22.

Insgesamt sind in Schweden die Gewerkschaften stark auf den Mitarbeiter ausgerichtet, da von dem beschriebenen permanenten sektoralen Strukturwandel in der Volkswirtschaft ausgegangen wird. Ein Gesprächspartner beschreibt die Strategie so: „How can we improve industry through structural change and really develop more secure jobs through racing the competitiveness of the industry not defending each job? So that's one of the things we often say here, we don't defend jobs, we defend workers [...]; we have to build systems that make our members or the employees more so they can ensure the structural change, so they can transfer their knowledge to another company or to another job or to develop new skills within the company, this is the focus for us“ (SE-01). Somit ist zumindest zur Erfassung und Veranschaulichung der vorhandenen und notwen-

digen Kompetenzen das hier nur stark komprimiert dargestellte Projekt zur nachhaltigen Arbeit ein mögliches Instrument.

### 6.2.6 Schweiz

Ähnlich wie in Schweden ist auch in der Schweiz die Lohnverhandlung individuell. Dennoch hat der hier geltende Gesamtarbeitsvertrag eine wichtige Bedeutung – gerade auch in Hinblick auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten. Häufig resultieren aus den Vorgaben des Gesamtarbeitsvertrages interne Umsetzungspapiere in den Unternehmen, in denen dann auch geregelt ist, wie beispielsweise mit dem Thema Weiterbildung umgegangen wird und welche Kontrollmöglichkeiten durch die Personalvertretungen bestehen (vgl. CH-26).

Obwohl die Bindung an den Gesamtarbeitsvertrag freiwillig ist, hat dieser in der Schweiz eine wichtige Orientierungsgröße. Auch wenn sich also Unternehmen nicht an den Gesamtarbeitsvertrag binden, richten sie sich nach den Vorgaben des Vertrages. Ähnlich der Situation in Sachsen und Schweden wird durch die Geschäftsleitung die Bedeutung der Mitwirkung vor allem in der Aufnahme von Bedürfnissen der Beschäftigten und in der Beratung mit den Arbeitnehmervertretern gesehen. Damit beläuft sich das Handlungsspektrum der Betriebskommissionen in der Schweiz vor allem auf Empfehlungen und letztendlich auf Kompromisslösungen mit der Geschäftsleitung. Die Aktionsfähigkeit der Betriebskommission besteht vor allem durch die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung, so dass hier häufig Entscheidungen gemeinsam erarbeitet und getroffen werden. Betriebskommissionen motivieren zu Maßnahmen der Kompetenzentwicklung und können im Einzelfall individuelle Maßnahmen befürworten und verhandlungstechnisch unterstützen, aber faktische Mittel der Durchsetzung besitzen sie nicht (vgl. CH-19).

Ausdruck der begrenzten Handlungsfähigkeit für die Betriebskommissionen ist auch in der Tatsache zu finden, dass die Mitglieder der Betriebskommission sehr selten freigestellt sind, womit eine entsprechend unzureichende Priorität betriebsrätlicher Arbeit verbunden ist. Damit im Zusammenhang steht wiederum die Fähigkeit der Betriebsräte, ihre Mitwirkungsrechte auch wahrzunehmen, wie es ein Experte formuliert: „Das sind natürlich alles Amateure bezüglich Gesetz [...] man lernt immer mehr dazu, aber es ist nicht so, dass einer sagt, wir haben, wir wissen, welche gesetzliche Nachforderung für jeden Punkt gibt es da, da laufen wir einfach voll darauf zu“ (CH-27).

An dieser Stelle setzt, ähnlich wie in Deutschland, die Arbeit der Gewerkschaften und auch Arbeitgeberverbände an, um durch Beratungs- und Schulungsangebote oder in Veranstaltungen wie Seminaren, Tagungen oder Zusammenkünften die Arbeitnehmervertreter auszubilden und zu schulen. Neben vornehmlich

juristischen Themen, wird aber auch ein Beitrag durch Branchen-Veranstaltungen geleistet, um zum Beispiel über die sektorale Wirtschaftslage zu informieren, zu Aspekten der Wettbewerbsfähigkeit oder Internationalisierung (vgl. CH-02). Auch diese Faktoren sind wieder mit Blick auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens von wichtiger Bedeutung, um im betrieblichen Umfeld eventuelle Entscheidungen des Managements zu verstehen, mit zu tragen oder gegebenenfalls zu intervenieren. Neben der Funktion in der Weiterbildung von Betriebsräten, können Gewerkschaften auch unterstützend wirksam sein bei Verhandlungen oder als Berater für die Betriebsräte bei konkreten Umsetzungsmaßnahmen in den Unternehmen, z.B. bei der Regelung zur Übernahme von Auszubildenden. Dazu bieten Gewerkschaften über eigene Bildungsinstitute Kurse für Betriebsräte und Mitglieder an, zum Beispiel auch zu Selbstkompetenzen (vgl. CH-15).

Für die Schweiz ist zudem von wichtiger Bedeutung, dass durch die Integration der Gewerkschaften in die Konzeption der Lehrlingsausbildung, also in den Berufsreformkommissionen, Einfluss auf eine klare Abgrenzung von Berufen oder auf die Durchlässigkeit des Bildungssystems genommen werden kann (vgl. CH-15). Dies erfolgt in Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren, wie den Arbeitgeberverbänden, den Kantonen und den zuständigen Bundesämtern. Die Sozialpartnerschaft setzt im Bereich der Kompetenzentwicklung damit in erster Linie die Schwerpunkte auf die Gesamtarbeitsverträge und die Berufsausbildung. Zudem werden aber auch gemeinsame Ausbildungszentren unterhalten, Projekte zur Berufsvorbereitung oder zum lebenslangen Lernen initiiert oder – wie in Deutschland und Schweden auch – Werbeaktivitäten zur Attraktivitätssteigerung industrieller Arbeit durchgeführt (vgl. CH-05).

### *6.2.7 Exkurs/Beispiel zur Regelung der Mitwirkung in der Schweiz*

Wie angedeutet wurde, sind die Betriebskommissionen in der Schweiz an der Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung beteiligt. Wie dies im Einzelnen erfolgt, wird unternehmensspezifisch geregelt, wie folgendes Beispiel illustriert. Tabelle 10 veranschaulicht für ein Schweizer Unternehmen die Abstufung der Einwirkungsrechte mit Bezug auf Aspekte von Aus- und Weiterbildung, zu Formen der Partizipation und Organisation der betrieblichen Interessenvertretung. Dabei ist ersichtlich, dass insbesondere bei den wichtigen Themen der Rahmen-Weiterbildungsvereinbarung (auf Konzernebene) und auch zum Weiterbildungsplan (in den Geschäftseinheiten) Mitentscheidungsrechte bestehen. Das bedeutet, dass beim Treffen von Maßnahmen die Zustimmung der Betriebskommission erforderlich ist, wie mit Praxisbezug von einem Gesprächspartner unterstrichen wird: „Wir können lokal verhandeln, wie viel Geld man zur Verfügung stellt in Aus- und Weiterbildung. Man kann anregen, gewisse Ausbildungsschwerpunkte könnte man anregen in den Geschäftsbereichen. Das eben

nicht Spanisch gefördert wird, wenn eben Chinesisch oder Russisch gefordert wäre“ (CH-19). Zudem bestehen Mitspracherechte bei der Potenzialbeurteilung und in der Ausgestaltung der Innovationsinstrumente (siehe auch Partizipation weiter unten), so dass bei diesen Themen mindestens eine Beratung mit der Betriebskommission erfolgen muss. Letztlich gibt es noch Informationsrechte in bestimmten Themen. Insgesamt bestehen also auch hier erhebliche Einflussmöglichkeiten der Betriebskommissionen auf die Kompetenzentwicklung.

**Tabelle 10: Beispiel eines Schweizer Unternehmens zur internen Regelung der Mitwirkung auf Themen zur Kompetenzentwicklung und verbandlichen Vertretung des Angestelltenrates**

	Konzern	Geschäftseinheiten
<b>Aus- und Weiterbildung</b>		
- Instrument/Potenzialbeurteilung	Mitsprache	
- Rahmen-Weiterbilvereinbarung	Mitentscheidung	
- Weiterbildungsplan (Umfang, Inhalt, Zuteilung), Anwendung und Umsetzung		Mitentscheidung
- Lernzentren	Information	
- Technikerschule	Information	
<b>Innovation</b>		
- Entwicklung und Einführung innovativer HR-Prozesse	Mitsprache	
- Rahmenbedingungen Vorschlagswesen	Mitsprache	
- Systeme zur Förderung von Verbesserungsvorschlägen		Mitsprache
<b>Organisation der betrieblichen Mitwirkung</b>		
- Organisationsreglement Angestelltenrat	Mitentscheidung	
- Wahlreglement Angestelltenrat	Mitentscheidung	
- Geschäftsreglement Angestelltenrat	Selbstverwaltung	
- Organisation der Schulung der Angestelltenräte	Selbstverwaltung	
- Verbandstätigkeit in Gremien der GAV-Vertragsparteien	Selbstverwaltung	
- Wahl der Vertreter in den Europäischen Betriebsrat	Selbstverwaltung	
Information bedeutet, dass die Geschäftsleitung den Angestelltenrat über eine betriebliche Angelegenheit orientiert und ihm Gelegenheit zur Aussprache gibt.		
Mitsprache bedeutet, dass bestimmte betriebliche Angelegenheiten vor dem Entscheid durch die Geschäftsleitung mit dem Angestelltenrat beraten werden. Der von der Geschäftsleitung gefällte Entscheid ist dem Angestelltenrat bekannt zu geben und bei Abweichung von deren Stellungnahme zu begründen.		
Mitentscheidung bedeutet, dass in bestimmten betrieblichen Angelegenheiten ein Entscheid nur mit Zustimmung des Angestelltenrates und der Geschäftsleitung getroffen werden kann. Zur Mitentscheidung gehört sowohl eine hinreichende vorgängige Information als auch die Verhandlung des Gegenstandes zwischen Geschäftsleitung und Angestelltenrat.		
Selbstverwaltung bedeutet, dass einzelne Aufgaben des Angestelltenrates zur selbstständigen Erledigung übertragen werden. Die dafür zwischen Geschäftsleitung und Angestelltenrat ausgearbeiteten Richtlinien sind verbindlich.		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ein internes Unternehmensdokument (daher anonymisiert).

## 6.3 Wirkungen

### 6.3.1 Nordrhein-Westfalen

Für die Unternehmensleitung hat die Mitbestimmung bezüglich der Kompetenzentwicklung insofern eine Auswirkung, als dass sich entsprechende Verbindlichkeiten ergeben. Diese können graduell unterschiedlich ausgeprägt sein, von Empfehlungen über Vereinbarungen bis zu Verpflichtungen. Grundsätzlich versuchen die Arbeitgeber oft, eine Fixierung der Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu vermeiden. Aber wie angedeutet wurde, wirken viele Betriebsvereinbarungen auch nur indirekt auf die Kompetenzentwicklung. Auf jeden Fall



wird durch die Mitbestimmung die Arbeitgeberseite gefordert, der Thematik eine Aufmerksamkeit zu widmen und diese mit in die operative und strategische Unternehmensführung einzubeziehen. Die einzige Thematik, welche auf Initiative der Arbeitgeber bewusst fixiert wird, ist die Regelung zum Erlernen von Sprachen. Durch die weiterhin zunehmende Internationalisierung der Maschinen- und Anlagenbauer besteht hier ein besonderes Erfordernis, zum Beispiel gewisse Grundkenntnisse in Englisch, Russisch oder Chinesisch (oder anderer Sprachen, je nach Absatzmärkten) zu beherrschen. Das bezieht sich nicht nur auf die Geschäftsleitung, sondern auch auf die Ebene der Konstrukteure oder beispielsweise Monteure, welche die Maschinen und Anlagen auf den ausländischen Baustellen in Betrieb nehmen. Um das zu gewährleisten, ist es häufig der Fall, dass gemeinsam mit den Betriebsräten entsprechende Vereinbarungen getroffen werden. Diese beinhalten zum Beispiel, dass bei Abschluss eines zertifizierten Lehrgangs mit der Note ‚gut‘ eine vollständige Kostenübernahme durch das Unternehmen erfolgt. Basierend auf diesen Regelungen gibt es dann auch keine Konflikte bezüglich der Genehmigung, Kostenübernahme etc., sondern diese eindeutigen Regelungen schaffen verbindliche Routinen.

Durch die hohe Bedeutung der Mitbestimmung und der Betriebsräte bestehen, wie gezeigt, viele mögliche Mittel, um Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu nehmen. Insbesondere durch die Aktivitäten der Betriebsräte wird nicht nur die Entwicklung von Fach- und Methodenkompetenzen evaluiert, sondern auch die von Sozial- und Selbstkompetenzen. Während aus unternehmerischer Sicht vor allem die ersten beiden favorisiert werden, werden durch die Arbeitnehmervertreter ebenso Aspekte des täglichen Miteinanders berücksichtigt. In diesem Kontext nehmen die Betriebsräte auch Einfluss auf die Führungsqualitäten von Leitungspersonen. Insgesamt werden damit in Nordrhein-Westfalen durch die Mitbestimmung ein besserer Zugang zur Kompetenzentwicklung und eine stärkere Berücksichtigung aller Ausprägungen der Kompetenzen gewährleistet und nicht zuletzt an der Festlegung von Mindestregelungen mitgearbeitet, wie es ein Gesprächspartner unterstreicht: „Tarifverträge, Arbeitszeitregeln, unseren Manteltarifvertrag ERA, das, klar, sind Beachtungsthemen, sind auch Schutzthemen und auch Grenzziehungen, und die braucht man auch [...] wir sagen auch Tarifverträge sind Mindestbedingungen, ist ja auch so, wenn es jemand besser kann ist in Ordnung, zumindest ziehen sie eine Linie auch“ (NW-04).

Nichtsdestotrotz wird aus gewerkschaftlicher Sicht konstatiert, dass die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten ‚top-down‘ angegangen werden muss. Obwohl durch die Mitbestimmung versucht werden kann, eine entsprechende flankierende bzw. Regelung zu erreichen, sind die Arbeitnehmervertreter und auch die Gewerkschaften auf das Agieren der Unternehmer angewiesen, wie es ein Experte erläutert: „Betriebsräte können es einfordern und Tarifverträge können es festlegen, aber wenn Unternehmen, zum Beispiel bei so einer Frage nicht sa-

gen wir, wir nehmen das in die Hand, also zum Thema Qualifizierung gibt es wirklich von Seiten der Geschäftsführung eine Ansage im Sinne von Wichtigkeit, von Nachhaltigkeit und von, dass man halt eben auch entsprechende Treiber hat, die das in die Hand nehmen und nach vorne treiben, dann findet dort nichts statt“ (NW-08). Wenn es also Vollzugsdefizite in den Unternehmen gibt, sind – trotz vielfältiger Einflussmöglichkeiten – die Instrumente bzw. Druckmittel der Betriebsräte und Gewerkschaften zur zwingenden Umsetzung begrenzt.

Dennoch kann die Mitbestimmung sehr wirksam sein, wie an den verschiedenen Einflussmöglichkeiten gezeigt wurde. Und häufig liegt die Aufgabe auch nur im Anstoßen von bestimmten Themen. Durch verschiedene Problemstellungen, wie demographische Entwicklungen oder bestimmte (vielleicht auch erst zukünftig auftretende) Kompetenzdefizite, kann es von großem Vorteil sein, eine gewisse Verbindlichkeit für Maßnahmen zu schaffen. Dadurch ist es möglich, Rechte und Pflichten sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer zu definieren. So sind nicht nur die unterschiedlichen unternehmensinternen Stellen von Bedeutung, sondern vor allem auch der Mitarbeiter selbst befindet sich in einer Schlüsselposition, die gefördert werden sollte aber auch gefordert werden können muss. Erst dann ist eine zielgerichtete Weiterentwicklung möglich. Aus der Praxis wird bestätigt, dass formelle Grundlagen wichtig für die Durchsetzung von Maßnahmen sind, aus einer einfachen Tatsache heraus: „es kostet ja Geld und alles was Geld kostet, dann überlegt sich der Arbeitgeber, kann ich zum Teil ja auch nachvollziehen, nach dem Motto: Welchen Nutzen habe ich davon? Wie groß ist der? Sehe ich den nicht als zu groß an, dann sage ich, na ja, spare ich mir das. Und da muss ich schon sagen, da haben wir in der Vergangenheit, muss man schon sagen, wenn wir die Möglichkeit haben, nach dem Betriebsverfassungsgesetz oder nach Tarifverträgen, wenn da mehr Möglichkeiten gegeben waren, haben wir mehr durchsetzen können. Ist einfach so. Weil der Arbeitgeber dann einfach muss, so er im Arbeitgeberverband ist und wir sind im Arbeitgeberverband“ (NW-06). Dieses Beispiel unterstreicht nochmals die besseren Möglichkeiten in mitbestimmten Unternehmen, einen Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu nehmen. Auch wenn es grundsätzlich schwierig ist, generelle Kausalitäten und universelle Handlungsmöglichkeiten zu zeigen, wird schlussendlich deutlich, dass insgesamt die Kompetenzentwicklung bei praktizierter Mitbestimmung bessere Durchsetzungsmöglichkeiten aufweist.

### 6.3.2 Sachsen

In Sachsen ist die Bedeutung des leitungsseitigen Agierens in der Frage der Kompetenzentwicklung noch wichtiger. Während in Nordrhein-Westfalen mindestens Konsultationen bzw. Beratungen und Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern stattfinden, liegt die Entscheidung über Maßnahmen in Sachsen ausschließlich bei den Geschäftsleitungen, da es wesentlich weniger mitbe-

stimmte Betriebe gibt. Dadurch können potenzielle Einflussmöglichkeiten, wie die stärkere Fokussierung auf Sozial- und Selbstkompetenzen, nicht ausgeschöpft werden, und die Kompetenzentwicklung erfolgt wie erwähnt stark im Kontext von Kosten-Nutzen-Abwägungen in den Unternehmen. Damit geht auch ein Pragmatismus in der Organisation und Durchführung einher, welcher weniger an strukturierte Personalentwicklungsprogramme und -konzepte geknüpft ist. Die Planung ist kurzfristiger und sehr stark an den aktuellen betrieblichen Bedürfnissen ausgerichtet, strategische Belange finden selten Einzug.

Auf der anderen Seite gelingt es auch in Sachsen in den mitbestimmten Unternehmen eindeutige Verbesserungen durch die betriebsrätliche Arbeit zu erzielen, wie ein Experte beschreibt: „Man steuert also jetzt nicht mehr blindlings drauf los und ist dann erschrocken, dass jetzt einer in Pension oder in Rente geht, sondern versucht da schon mit Vernunft ran zu gehen“ (SN-23). Durch die geringen Organisationsgrade fehlt jedoch für die Betriebsräte und auch für die gewerkschaftliche Arbeit die Unterstützung der Belegschaften. Da es in Sachsen in vielen Fällen zunächst um Tarifbindungen geht, erzeugt die Thematik der Kompetenzentwicklung weder für die betriebliche noch für die verbandsseitige Sozialpartnerschaft einen Handlungsdruck. Es wird als betriebsinternes Thema adressiert. Gestützt wird dieses Vorgehen durch die Tatsache, dass sich die Unternehmen seit der Wiedervereinigung in sehr schwierigen Umfeld- und Wettbewerbsbedingungen etablieren mussten und daher ohnehin nur durch eine auf ganz bestimmte Kompetenzen basierende Spezialisierung erfolgreich sein konnten. Aber auch dieser Transformationsprozess enthält gewisse Brüche, da zum Beispiel durch eine fehlende Tarifbindung die besonders kompetenten Mitarbeiter in andere, meist westdeutsche, Unternehmen abgewandert sind (vgl. SN-02). Somit führen diese Rahmenbedingungen auch zu einem Abzug von regional wichtigem Arbeitskräftepotenzial.

### 6.3.3 Südschweden

Für die Unternehmen in Schweden ergibt sich durch die Mitbestimmung ein ausgeprägter Dialog zwischen den Unternehmensverbänden und Gewerkschaften. Dies äußert sich mit Blick auf die Kompetenzentwicklung durch die Beteiligung der Gewerkschaften im Verwaltungsrat der Unternehmen und durch das Etablieren von Bildungsprogrammen und -einrichtungen unter der Beteiligung der Sozialpartner. Somit ist der Einfluss auf die operative Umsetzung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung durch die Arbeitnehmervertreter sehr gering und auch die der Gewerkschaften begrenzt. Der Beitrag der Mitbestimmung liegt in Schweden viel stärker in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen und in der Schaffung von Rahmenbedingungen. Letztere wiederum haben durch die intensive Zusammenarbeit der Sozialpartner eine hohe Kontinuität und Akzeptanz, auch in der Unternehmerschaft. Im generellen Kontext, dass der Staat

in Schweden eine wichtige Funktion einnimmt und für die Bereitstellung der öffentlichen Infrastruktur und des Bildungssystems verantwortlich ist, wird mit der zugleich stattfindenden größeren Relevanz der verbandlichen Sozialpartnerschaft das Problem der Kompetenzentwicklung aus dem betrieblichen Kontext stärker herausgelöst.

Damit wiederum steigt die Bedeutung von Bildungsprogrammen, regionalen Lernzentren etc., aber auch die Rolle des individuellen Willens und Nutzens. Auch gewerkschaftsseitig wird argumentiert, dass die Mitbestimmung einen positiven Einfluss auf die Kompetenzentwicklung besitzt, dass sie aber nicht von der Mitbestimmung abhängig sein, sondern grundsätzlich immer gewährleistet sein sollte (vgl. SE-01). Somit wird in Schweden die Kompetenzentwicklung stärker der Verantwortung des Unternehmens entzogen, zugleich aber vielfältige Optionen der persönlichen Aus- und Weiterbildung in allen Ausprägungen geboten – und Treiber in der Bereitstellung dieser Möglichkeiten sind auch die Gewerkschaften.

#### 6.3.4 Schweiz

Für die Schweiz sind ähnlich wie in Deutschland die Gesamtarbeitsverträge und die Betriebskommissionen von Relevanz. Obwohl der Gesamtarbeitsvertrag nur Orientierungsgrößen im Bereich der Kompetenzentwicklung gibt und auch die Betriebskommissionen keine Mitbestimmung nach deutschem Verständnis besitzen, folgen aus der Mitwirkung in der Schweiz ebenso Konsultationen, Beratungen und ggf. Vereinbarungen zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretern. Auch hier können die Betriebskommissionen in der operativen Umsetzung wichtige Unterstützung leisten. Sie besitzen zwar einen geringen erzwingbaren Einfluss und ihre Arbeit ist in arbeitsrechtlichen Themen wichtiger, dennoch geben sie Empfehlungen und sind meist starke Partner der Personalabteilungen. Die gewerkschaftliche Arbeit setzt in der Schweiz weniger im betrieblichen Umfeld an, sondern stärker in der Gestaltung von Rahmenbedingungen (wie Regelungen in der Berufsausbildung, gesetzliche Grundlagen etc.). Somit sind die Gewerkschaften intensiver auf übergeordneter Ebene involviert als in der operativen Umsetzung im Unternehmen. Mit dem Gesetz zur Mitwirkung im Unternehmen wird diese wie erwähnt auf die betriebliche Ebene transferiert, so dass der Einfluss der Gewerkschaften zusätzlich begrenzt ist. Ähnlich der Argumentation für Sachsen, wird auch in der Schweiz gewerkschaftsseitig das Problem gesehen durch eine erzwungene Kompetenzentwicklung die Mitarbeiter zu überfordern. Zum einen wird das begründet mit der Tatsache, dass das Ausbildungsniveau in der Schweiz sehr hoch ist, zum anderen gab es im Schweizer Maschinen- und Anlagenbau in den letzten Jahren permanente notwendige Produktivitätssteigerungen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können (auch bedingt durch die Aufwertung des Schweizer Franken)

(vgl. CH-10). Damit herrscht ohnehin ein erheblicher Anpassungsdruck für die Beschäftigten, so dass Maßnahmen zur verstärkten Kompetenzentwicklung der Beschäftigten von den Gewerkschaften bewusst nur sehr dosiert forciert werden.

## **6.4 Zusammenfassung**

Es wurde gezeigt, welchen Einfluss die Mitbestimmung in den jeweiligen Business-Systemen auf die Kompetenzentwicklung besitzt. Bezüglich der Ziele der Akteure gibt es wenige auffällige Unterschiede, da arbeitgeberseitig oftmals eher eine Individualisierung angestrebt wird im Gegensatz zu den Zielen der Arbeitnehmervertreter bzw. Gewerkschaften, wie zusammenfassend in Tabelle 11 dargestellt ist. Das zentrale Ziel der Arbeitnehmervertreter ist in erster Linie, einen Zugang zur Kompetenzentwicklung für alle Beschäftigten zu gewährleisten und dann unter Berücksichtigung der unternehmerischen Ziele transparente Regelungen und gegebenenfalls notwendige Anreize zu schaffen. Bei den Mitteln spielen Tarifverträge, betriebliche Arbeitnehmervertreter und Gewerkschaften jeweils unterschiedliche Rollen.

Bezüglich dieser Instrumente lässt sich zusammenfassend festhalten, dass vor allem mit den Tarifverträgen ein Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten bewirkt wird. Einerseits schaffen sie eine Handlungsgrundlage für alle beteiligten Akteure und bewirken einen regulierten Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Entlohnung und können auch Anreiz zur Kompetenzentwicklung sein. Andererseits werden dadurch Tools in Unternehmen implementiert, die eine Abbildung der Kompetenzen ermöglichen, zum Beispiel durch Bewertungsbögen, oder schaffen Plattformen zur Kommunikation wie in Mitarbeitergesprächen, um der Thematik im Einzelfall überhaupt eine Aufmerksamkeit zu widmen. Weiterhin kann mit Bezug auf regionale Arbeitsmärkte die Fachkräftesicherung erleichtert werden sowie auch der Berufseinstieg von Auszubildenden. Außerdem bestehen durch Arbeitnehmervertreter entsprechende Einflussmöglichkeiten, obwohl es hier – wie dargestellt – wesentliche Unterschiede in der Handlungsfähigkeit gibt. So bestehen vor allem in Deutschland für die Betriebsräte viele Einflussmöglichkeiten in der Personalarbeit, wobei etliche Maßnahmen auch nur indirekt wirksam sind. Durch die Ausgangssituation in der Ausprägung der industriellen Beziehungen werden in Sachsen im Vergleich zu Nordrhein-Westfalen die Potenziale zur Einflussnahme auf die Kompetenzentwicklung weder in der betrieblichen noch in der verbandlichen Sozialpartnerschaft ausgeschöpft. In der Schweiz wiederum sind die Möglichkeiten schwieriger, im Bereich der Kompetenzentwicklung bestimmte Maßnahmen verpflichtend durchzusetzen, dass heißt dominierend sind hier Verhandlungslösungen unter letztlich hoher Priorität der Entscheidung der Unternehmensleitung. Die Bedeutung der Betriebsräte und ihr Einfluss in Schweden sind vergleichsweise gering. Sie können zwar Informationen kanalisieren und Themen

ansprechen, auch Vereinbarungen treffen, welche aber eher selten und kaum mit bindendem Charakter sind (vgl. SE-14). Insgesamt ist in Schweden der Einfluss des Verwaltungsrats und auch der Gewerkschaften direkt von wichtigerer Bedeutung (vgl. SE-15, SE-17, SE-18).

Als ein wesentliches Augenmerk sei hier noch der Fokus auf die Vorgesetzten und Führungskräfte ergänzt: Diese sind insofern ein wichtiger Schlüssel, da sie die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten anstoßen, begleiten, genehmigen, fördern aber auch verhindern können. Während in Nordrhein-Westfalen die Betriebsräte einen Einfluss auf die Besetzung von Führungskräftepositionen oder deren -entwicklung nehmen können, findet in Sachsen die gezielte Führungskräfteentwicklung nur in Einzelfällen statt. Im Gegensatz dazu wird in den Schweizer Unternehmen leitungsseitig ein sehr großer Wert auf die Aus- und Weiterbildung der mittleren Führungskräfte bzw. Vorgesetzten gelegt. Denn insbesondere diese Ebene ist nicht nur die Schnittstelle zwischen Top-Management und Beschäftigten, sondern auch tragend in der Weiterentwicklung der personellen Kompetenzen. In Schweden ist die Bedeutung der mittleren Führungskräfte geringer, da die Unternehmen im Durchschnitt vergleichsweise klein sind und generell sehr flache Hierarchien besitzen, so dass diesen Personen keine derartige Schlüsselrolle wie in Deutschland oder der Schweiz zukommt.

Verbunden mit unterschiedlichen Mitteln der Mitbestimmung bzw. Mitwirkung ergeben sich die erwähnten divergierenden Auswirkungen. In den Business-Systemen treten damit andere Ergebnisse in der Kompetenzentwicklung auf. Allerdings muss an dieser Stelle ergänzt werden, dass es zwar diese regionalen Unterschiede gibt, die Kompetenzentwicklung aber nicht gänzlich anders stattfindet. Es sind Nuancen in der Organisation oder in den Routinen, die zudem stark von weiteren betrieblichen Aspekten abhängen.

Dennoch ist hervorzuheben, dass trotz der Unterschiede zumindest in allen Untersuchungsregionen Mitbestimmungssysteme existieren. Damit allein wird bereits ein wesentlicher Beitrag für den Erfolg der Branche geleistet. Wenn auch in unterschiedlicher Intensität, so tragen doch die Betriebs- und Sozialpartnerschaft dazu bei, betriebliche und überbetriebliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die förderlich für die Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen sind. Mit Bezug auf die vorliegende Studie zählen unter anderem gerade Aspekte zur Förderung des betrieblichen Lernens und eine breit ausgerichtete Kompetenzentwicklung zur positiven Unternehmensgenese bei. Auf überbetrieblicher Ebene sind es beispielsweise die von den Sozialpartnern gestützte Stärkung und Weiterentwicklung des praxisbezogenen dualen Ausbildungssystems oder Maßnahmen zur Integration unternehmerischer und damit sektorspezifischer Anforderungen in die Konstitution von Aus- und Weiterbildungssystemen.

**Tabelle 11: Einfluss der Mitbestimmung, Mitwirkung auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten**

	Nordrhein-Westfalen	Sachsen	Südschweden	Schweiz
<b>Ziele...</b>	<p>...der Unternehmensleitung/Arbeitgeberverbände:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- falls notwendig reagieren</li> <li>- möglichst individuelle Kompetenzentwicklung</li> <li>- möglichst individuelle Verhandlungen zur Durchführung</li> <li>- möglichst hoher Bezug zum Betrieb, schnelle Umsetzung</li> <li>- Fokus auf Fach- und Methodenkompetenzen</li> <li>- starker Fokus auf Kosten-Nutzen-Verhältnis</li> <li>- möglichst direkte und messbare Kompensation der Aufwendungen für Kompetenzentwicklung, z.B. durch höhere Produktivität</li> </ul> <p>...der Arbeitnehmervertreter/Gewerkschaften:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vorausschauend agieren</li> <li>- Zugang für alle Beschäftigten gewährleisten</li> <li>- Schaffung einheitlicher Regelungen zur Genehmigung und Durchführung</li> <li>- Bezug zum Betrieb aber auch Berücksichtigung der Bedürfnisse des Mitarbeiters, mittel- und langfristige Ausrichtung</li> <li>- Fokus auf Fach- und Methodenkompetenzen aber auch Sozial- und Selbstkompetenzen</li> <li>- starker Fokus auf Nutzen</li> <li>- auch indirekte Kompensation möglich, z.B. durch höhere Motivation durch gute Arbeitsbedingungen, weniger Konflikte</li> </ul>			
<b>Mittel der Mitbestimmung bzw. Mitwirkung</b>	- operativ und strategisch	- operativ und strategisch	- weniger operativ, stärker strategisch	- operativ und strategisch
	- hoher Einfluss von Tarifverträgen, Betriebsräten und Betriebsvereinbarungen, vielfältige Einflussmöglichkeiten	- geringer Einfluss von Tarifverträgen, Betriebsräten und Betriebsvereinbarungen, vielfältige Einflussmöglichkeiten aber geringe Durchführung	- mittlerer Einfluss von Tarifverträgen, da nur Regelung von Rahmenbedingungen, geringer Einfluss betrieblicher Vertreter dafür hoher und frühzeitiger Einfluss auf strategische Entscheidungen durch Arbeitnehmervertreter bzw. Gewerkschaften im Verwaltungsrat	- mittlerer Einfluss von Gesamtarbeitsverträgen und Betriebskommissionen, begrenzte Einflussmöglichkeiten
	- Führungskräfte der mittleren Ebene und Vorgesetzte im verstärkten Fokus der Betriebsräte	- Führungskräfte der mittleren Ebene und Vorgesetzte kaum im Fokus der Betriebsräte	- Anregung zur Führungskräfteentwicklung durch „shop stewards“ oder Gewerkschaften, aber in Schweden generell sehr flache Hierarchien vorherrschend	- Führungskräfte der mittleren Ebene und Vorgesetzte teilweise im Fokus der Betriebsräte, dafür im verstärkten Fokus des oberen Managements (Durchführung gezielter Führungskräfteentwicklung ‚top-down‘)
	- hoher Einfluss der Gewerkschaften auf Betriebe und auf Rahmenbedingungen	- geringer Einfluss der Gewerkschaften vornehmlich auf Rahmenbedingungen	- hoher Einfluss der Gewerkschaften auf Betriebe und auf Rahmenbedingungen	- hoher Einfluss der Gewerkschaften vornehmlich auf Rahmenbedingungen
<b>Wirkungen auf die Kompetenzentwicklung durch die Mitbestimmung bzw. Mitwirkung</b>	- individuelle und betriebliche Verantwortung der Kompetenzentwicklung - Förderung der Kompetenzentwicklung in der Breite, Streuung von Kompetenzen auf mehrere Beschäftigte - Fokus auf fachliche und methodische Kompetenzen aber auch Berücksichtigung von Sozial- und Selbstkompetenzen	- individuelle Verantwortung der Kompetenzentwicklung - Kanalisierung der Kompetenzentwicklung auf wenige Beschäftigte - Fokus auf fachliche und methodische Kompetenzen	- individuelle Verantwortung der Kompetenzentwicklung - vielfältige Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung durch staatliche Bildungslandschaft sowie Programme und Angebote der Sozialpartner	- individuelle Verantwortung der Kompetenzentwicklung - Kanalisierung der Kompetenzentwicklung auf wenige Beschäftigte - Fokus auf fachliche und methodische Kompetenzen, Berücksichtigung von Sozial- und Selbstkompetenzen durch Unternehmensleitung

Quelle: Eigene Erhebung.

Insgesamt geben somit die Mitbestimmung und auch die gewerkschaftliche Arbeit wichtige Impulse für die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Branche. Fehlt eine starke Ausprägung der industriellen Beziehungen bzw. Mitbestimmungsstrukturen, ergeben sich Defizite für die industrielle Entwicklung insgesamt. Ein Beispiel für das Zusammenwirken dieser Faktoren ist in Großbritannien zu beobachten, wo in den vergangenen Jahrzehnten eine Schwächung der Mitbestimmung forciert wurde, was zu einem erheblichen Verlust der Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit der dortigen Industrie einherging und schließlich in einer zum Teil recht intensiven Deindustrialisierung mündete. Erst durch die jüngste Finanz- und Wirtschaftskrise wird in vielen ehemals starken *Industrieländern* wieder die Bedeutung der *Industrie* betont (vgl. Pissano & Shih 2012). Damit steht dann aber automatisch die Frage nach der Konstitution des deutschen/schwedischen/Schweizerischen ‚Erfolgsrezepts‘, in denen Mitbestimmung und Mitwirkung wichtige Zutaten sind.

## **7. Einfluss der Partizipation auf die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten**

### **7.1 Partizipation innerhalb der Unternehmenskultur**

Eine Einflussnahme der Beschäftigten, um Produkte und Prozesse permanent weiterzuentwickeln, muss für die meisten Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau nicht extra unterstrichen werden. Wenn auch mit eher anekdotischem Charakter und überspitzt ausgedrückt reagierte ein Interviewpartner auf die Frage, ob denn die Möglichkeit für die Mitarbeiter besteht Einfluss auf Produkte und Prozesse zu nehmen mit der Gegenfrage: „Also, Sie kommen nicht aus dem Maschinenbau, nehme ich an, oder?“ (NW-14). Kurzum, je weniger in Serie gefertigt wird, umso stärker sind die Beschäftigten aller Qualifikationsstufen in die Entwicklung eingebunden, da es immer wieder Potenziale zur Optimierung von Produkten und Prozessen gibt. Zwar kommen die meisten Impulse aus der Konstruktionsabteilung, aber genauso wird Entwicklung in der Fertigung betrieben – durch die Erfahrung und das tägliche Arbeiten mit dem Werkstück. Die Schnittstelle zwischen Konstruktion/Entwicklung und Produktion/Fertigung wird somit als Schlüssel angesehen, deren Ausgestaltung häufig problematisch ist. Daher sind alle Unternehmen daran interessiert, diese Kopplung möglichst intakt und effizient auszugestalten.

Partizipation wird grundsätzlich verstanden als „Teilnahme an Entscheidungsprozessen, die ohne Beteiligung einseitig dominiert wären [...] aus einer arbeitnehmerorientierten Perspektive messen sich die Möglichkeiten und Grenzen von direkter Beteiligung an der Frage, inwieweit die Beschäftigten [...] und ihre Interessen gleichberechtigt Berücksichtigung finden“ (Allespach 2005, S. 68). Wie



bereits betont wird die Partizipation hier konkretisiert als Beteiligung „der operativ Tätigen an Managemententscheidungen“ (Dörre 2002, S. 18). Im Gegensatz zur institutionalisierten bzw. rechtlich legitimierten Mitbestimmung bzw. Mitwirkung sind partizipative Arbeitsformen voluntaristisch ausgerichtet. Das bedeutet, dass die Beschäftigten individuell und auf eigene Initiative Einfluss auf die Ausgestaltung von betrieblichen Prozessen nehmen können. Voraussetzung für eine gelingende Beteiligung ist, dass sich die Partizipation aus Sicht der Beschäftigten lohnen muss und sinnvoll ist, sonst fehlt die Basis für das Beteiligungshandeln und die Partizipation bleibt aus (vgl. Allespach 2005, S. 68).

Es gibt unterschiedliche Formen der Partizipation und sie ist nicht an die Arbeitsform gebunden. Sie kann in Teams aber auch an Einzelarbeitsplätzen stattfinden. Schlussendlich geht es um das Schaffen von Plattformen, um die Einflussnahme zu organisieren. Dazu dienen systematisierte Erfassungsmöglichkeiten, wie ein Vorschlagswesen für einzelne Ideen oder kontinuierliche Verbesserungsprozesse. Genauso kann Partizipation in Mitarbeitergesprächen, in situativen Workshops oder in projektbasierten Problemlösungsgruppen angestoßen werden (vgl. Dörre 2002, S. 27). Insgesamt ist es schwierig die Vielzahl an Möglichkeiten vollständig zu erfassen, da sie von betrieblichen Einzelsituationen und zugleich auch von Routinen abhängen.

Partizipationspraktiken stehen häufig im Zusammenhang mit der Dezentralisierung und Entbürokratisierung von Unternehmen oder der Überwindung starrer Arbeitsteilungen (vgl. Dörre 2002, S. 18). Daher sind partizipative Arbeitsformen nicht losgelöst von der innerbetrieblichen Organisationsstruktur zu sehen, sondern integraler Bestandteil der gesamten Unternehmensentwicklung. Mit Bezug auf die Untersuchungsregionen deutet sich an, dass partizipative Arbeitsformen auch im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße stehen. Durch die wesentlich geringere durchschnittliche Größe der Unternehmen in Schweden ist a priori zu erwarten, dass sich damit weniger starre Strukturen etabliert haben, die es zur Aktivierung der Beschäftigten zu durchbrechen gilt. Auf der anderen Seite sind in den größeren Unternehmen in Deutschland oder in der Schweiz gewisse Hierarchien notwendig, die es bedingen gezielte partizipative Arbeitsformen zu implementieren, um Kompetenzentwicklungsprozesse zu erreichen.

Insgesamt besteht Übereinstimmung darin, dass die Wissens- und Erfahrungspotenziale auf allen Unternehmens- und Qualifikationsbereichen ausgeschöpft werden müssen. Zugleich gestaltet sich die organisatorische Durchführung in der betrieblichen Praxis aber teilweise sehr schwierig, ist jedoch erforderlich. Denn „Lernen setzt immer die aktive Beteiligung der Lernenden voraus“ bzw. selbstbestimmtes Lernen „ist ohne Partizipation überhaupt nicht denkbar“ (Allespach 2005, S. 64). Daher wird zur Analyse des Einflusses der Partizipation auf die Kompetenzentwicklung auch hier in der Systematik von Zielen, Mitteln, Wirkungen vorgegangen, mit Bezug auf die Unternehmensleitung, Arbeitneh-

mervertreter und Gewerkschaften sowie ggf. der externen Akteure. Da es sich um europäische Untersuchungsregionen handelt, kann von einem weitestgehend ähnlichen Verständnis von Partizipation ausgegangen werden, obwohl es dennoch Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Mitteln gibt.

## **7.2 Ziele**

### *7.2.1 Nordrhein-Westfalen*

Für die Unternehmensleitung ist die Partizipation von Interesse, weil damit schlussendlich finanzielle Einsparpotenziale erschlossen werden können, verursacht durch eine höhere Produktivität, geringere Produkt- bzw. Produktionskosten sowie bessere Produkte und leistungsfähigere Prozesse. Alle Aspekte führen insgesamt zu einer höheren Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und sichern damit langfristig Aufträge und Arbeitsplätze. Mit dieser Argumentation befürworten auch die Arbeitnehmervertreter Maßnahmen zur Partizipation. Dies tun sie aus ihrer Sicht aber auch, um ein besseres Miteinander zu erreichen, Konflikte zu vermeiden und Aspekte der Arbeitssicherheit zu gewährleisten. Daneben sehen die Betriebsräte durch eine überhaupt mögliche bzw. intensiviertere Partizipation zudem die Möglichkeit Kompetenzen stärker in den Teams zu streuen, da sich grundsätzlich alle Mitarbeiter einbringen können und somit der Impuls von ihnen ausgeht und nicht zwingend von den Vorgesetzten befürwortet werden muss (vgl. NW-06). Der Mitarbeiter kann nach seinen Möglichkeiten die eigene Kompetenzentwicklung steuern.

Auch die Gewerkschaften in Nordrhein-Westfalen sehen partizipative Arbeitsformen in der betrieblichen Praxis als bedeutend an. Denn einerseits können damit bestehende Kompetenzen besser genutzt werden. Andererseits trägt die Partizipation zur Kompetenzentwicklung bei, da sich mit Problemen und vor allem deren Lösungen beschäftigt wird (vgl. NW-08). Und dabei werden sowohl fachliche, methodische und soziale als auch Selbstkompetenzen entwickelt. Die Gewerkschaften haben zudem das Ziel die Mitarbeiter an den Ergebnissen (also den letztendlichen Kosteneinsparungen) zu beteiligen, so dass durch die Partizipation nicht nur Kompetenzen entwickelt werden, sondern der Mitarbeiter auch zusätzlich z.B. noch finanziell profitieren kann. Wichtig ist hierbei, dass zur Durchführung partizipativer Arbeitsformen transparente Vereinbarungen getroffen werden.

### *7.2.2 Sachsen*

In Sachsen sind die Unternehmensleitungen tendenziell zurückhaltender beim Ziel mittels partizipativer Arbeitsformen die Kompetenzentwicklung zu beein-

flussen. Das liegt nicht nur an der kleineren Unternehmensgröße, sondern auch an Vorbehalten der Formalisierung von Prozessen und der Befürchtung, die oftmals erst kürzlich gewachsenen Strukturen und Routinen zu zerstören (vgl. SN-17). Grundsätzlich wird in den bestehenden Kompetenzen der Beschäftigten ein enormes Potenzial gesehen und auch in der Tatsache, dass diese durch partizipative Formen weiterentwickelt werden können. Jedoch sind sich die Unternehmen insbesondere in der organisatorischen Ausgestaltung unsicher, so dass die Umsetzung nicht aktiv angegangen wird.

Auch die Betriebsräte sehen wichtige Entwicklungspotenziale durch eine verstärkte Partizipation. Andererseits fordern die Betriebsräte auch hier – wie schon bei der Mitbestimmung erwähnt – das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten. Denn wenn das von den Beschäftigten aktive Einbringen von Ideen und die damit verbundene Entwicklung von Kompetenzen leitungsseitig nicht aufgenommen, geprüft und ggf. umgesetzt oder sogar honoriert wird, werden vorhandene Potenziale nicht ausgenutzt. Für die Betriebsräte und auch für die Gewerkschaften ist die Partizipation von Relevanz, um Arbeit letztlich auch angenehmer zu gestalten, insbesondere bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten. Jedoch steht die Förderung der Partizipation mit der Absicht die Kompetenzentwicklung zu gewährleisten weniger im Fokus gewerkschaftlicher Arbeit, da wie erwähnt die Zugänge zu den Betrieben fehlen (vgl. SN-21).

### 7.2.3 Südschweden

In den schwedischen Unternehmen wird mit Hilfe von partizipativen Arbeitsformen und der damit verbundenen Kompetenzentwicklung letztlich auch das Ziel verfolgt, Prozesse zu vereinfachen, Arbeit zu erleichtern und die Produktivität zu steigern. Dieses Ziel wird gleichermaßen von den Unternehmen bzw. Unternehmensverbänden als auch von den Arbeitnehmervertretern bzw. Gewerkschaften angestrebt. Insbesondere in der gewerkschaftlichen Arbeit stehen der Erhalt bzw. die Erhöhung der Produktivität in der Industrie und vor allem in den Exportsektoren im Fokus.

Damit haben partizipative Arbeitsformen eine wichtige Tradition und die Bedeutung der Einflussnahme der Beschäftigten ist generell sehr hoch, wie es ein Experte unterstreicht: „We are very flat organized. It is very easy for me as a Managing Director of the company to talk with one of the workers on the floor. He can always just come into my room and they do. They don't come in and ask for time et cetera, they ask [...] we get direct input from very low up to quite high [...] the dialogue between workers and management is quite good and [...] a lot of the improvement in new design in new way of working et cetera was actually implemented from the floor level, so engineers listen to them more and [...] also the unions [...] the exporters have always been in a more competitive

business compared to just the local ones here in Sweden. I think that was helped in the discussion and in the understanding that we need to discuss with everybody and the unions have I think helped in that sense that to the companies listen more to the workers [...] I think a worker here in our company or in a small company here has a bigger understanding of the total business, if you compare in Europe [...] for us it's very important at least here in this company that they should understand the whole, not that just they come here they start 7 o'clock they finish at 4 and then they go home and they don't know what they are producing. It was like that earlier in the 60s, 70s I would say in Sweden, that you had very simple parts what you were producing and you didn't understand much of the total picture, but that has changed a lot" (SE-06). Damit wird die Relevanz der unternehmensinternen Kompetenzentwicklung unterstrichen, so dass sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer die gleiche Zielstellung verfolgen partizipative Arbeitsformen in der betrieblichen Praxis zu leben, da es grundlegend gesellschaftlich verankert ist.

Ein Indiz für diese Akzeptanz ist auch, dass neben den Sozialpartnern genauso Kunden und Anteilseigner partizipative Arbeitsformen fordern, da in ihnen wesentliche Vorteile gesehen werden. Dies geschieht letztlich in der Form, dass bedeutende Kunden Preisvorstellungen haben, die bestimmte Verbesserungen, vor allem in Prozessen, gewissermaßen erzwingen. Auf der anderen Seite nehmen große Kunden auch Einfluss, da im Entstehungsprozess von Maschinen und Anlagen eine intensive Zusammenarbeit herrscht und dadurch ein Einblick in die Produktionsbedingungen gewährleistet wird. Somit regen diese Akteure im Vergleich zu Deutschland und der Schweiz stärker Formen der Partizipation und damit auch der Kompetenzentwicklung an. Sie sind gewissermaßen Treiber nach dem Prinzip: entweder es werden Rationalisierungspotenziale ausgenutzt oder sie sind nicht mehr Kunden.

#### 7.2.4 Schweiz

Für die Schweizer Arbeitgeber ist die Optimierung von Produkten und Prozessen genauso Anreiz für partizipative Arbeitsformen. Für die Arbeitnehmervertreter steht neben den erwähnten Aspekten der Arbeitssicherheit auch eine frühe Einbindung bei strukturellen Veränderungen im Vordergrund, welche dann besser gewährleistet werden können. Die Bedeutung beschreibt ein Gesprächspartner ausführlicher: „Wenn so genannte Veränderungen stattfinden, auch im Prozess Veränderungen, dann ist es bei uns jetzt, glaub ich, dem ganzen Unternehmen so [...] der Mitarbeitende der jetzt der Ausführende ist, sagen wir in der Produktion [, dass man den] mit einbezieht, möglichst früh mit einbezieht [...] nicht einfach etwas im stillen Kämmerlein gebärt, dann umsetzt und sagt ab morgen musst du halt mit Links das machen, bis jetzt hast du es Rechts gemacht. Sondern in dem ganzen Prozess mit einbeziehen. Damit kommt auch die Moti-

vation, kommt auch natürlich das ganze Mitdenken. Also man möchte den Mitarbeitenden auch an der Maschine, dass er mitdenkt, dass er auch eben die Flexibilität mitbringt und auch mitarbeitet. Damit, glaube ich, ist auch die Motivation gegeben, solchen Veränderungen natürlich positiv gegenüber zu stehen. Und somit ist auch der Erfolg natürlich viel, viel größer, als wenn man so etwas einfach aufdrückt [...] solche Fehler hat man sicher vielleicht vor 20 Jahren gemacht [...] heute hat man gemerkt, man darf den Mensch nicht vergessen dabei. Also den Mitarbeitenden mit einbeziehen, das ist enorm wichtig, da ansonsten natürlich die Nachhaltigkeit solcher Veränderungen dann eben nicht gewährleistet ist“ (CH-19).

Ähnlich wie in Schweden hat sich auch hier die Sichtweise auf die Einflussnahme der Beschäftigten in den letzten Jahrzehnten verändert. Dieser Transfer mündet letztlich in der Veränderung von unternehmerischen Routinen und der Ausgestaltung von Zielen. Die Gewerkschaften schätzen die Einbindung der Mitarbeiter grundsätzlich auch positiv ein, sehen aber auch die Gefahr der Überforderung. Mit anderen Worten ist eine intensive Partizipation gut, auch für die individuelle Kompetenzentwicklung, kann aber bei falscher Umsetzung auch zu überhöhten Anforderungen und Leistungsdruck führen (vgl. CH-10).

### **7.3 Mittel**

#### *7.3.1 Nordrhein-Westfalen*

Um partizipative Arbeitsformen umzusetzen und damit Kompetenzentwicklungsprozesse anzustoßen, gibt es unterschiedliche Wege, die in der Regel durch die Unternehmensleitungen initiiert und in der Ausgestaltung mit den Arbeitnehmervertretern abgestimmt werden (vgl. NW-15). In kleinen Unternehmen erfolgt die Einflussnahme durch die direkte Ansprache beim Vorgesetzten oder auch der Geschäftsleitung (vgl. NW-02). Neben dieser informellen Form ist ein weit verbreiteter Weg zur Aufnahme von potenziellen Verbesserungen das betriebliche Vorschlagswesen, welches in der betrieblichen Praxis nicht nur weit verbreitet ist sondern auch gelebt wird (vgl. NW-10, NW-11). Hierbei können die Mitarbeiter zu Produkten und Prozessen ihre Ideen einbringen, wobei es unterschiedliche Wege der organisatorischen Ausgestaltung gibt.

Neben der persönlichen Ansprache werden die Verbesserungsvorschläge vielfach über Formulare erfasst, welche die Mitarbeiter ausfüllen können, dann gesammelt und in regelmäßigen Abständen begutachtet werden. Empfänger können die direkten Vorgesetzten, Fach- oder Qualitätsverantwortliche sein, es gibt aber auch Briefkästen oder Anschlagtafeln, wo solche Vorschläge eingeworfen oder angebracht werden können, meist neben dem physischen Weg auch elektronisch im Intranet (vgl. NW-17). Das Vorschlagswesen wird nicht nur leitungs-

seitig initialisiert, sondern vielfach auch gefördert, wie es ein Experte erklärt: „Ich meine Ideen, Vorschläge seien sie noch so dumm, die sind erlaubt, ja, die sind gewünscht, wie gesagt, neun unsinnige aber ein Treffer dabei, bringt allen was und wenn Sie die neun unsinnigen nicht zulassen, dann kriegen Sie den zehnten nicht, das ist ja völlig klar“ (NW-13). Damit geht es darum, spezifische Fach- und Methodenkompetenzen auszuschöpfen, zu entwickeln und daraus resultierende Verbesserungspotenziale zu nutzen. Aus Sicht der Unternehmen ist es grundsätzlich notwendig, ein formalisiertes System zu haben, um Anreize für diese Entwicklungsprozesse zu setzen (vgl. NW-19).

Auch aus Perspektive der Betriebsräte werden solche Maßnahmen bzw. strukturierten Systeme als positiv gesehen, weil sie Anreize schaffen, die Mitarbeiter in der Regel an den Effekten beteiligen und gleichberechtigte Regeln schaffen. Aus Sicht der Arbeitnehmervertreter fördern partizipative Arbeitsformen aber auch die Sozial- und Selbstkompetenzen. Denn so werden zur Lösung bestimmter Probleme oder zur Diskussion von Lösungsvorschlägen häufig bereichsübergreifende Kommunikationsprozesse angestoßen und durch eine Einbindung der Mitarbeiter sowie die Wertschätzung des Engagements wird auch deren Motivation erhöht, was die Arbeit angenehmer gestaltet. Somit werden durch die Partizipation alle Kompetenzausprägungen beeinflusst und Betriebsräte unterstützen diese Modelle der Einflussnahme durch Motivation der Beschäftigten, Unterstützung auf Betriebsversammlungen, Aushandlung von Betriebsvereinbarungen zur organisatorischen Durchführung oder zur Ausgestaltung von individuellen oder kollektiven Anreizen. Ebenso sind in der Ausgestaltung der betrieblichen Partizipation Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auch wichtige beratende Institutionen.

### 7.3.2 Sachsen

Auch in Sachsen sind partizipative Arbeitsformen nichts ungewöhnliches, nur sind sie eher selten formalisiert. So gibt es beispielsweise auch betriebliche Vorschlagswesen, allerdings sind der Ablauf und die Organisation kaum standardisiert, wie es ein Gesprächspartner beschreibt: „Das wird nicht organisiert, das ist nicht strukturiert“ (SN-19). Ausgangsbasis sind hier der tägliche Kontakt zwischen den Mitarbeitern und die unmittelbare Umsetzung von Verbesserungen ohne ein formalisiertes Verfahren zu durchlaufen. Zudem sehen viele Unternehmen den Nutzen eines formalisierten Systems auch insofern als begrenzt an, als das sie Einzel- oder Kleinserienfertiger sind. So sind entsprechende Verbesserungen zwar hilfreich, können aber nicht die Wirksamkeit wie in einer Serienproduktion erzeugen. Zudem gilt, dass für den Maschinen- und stärker noch für den Anlagenbau immer Verbesserungspotenziale gesehen werden, wie folgende Aussage hervorhebt: „bei der Vielzahl unserer nicht-konstanten Prozesse, kann man an jeder Stelle noch mal sagen das wäre vielleicht so besser und vielleicht

hat der auch Recht [...] das heißt wir haben das bewusst so nicht eingeführt“ (SN-18). Dadurch werden Maßnahmen zur systematischen Partizipation absichtlich nicht eingeführt oder wenn, dann nur wenig formalisiert eingesetzt. Das führt aber dazu, dass Kompetenzentwicklungsprozesse bei den Beschäftigten wenig gefördert bzw. gefordert werden. Es bestehen keine Anreize bzw. Systeme im Sinne der Einflussnahme, so dass mit einer Zurückhaltung zu rechnen ist.

In sächsischen Unternehmen mit Betriebsräten wiederum sind zum Beispiel betriebliche Vorschlagswesen im Einsatz, so dass ähnlich wie in Nordrhein-Westfalen Instrumente zur Kompetenzentwicklung bestehen. Neben der Unterstützung des Systems und der Motivation von Mitarbeitern, sind auch in Sachsen die Betriebsräte in die Ausgestaltung des Betrieblichen Vorschlagswesens involviert, in der Regel einerseits durch die Formulierung von Betriebsvereinbarungen (um zum Beispiel sehr lange Bearbeitungszeiten zu vermeiden) oder in den Beratungsgremien zur Bewertung von Vorschlägen (um paritätisch eine gerechte Kompensation zu verhandeln). Gewerkschaften und auch die Arbeitgeberverbände sind auch in Sachsen als beratende Gremien von Relevanz, um die Vor- und Nachteile bei der Implementation oder Anpassung von partizipativen Arbeitsformen abzuwägen.

Wichtig ist auch, dass sich nach der nun praktisch beendeten Reorganisation der Betriebe nach der Wiedervereinigung zunehmend mehr Betriebe entschließen, partizipative Arbeitsformen umzusetzen und damit auch die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu fördern. Begründet liegt das im Generationswechsel, da vor allem ältere Beschäftigte Vorbehalte gegenüber formalisierten Systemen hatten, was wiederum in der großen Verbreitung des ‚Neuererwesens‘ zu DDR-Zeiten liegt. Damit wurden damals systematisch Verbesserungsvorschläge erfasst und dadurch vielfach zusätzliche Einkommensmöglichkeiten geboten, die aber einerseits Planvorgaben erfüllen mussten, andererseits gab es politisch motivierte Verzerrungen in der Bewertung und Beurteilung. Im Zuge der Reorganisation der Betriebe nach der Wende wurden solche Instrumente vielfach eliminiert, eben aus Gründen der Vergangenheit, wie es näher erläutert wird: „wir sind da noch ein bisschen von vor 1990 geprägt, welche Auswüchse das da gehabt hat und dann wollten wir das nicht ganz schnell wieder einführen, da haben wir sehr, sehr viel Formalismus gemacht und wir wissen, wie das dann manchmal auch verzerrt wurde, um gute Zahlen zu schreiben und da haben wir gesagt Nein“ (SN-16). Erst in den letzten Jahren ist die Thematik wieder wichtiger geworden, eben mit der neuen Generation an Beschäftigten, andererseits müssen die Unternehmen gerade die (jungen) Facharbeiter halten und fortentwickeln, so dass partizipative Arbeitsinstrumente hilfreich bei dieser Kompetenzentwicklung sind (vgl. SN-07, SN-13).

### 7.3.3 Südschweden

In Schweden werden partizipative Arbeitsformen sehr stark durch die Unternehmen initialisiert, jedoch kaum durch formalisierte Systeme. Grundsätzlich wird auch hier ein großes Potenzial durch die Einbindung der Mitarbeiter gesehen: „They are the persons that know their work best and if you give them the tools they will improve their work or the methods of work“ (SE-09). Es gab daher bereits in den 1970er und 1980er Jahren sehr viele Initiativen, so dass zu dieser Zeit in den meisten Betrieben formalisierte Systeme ähnlich dem betrieblichen Vorschlagswesen eingeführt wurden (vgl. SE-10, SE-15). Jedoch erwiesen sich diese Systeme in gewisser Weise als nicht passend zum schwedischen Wirtschaftsgebaren, welches – wie bereits erwähnt – geprägt ist durch eine direkte Kommunikation, flache Hierarchien und schlanke Organisationsstrukturen. Insbesondere das Verhältnis zwischen Management und Mitarbeitern wird in der skandinavischen Untersuchungsregion als bedeutend angesehen. Daher sind formalisierte Systeme wie das betriebliche Vorschlagswesen in Schweden in vielen Betrieben kaum anzutreffen. Nicht nur weil es die Unternehmensleitungen nicht implementieren, sondern weil diese formalisierten Erfassungsformen auch bei den Beschäftigten nicht sehr beliebt sind (vgl. SE-10).

Auf der anderen Seite sind in den letzten Jahren Maßnahmen und Programme zu Lean-Production wichtiger geworden und damit auch partizipative Arbeitsformen, um die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu fördern. Einerseits geschieht das auf Initiative der Unternehmensleitungen, so dass beispielsweise Berater engagiert werden, um die Maßnahmen einzuführen, in einem anderen Fall wurde ein Mitarbeiter nur dafür angestellt, um sich ausschließlich den Vorschlägen und Verbesserungen zu widmen (vgl. SE-05, SE-18). Zugleich geschieht die Förderung der Programme durch strukturierte Initiativen unter Beteiligung der Sozialpartner. Das für Industrieunternehmen in ganz Schweden ausgerichtete Programm Productionslift wurde bereits erwähnt. Wesentlich an dem Projekt ist aber, dass es sich nicht um ein rein betriebsinternes Instrument handelt, sondern um ein kooperatives Programm unter der Beteiligung von Universitäten, Beratungsunternehmen, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Insbesondere diese Zusammenarbeit macht die Umsetzung der Maßnahmen und damit auch die Kompetenzentwicklung überhaupt erst möglich, wie unterstrichen wird: „I think the cooperation, it's not just one person working [...] IF Metall and Teknikföretagen they are one of the players that are or that's important, that they are committed, we have a board that is committed, we have the universities, that are committed and the coaches are committed to do this. So it's not something that just I can be committed and this will happen [...] so it's not a one-man-show, it's really cooperation“ (SE-09). Damit wird klar, dass partizipative Arbeitsformen und die damit verbundene Kompetenzentwicklung von vielen Akteuren mitgetragen werden müssen, um tatsächlich wirksam zu werden.



### 7.3.4 Schweiz

In der Schweiz wird seitens der Unternehmensleitung die Verantwortung in der effektiven Umsetzung partizipativer Arbeitsformen und Kompetenzentwicklungsprozesse vor allem bei den Vorgesetzten bzw. im mittleren Management gesehen. Daher wird dort ein wichtiges Augenmerk auf die Schulung von Führungskräften gelegt. Denn sie können maßgeblich die individuelle Kompetenzentwicklung beeinflussen und durch die Arbeitsorganisation auch die Einflussnahme der Beschäftigten auf Produkte und Prozesse steuern.

Zugleich wird leitungsseitig keine Erfordernis gesehen, diese Einflussnahme durch gesonderte Programme zu fördern; vielfach wird das sich aktive Einbringen als Bestandteil des regulären Anstellungsverhältnisses verstanden, wie ein Gesprächspartner hervorhebt: „Es wird dann schon erfasst, wenn die beiden dann entscheiden, dass das Loch dann eben größer ist oder kleiner ist als auf der Zeichnung, dann wird das im System erfasst und so angepasst, ja das schon aber es ist nicht so, dass der jetzt irgendwelche Punkte bekommt, weil er da diesen Vorschlag gemacht hat, das ist Teil des Jobs“ (CH-20). Damit ist die Betriebskultur mit dem kooperativen Charakter zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten wichtig.

Neben dieser Situation in eher kleineren und mittleren Unternehmen gibt es in den großen Unternehmen ähnlich systematische Verfahren zur Partizipation wie in Deutschland. Diese werden auch in der Schweiz von den Arbeitnehmervertretungen mit erarbeitet und ausgestaltet. Dabei hängen die Partizipation und die Kompetenzentwicklung eng zusammen, da es neben individuellen Anreizen beispielsweise auch globale Programme gibt, um Verbesserungsprozesse anzuregen, wie ein Beispiel zeigt: „Vor zwei Jahren, 2009, 2010 hat man gestartet mit einem ‚innovation program‘, wo Teams weltweit Themen aufgreifen können für neue Produkte, neue Prozesse [...]; und da gibt es dann alle paar Jahre so ein Programm, was vom Konzern organisiert ist. Es gibt da eine Ausschreibung, da kann man dann Themen einreichen. Das ist wie ein Wettbewerb mit Siegerprämie, es gibt Halbfinale, Finale [...] das ist dann ein Innovationsprogramm von der Firma gestartet, wo man Ideen von den Mitarbeitern abholen möchte und wenn es um Produktverbesserungen, Prozessverbesserungen geht“ (CH-27). Damit werden fachliche und methodische Kompetenzen geschult aber durch die konzernweite bzw. internationale Durchführung auch Sozial- und Selbstkompetenzen. Schlussendlich sehen auch die Gewerkschaften in partizipativen Arbeitsformen Vorteile, können aber auf die Durchführung in den Betrieben begrenzt Einfluss nehmen.

## 7.4 Wirkungen

### 7.4.1 Nordrhein-Westfalen

Für die Unternehmensleitungen ergeben sich durch die Einflussnahme der Beschäftigten Verbesserungen an Produkten und Prozessen, wie ausgeführt resultierend aus allen Unternehmensbereichen. Damit verbunden ist eine Verstärkung der Zirkulation von Wissen im Unternehmen sowie die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern, wie von einem Experten erklärt wird: „Manchmal sind Vorschläge sehr interessant, also dann kommt quasi ein Konstruktionsleiter und erklärt dann dem Mitarbeiter, der vielleicht nur die Maschinen bedient, was der Hintergedanke dieses Produktes ist, oder wenn es um Prozesse geht, dann kommt unsere Lean-Abteilung und geht dann mit denen nochmal den Prozessablauf durch, wodurch natürlich die Mitarbeiter ein bisschen einen Blick auf den gesamten Prozess kriegen, anstatt nur auf ihren Ablauf, den die quasi beeinflussen, ja da ist immer quasi so eine kleine Schulung mit verbunden, wenn man über solche Themen redet“ (NW-17).

Zudem resultiert hieraus letztlich auch eine Wertschätzung der Beschäftigten, wenn ihre Vorschläge umgesetzt werden. Damit steigt die Identifikation mit dem Unternehmen, die dazu führt, dass Mitarbeiterfluktuationen vermieden und Kompetenzen im Unternehmen gesichert werden. Zugleich stellt sich für die Leitungsseite das Erfordernis, die Einflussnahme zuzulassen und so zu organisieren, dass Vorschläge nicht ausbleiben. Hier gibt es eine wichtige Gratwanderung, da die Partizipation und damit auch die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten gut dosiert gefördert und gefordert werden muss. Denn eine übersteigerte Forderung nach Verbesserungen und Rationalisierungen kann auch hemmend für die Unternehmensentwicklung sein (vgl. NW-19).

Zugleich ermöglichen partizipative Arbeitsweisen die Förderung aller Kompetenzausprägungen, da mit den fachlichen Aspekten vor allem auch motivatorische Konsequenzen verbunden sind: „Hier liegt das Geld auf der Straße, aber [...] ich sehe die Grenzen hier, die Firma läuft sehr gut, wir sind zufrieden und diese letzten Prozente rauszukitzeln, könnte auch hochriskant sein, weil ich bei den Leuten Grenzen überschreiten würde, die sie nicht wollen, an Belastbarkeit für sie, sie sehen das als Belastung, nicht als, macht Spaß oder ist schön oder sinnvoll, das ist, ich würde die Leute damit mehr belasten und demotivieren, als motivieren“ (NW-03).

In diesem Zusammenhang sind auch die Arbeitnehmersvertreter von Bedeutung, die an der Feinjustierung der Partizipationsformen mitarbeiten und vor allem auf Mängel wie lange Reaktionszeiten auf Vorschläge oder vorschnelle Ablehnung durch Vorgesetzte hinweisen und diese diskutieren und ggf. beheben. Nicht selten werden Vorschläge auch bei Betriebsräten eingereicht und anonymisiert, um

eine unabhängige Begutachtung zu gewährleisten. Somit tragen die Arbeitnehmervertreter dazu bei, die individuellen oder teambezogenen Kompetenzentwicklungen zumindest nicht zu bremsen und in der Regel sogar zu fördern. Die Gewerkschaften sehen letztlich in partizipativen Arbeitsformen grundsätzlich Vorteile, weil damit individuelle Entwicklungspotenziale aktiviert werden, die für die Existenz des Unternehmens von großer Relevanz sind. Außerdem werden alle Kompetenzausprägungen tangiert, die Beschäftigten können langfristig ihr Lohnniveau steigern oder beim Vorhandensein von Anreizen kurzfristig zusätzlich monetär oder in anderer Form profitieren.

#### 7.4.2 Sachsen

In Sachsen werden die Potenziale zur Kompetenzentwicklung durch partizipative Arbeitsformen nicht vollständig ausgenutzt. Es gibt wenige Betriebe, die die Möglichkeiten der Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung in diesem Bereich systematisch ausschöpfen. Das liegt neben den Defiziten in der Ausgestaltung der Mittel auch daran, dass leitungsseitig die Meinung vertreten wird, dass die Partizipation nicht zusätzlich zur Kompetenzentwicklung beiträgt, sondern nur eine Re-Kombination von bereits erworbenem Wissen bzw. von bestehenden Fertigkeiten ist (vgl. SN-11). Das mittels einer Identifikation von Problemen und ihrer Lösung aber in der Regel nicht nur eine fachlich-methodische Auseinandersetzung, sondern auch Sozial- und Selbstkompetenzen entwickelt werden, wird unterschätzt oder verkannt. Dieses vielfach fehlende leitungsseitige Grundinteresse am Etablieren einer Einflussnahme hemmt auch nach Ansicht der Arbeitnehmervertreter die individuellen und damit letztlich unternehmerischen Entwicklungspotenziale. Jedoch ist die Handlungsmacht der Betriebsräte auch begrenzt, so dass von ihrer Seite partizipative Arbeitsformen zwar unterstützt werden, aber das tatsächliche ‚Leben‘ wird maßgeblich von den Vorgesetzten und der Geschäftsleitung beeinflusst. Auch seitens der Gewerkschaften werden die partizipativen Arbeitsformen unterstützt, allerdings bestehen in der betrieblichen Umsetzung Defizite, die auch von Außen schwierig zu beheben sind.

#### 7.4.3 Südschweden

Wie bisher ausgeführt, gehört die intensive Einflussnahme der Beschäftigten auf Produkte und Prozesse in Schweden zur Normalität. Im Zusammenhang damit steht die kontinuierliche Weiterentwicklung der Beschäftigten, welche die Unternehmen in Schweden grundsätzlich sehr flexibel macht. Zugleich sind die Mitarbeiter damit selbstbewusster und gehen grundsätzlich offener mit Wissen und Informationen um, was für die Wissenszirkulation und -entwicklung in den Unternehmen positiv ist. Um Partizipationsformen aber noch intensiver in tägliche Arbeitsabläufe zu integrieren, engagieren sich die Sozialpartner mit ihren

eigenen Beratungsdienstleistungen oder über Initiativen wie Productionslift, um die Produktionsbedingungen anzupassen und um einen Beitrag zur Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu leisten. Dadurch stellt für die schwedischen Gewerkschaften eine Rationalisierung von Tätigkeiten per se nichts Negatives dar, nur wird es für erforderlich gehalten, die Mitarbeiter in diesen Prozess mit einzubeziehen. Unmittelbar damit ist dann eine Kompetenzentwicklung verbunden, da den Beschäftigten mehr Gestaltungsmöglichkeiten, aber zugleich auch mehr Verantwortung für ihren konkreten Bereich eingeräumt werden. Somit werden wieder alle Kompetenzausprägungen beeinflusst und gefördert.

#### 7.4.4 Schweiz

Grundsätzlich spielt die Partizipation in der Schweiz zur Kompetenzentwicklung der Beschäftigten genauso eine wichtige Rolle, auch wenn die Einflussnahme dort stärker als integraler Bestandteil des Berufs gesehen wird. Anreizsysteme und eine Systematisierung wird jedoch auch in den großen Unternehmen vorgenommen, allein schon um eine gewisse Vergleichbarkeit und Kontrolle zu erreichen (vgl. CH-07). In der Schweiz wird zudem hervorgehoben, dass die Partizipation Vorteile in der Ausbildung sozialer Kompetenzen bringt, die deshalb wichtiger werden, weil immer mehr Tätigkeiten gemeinsam in Teams bearbeitet werden müssen, was auch aus Sicht der Arbeitnehmervertreter wieder von besonderer Relevanz ist: „Also es wird viel, viel mehr ins Team verlagert, das Team selber muss die Probleme lösen. Auch, es gibt dann solche, die aktiver sind, die auch vorn hin stehen und Probleme lösen möchten, damit natürlich auch ihre Qualifikation, ihre Fähigkeiten vorbringen. Man unterstützt sie aber auch dabei, dass sie eben selber die Konstruktion ansprechen, die Meetings selber abmachen. Das sind dann Leute, die wirklich in der Produktion tätig sind, aber so natürlich mit der Aufgabe wachsen, es auch interessanter wird“ (CH-19).

Somit wird auf einen weiteren wichtigen Punkt hingewiesen. Durch die Einflussnahme können Beschäftigte Ideen zu Veränderungen einbringen und durch diese Möglichkeit erhalten sie Gestaltungsspielraum, so dass ihre Tätigkeit abwechslungsreicher wird und auch wieder die Motivation steigt. Abgesehen davon kann basierend auf der intensiven Einflussnahme auch eine Karriereentwicklung auf höheren Fach- und Führungspositionen angestoßen werden, so dass sich ein selbst verstärkender Prozess ergibt. Mit zunehmender Kompetenzentwicklung können Positionen erreicht werden, die wiederum eine weitere Kompetenzentwicklung möglich machen. Auch aus Sicht der Schweizer Gewerkschaften sind partizipative Arbeitsformen daher positiv für die Kompetenzentwicklung. Zugleich wird aber durch ein zu hohes Maß an Verantwortung auch die Gefahr der Überforderung der Beschäftigten gesehen (vgl. CH-10).

## **7.5 Zusammenfassung**

Im Ergebnis kann festgehalten werden, dass die Formen der Partizipation unterschiedlich strukturiert sind. In Nordrhein-Westfalen ist vor allem eine systematische und strukturierte Partizipation anzutreffen, welche in ihrer Konsequenz nicht nur dafür Anreize gibt, sondern auch für die selbständige Weiterentwicklung von Wissen und Können auf einem Gebiet. Genau das wurde anfangs als Kompetenzentwicklung definiert. Neben den Geschäftsleitungen sehen auch die Arbeitnehmervertretungen die Partizipation als einen wichtigen Baustein für die Kompetenzentwicklung. In Sachsen hingegen ist die Partizipation nur in wenigen Unternehmen fest instrumentalisiert. Hier fehlt vor allem das leitungsseitige Implementieren von geeigneten Mitteln um die Einflussnahme zu organisieren. Damit werden in der Konsequenz weit weniger Impulse für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten gegeben, da von den Mitarbeitern selbst motivierte Lernprozesse nicht angereizt werden. In Schweden wiederum sind die partizipativen Arbeitsformen zwar auch selten formalisiert, sind jedoch in Kombination mit der schwedischen Unternehmenskultur integraler Bestandteil der betrieblichen Praxis. Aber selbst unter diesen Voraussetzungen wird in einigen Unternehmen eine stärkere Strukturierung angestrebt, besonders im Kontext der Einführung von Lean-Konzepten. In den Schweizer Unternehmen wird in der Partizipation ein begrenzter Einfluss auf die Kompetenzentwicklung gesehen, so dass diese vielfach nicht explizit forciert wird. Ähnlich wie in Sachsen werden dadurch jedoch weniger Lernprozesse initialisiert, weshalb die Beschäftigten zum Teil eine geringere Flexibilität aufweisen als beispielsweise die Mitarbeiter in Schweden.

Die Ausprägung der Partizipationsformen steht neben den regionalen Unterschieden grundsätzlich im Zusammenhang mit der Unternehmensgröße, denn je größer ein Unternehmen ist, umso eher wird die Partizipation formalisiert. Diese Tendenz wird überprägt von der leitungsseitigen Implementation der Partizipation und der Wahrnehmung und wirklichen Beteiligung der Beschäftigten. Wie dargestellt wurde, ist die Mitbestimmung als intermediärer Einfluss förderlich für die Partizipation und damit für die Kompetenzentwicklung.

Insgesamt ist die Bedeutung der Partizipation gerade für den Maschinen- und Anlagenbau zu unterstreichen, weil dadurch ein Beitrag zur Verbesserung von zunächst einmal Produkten geleistet wird, was schlussendlich zu einer weiteren Produktspezialisierung führen kann, damit zu einem Wettbewerbsvorteil (insbesondere gegenüber Konkurrenten auf der preislichen Ebene, zum Beispiel aus China) und zu einer Wirkung auf die Erlössituation des Unternehmens. Zugleich sind aber auch Einflussmöglichkeiten auf Prozesse gegeben, die vor allem die Kostensituation des Unternehmens tangieren. Dadurch wird durch die Partizipation und die damit zusammenhängenden Lernprozesse die betriebswirtschaftliche Situation des Unternehmens insgesamt beeinflusst. Denn ein Großteil von

Maßnahmen zur Verbesserung von Produkten und Prozessen ist nicht nur punktuell wirksam, sondern schafft kontinuierliches Nutzungspotenzial.

Daher ist die Partizipation grundsätzlich zu befürworten. Je besser es gelingt die Beteiligung der Beschäftigten im betrieblichen und regionalen Umfeld zu strukturieren und zu motivieren, umso stärker wird Wissen in den Unternehmen zirkulieren und zur Produktverbesserung beitragen. Zugleich werden Prozesse nicht nur schlank gehalten, sondern sie werden mittels einer möglichst intensiven Einflussnahme aller Beteiligten, gemeinsam verstanden, etabliert und schließlich praktiziert. Ein Beleg für die Funktionsweise sind die schwedischen Unternehmen, wo es besonders gut gelingt von der Einflussnahme der einzelnen Beschäftigten als gesamtes Unternehmen zu profitieren. Daraus resultieren transparente und effiziente Prozesse, leistungsfähige Produktentwicklungen und schlussendlich eine Entwicklung von Kompetenzen auf individueller wie auch auf kollektiver Ebene. Mittels Partizipation gelingt somit eine bessere Integration der Beschäftigten in die unternehmerische Gesamtorganisation. Daher sollte das Interesse bzw. der ‚best way‘ aller innerbetrieblichen Akteure darin liegen, Partizipationsprozesse zu forcieren, wenn notwendig zu strukturieren, wenn sinnvoll zu implementieren und wenn schlussendlich nützlich zu honorieren.

## **8. Konstitution der Business-Systeme, regional-komparative Zusammenschau und Zusammenfassung**

Nach der Darstellung der einzelnen Spezifika werden in diesem Kapitel nochmals die ursprünglichen Fragen aufgeworfen, um eine abschließende Einschätzung zu geben. Zunächst wurde gezeigt, dass die industriellen Beziehungen unterschiedlich ausgestaltet sind. Konkret für den Maschinen- und Anlagenbau wurde deutlich, dass es für die Mitbestimmung in allen Untersuchungsregionen gesetzliche Grundlagen gibt, die Ausgestaltung aber einige Unterschiede aufweist. So bestehen verschiedenartige Instrumente zur Durchsetzung der Mitbestimmung und auch ein interregional anderer Umgang in der Umsetzung.

Während die Mitbestimmung in Nordrhein-Westfalen seit langem hohe Bedeutung besitzt, gab es in Sachsen mit der politischen Wende einen Bruch, der seither nur stückweise kompensiert werden konnte. Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass in Schweden die Interessenvertretung durch einen gewerkschaftlichen Einsitz im Verwaltungsrat des Unternehmens faktisch verankert ist, wohingegen der Umgang in der Schweiz eher individuell betriebsabhängig ist. Weiterhin existiert in Nordrhein-Westfalen sowohl eine starke Sozialpartnerschaft durch die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, welche weitestgehend ergänzt wird durch eine betriebliche Sozialpartnerschaft zwischen Betriebsräten und Geschäftsleitungen. Diese beiden Ebenen stehen miteinander in

Beziehung, so dass einerseits die Gewerkschaften mit den Betriebsräten in Interaktion stehen und andererseits die Arbeitgeber über ihre Verbände organisiert sind. Ein Resultat der Interaktion zwischen diesen Partnern sind die Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen. In Sachsen ist dieses System wesentlich schwächer ausgeprägt, da in den meisten Fällen eine Organisation durch eine verbandliche Struktur nicht stattfindet, sondern wenn überhaupt, dann nur in einer betrieblichen Sozialpartnerschaft. Die Basis für die dortige Interaktion bilden in der Regel betriebliche, individuell zugeschnittene Regelungen. In Schweden ist die betriebliche Sozialpartnerschaft generell etwas geringer ausgeprägt, da die Interessenvertretung direkt durch die Gewerkschaften vorgenommen wird, basierend auf hohen gewerkschaftlichen Organisationsgraden und gesetzlichen Regelungen zur Interessenvertretung im Verwaltungsrat. Auf der anderen Seite konsultieren die Unternehmen ihre Verbände, so dass dort eine starke Sozialpartnerschaft der Verbände vorherrscht. In der Schweiz wiederum ist wieder die betriebliche Sozialpartnerschaft von Bedeutung und die Verbände sind vor allem für die Schaffung von Rahmenbedingungen verantwortlich, aber weniger in die Situation im Betrieb eingebunden.

Bei der Partizipation sind die Unterschiede nicht so gravierend, da es hier vor allem um betriebliche Lösungen geht. Am stärksten institutionalisiert ist die Partizipation vor allem in Nordrhein-Westfalen (mittels betrieblichen Vorschlagswesens) sowie in den größeren Schweizer Unternehmen. In den kleineren Schweizer Unternehmen ist die Partizipation wenig strukturiert, sondern Bestandteil täglicher betrieblicher Praxis. In Sachsen bestehen heute noch Berührungängste in der systematischen Erfassung von Ideen zur Verbesserung von Produkten und Prozessen, da das damalige ‚Neuererwesen‘ der DDR in der Anwendung zum Teil verzerrt wurde. Daher hemmen hier pfadabhängige Gründe das heutige Implementieren solcher Tools, wobei es hier förderliche Veränderungen durch den Generationswechsel gibt. In Schweden ist die Verbreitung von formalisierten Systemen wenig ausgeprägt, was bedingt ist durch die stärkere Verbreitung direkter Kommunikationsformen sowie flacher Hierarchien im vor allem dominierenden Typus der kleinen Unternehmen. Daher hat sich hier größtenteils eine Kultur des kontinuierlichen Verbesserns abseits formeller Wege etabliert. Andererseits führt derzeit die Implementation von Lean-Konzepten in dem skandinavischen Land teilweise zur Systematisierung und Formalisierung. Neben den spezifischen Faktoren in Sachsen und in Schweden steht und fällt viel Potenzial in der Anwendung der Partizipation mit der notwendigen Unternehmenskultur. Während im Maschinen- und Anlagenbau durch die entsprechenden Produkte und unsteten Prozesse rein technisch gesehen immer wieder Potenzial für die freiwillige Einflussnahme besteht, ist eine damit verbundene Initialisierung durch die Unternehmensleitung erforderlich. Arbeitnehmervertreter können partizipative Prozesse anstoßen, fördern oder beitragen sie zu formalisieren, das eigentliche ‚Leben‘ dieser Maßnahmen ist aber durch die Führungskräfte getrieben. Die Schaffung von Anreizen ist grundsätzlich notwendig,

auch wenn die möglichen vielen Ausgestaltungsvarianten unternehmensspezifisch abgewogen werden. Wichtig bei der Implementierung von partizipativen Maßnahmen ist nicht nur das Zulassen von Ideen, welche vielleicht nicht umgesetzt werden können, sondern vor allem ein möglichst schnelles Reagieren und das Etablieren einer in diesem Kontext stattfindenden Kommunikationskultur. Die Reaktionsgeschwindigkeit – und damit die Wertschätzung der Einflussnahme – wird grundsätzlich als wichtiger eingeschätzt als (monetäre) Anreize.

Beim Einfluss der Mitbestimmung bzw. Mitwirkung und Partizipation werden die Unterschiede zwischen den Business-Systemen deutlich:

In Nordrhein-Westfalen ist die Kompetenzentwicklung stark an den Betrieb gebunden. Es erfolgt eine strukturierte Partizipation in den meisten Betrieben. Die Rolle der Mitbestimmung ist für die Kompetenzentwicklung hoch, sowohl durch die Schaffung von Rahmenbedingungen, wie Tarifverträgen, als auch für die betriebliche Organisation, wie durch den Einfluss von Betriebsräten. Damit leisten die Mitbestimmung und die gewerkschaftliche Arbeit einen hohen Beitrag zur Kompetenzentwicklung der Beschäftigten. Im Ergebnis ergeben sich eine bessere Durchsetzungsfähigkeit von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und gegebenenfalls auch die Möglichkeit der thematisch breiter ausgerichteten Bildung. So wird insbesondere hier durch die Mitbestimmung und Partizipation nicht nur eine Fokussierung auf die fachliche Aus- und Weiterbildung gelegt, sondern auch auf Sozial- und Selbstkompetenzen. Diese Ausrichtung hat insbesondere im Wandel der Arbeitsbedingungen (mehr Teamarbeit etc.) den Vorteil, die Beschäftigten an notwendige Strukturveränderungen anzupassen. Es zeigt sich in der Konstitution dieses Business-Systems zudem, dass die etablierte Sozialpartnerschaft verlässliche Rahmenbedingungen schafft.

In Sachsen ist die Kompetenzentwicklung auch stark an den Betrieb gebunden. Die Partizipation findet in kleinen Unternehmen kaum strukturiert statt, in den großen Unternehmen gibt es formalisierte Programme. Die Bedeutung der Mitbestimmung ist vergleichsweise gering, wobei die Betriebsräte für die Kompetenzentwicklung tendenziell eine höhere Bedeutung haben als Tarifverträge. Somit leistet Mitbestimmung und auch die gewerkschaftliche Arbeit – begründet durch fehlende Organisationsgrade – einen geringen Beitrag zur Kompetenzentwicklung. Im Ergebnis liegt die Kompetenzentwicklung viel stärker in der Verantwortung der einzelnen Beschäftigten. Im Fokus der Arbeitgeber stehen vor allem die fachlichen Kompetenzen bei zugleich hoher Rolle des Kosten-Nutzen-Verhältnisses. In dieser Einzelabwägung übernehmen die Betriebe einen sehr viel größeren Teil an Organisationsaufgaben und schaffen sich somit weniger stabile Rahmenbedingungen. Damit wird deutlich, dass trotz identischer Voraussetzungen von übergeordneten Rahmenbedingungen die Konstitution des Business-Systems anders als in Nordrhein-Westfalen ausgestaltet ist.



In Schweden ist die Kompetenzentwicklung weniger stark an den Betrieb gebunden, sondern vor allem Aufgabe und Resultat des staatlichen Bildungssystems. Das Lernen in Aus- und Weiterbildung ist damit auch außerhalb des Betriebes sehr wichtig. Die Partizipation findet wenig strukturiert statt, ist aber Bestandteil in der schwedischen Unternehmenskultur. Die Mitbestimmung bzw. Rolle der Gewerkschaften ist sehr prägend und setzt vor allem an der Schaffung von Rahmenbedingungen, wie der Beteiligung an Bildungsprogrammen, und an der Strategieentwicklung des Unternehmens über den Einsitz von Arbeitnehmervertretern bzw. Gewerkschaften im Verwaltungsrat an. Im Ergebnis wird hier vor allem durch die Sozialpartner ein wesentlicher Einfluss auf die Kompetenzentwicklung genommen, in allen Ausprägungen. Der Vorteil ist dabei, dass unabhängig von den politischen Einflüssen ein stabiler Handlungsrahmen für die Unternehmen geschaffen wird. Mit anderen Worten sind Einigungen, Praktiken und Routinen, die sich zwischen den Sozialpartnern etablieren, weit weniger anfällig für Störungen als rein politische Zielvorgaben (die sich mit jeder Wahl ändern können). Einerseits entstehen die Lösungen als Ergebnis aus der Diskussion der Sozialpartner, andererseits sind sie nur einvernehmlich und damit im Interesse beider veränderbar.

In der Schweiz ist die Kompetenzentwicklung stark an den Betrieb gebunden, zugleich gibt es aber eine ausgeprägte Weiterbildungskultur. Die Partizipation findet in kleinen Unternehmen kaum strukturiert statt, in den großen Unternehmen gibt es formalisierte Programme. Die Mitwirkung im Betrieb erfolgt in der betrieblichen Sozialpartnerschaft und mündet durch eine begrenzte juristische Durchsetzungsfähigkeit häufig im Konsens mit den Arbeitgebern. Die gewerkschaftliche Arbeit ist stärker auf die Schaffung von Rahmenbedingungen fokussiert, wie der Aushandlung des Gesamtarbeitsvertrages oder durch die Beteiligung an Gesetzgebungs- bzw. Vernehmlassungsverfahren. Im Ergebnis wird in der Schweiz die Kompetenzentwicklung a priori viel stärker als individuelle Aufgabe betrachtet und weniger als Resultat der Unternehmensinitiative. Gestützt ist dieses System aber auf eine stärker etablierte und gelebte Weiterbildungskultur und einen ohnehin sehr hohen Stand der Lehre und Ausbildung. Insgesamt gilt es zudem noch zu ergänzen, dass es bedingt durch das betriebliche und politische Arrangement sehr häufig zu Kooperations- und Konsenslösungen kommt.

Insgesamt wird trotz der Unterschiede in den Business-Systemen der positive Einfluss der Mitbestimmung bzw. Mitwirkung und der Partizipation auf die Kompetenzentwicklung deutlich. In den mitbestimmten Unternehmen bestehen bessere Möglichkeiten, die Kompetenzentwicklung zu gewährleisten. Es wurde gezeigt, dass die Kompetenzentwicklung in allen Untersuchungsregionen ‚top-down‘ durchgeführt wird. Mit anderen Worten handelt es sich um ein leitungsseitiges Problem. Denn es gibt (nicht nur in sehr kleinen) Unternehmen erhebliche Defizite in der Kompetenzentwicklung aus ganz unterschiedlichen Gründen,

welche hier nicht weiter ausgeführt werden sollen. Schwachpunkte sind aber fehlende Personalentwicklungskonzepte, strategische Überlegungen zur Mitarbeiterbindung bzw. -rekrutierung oder auch Mängel im operativen Umgang in der Personalentwicklung. Der vielfach anzutreffende Pragmatismus kann in allen zeitlichen Dimensionen zu problematischen quantitativen und qualitativen Engpässen führen, gerade durch die meist hohe Spezialisierung der Mitarbeiter. Und gerade dann, wenn zum Beispiel diese Probleme auftauchen, leistet die Mitbestimmung mit den Gewerkschaften im Hintergrund einen Beitrag, um positive Entwicklungen anzustoßen bis hin zur konkreten Forderung nach einer Durchsetzung. Generell hat die Mitbestimmung daher in den verschiedenen Ausprägungen – als Essenz aus allen Untersuchungsregionen – zusammenfassend folgende wichtige Einflussmöglichkeiten:

- Schaffung guter Arbeitsbedingungen: Gute und sichere Arbeitsbedingungen fördern den Austausch von Wissen. Unter unsicheren Arbeitsbedingungen gehen die Beschäftigten weniger offen mit ihren Kompetenzen um, was betriebliche Lernprozesse insgesamt behindert.

- Förderung einer Lernkultur: Neben indirekten Einflüssen auf die Ausgestaltung der täglichen Arbeitsbedingungen trägt die Mitbestimmung zur Schaffung einer Lernkultur bei. Diese wird gefördert durch einen gegenseitigen, hierarchieübergreifenden Respekt, die Möglichkeit zur direkten Kommunikation, das Verhindern abgegrenzten Denkens und Handelns sowie in der Beseitigung von Hemmnissen zum Ergreifen von Eigeninitiative der Beschäftigten. Insbesondere für die Partizipation sind eine positive Aufnahme und das Ernstnehmen wichtiger als monetäre Kompensationen. Daher ist die Ausgestaltung von organisatorischen Abläufen und einer damit zu vereinbarenden von Fairness geprägten Unternehmenskultur wichtig.

- Kompetenzentwicklung durch ‚countervailing power‘: Viele Unternehmen haben eine ausgesprochen starke technische Ausrichtung, so dass auch die Führungsqualitäten stark nach den technischen Gegebenheiten, dem Projektmanagement, ausgerichtet sind. Einige Unternehmen versuchen diesen Effekt abzuschwächen, indem sie eine Doppelspitze in der Führung besitzen, einmal mit ingenieurtechnischem und einmal mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund. Aber auch in dieser Konstellation existiert in mitbestimmten Unternehmen ein zweiter wichtiger Pol neben der Leitung, durch den es gelingt stärker auf die Unternehmensorganisation bezogene Aspekte mit aufzunehmen, wie die Ausgestaltung der täglichen Zusammenarbeit. Während für die technische Leitung die Technik wesentlich ist, sind für eine effiziente Unternehmensorganisation weitaus mehr Fragen relevant, die von einer ganzheitlichen Kompetenzentwicklung abhängig sind.

- Berücksichtigung langfristig-strategischer Belange: Während im betriebswirtschaftlichen Alltag primär kurzfristige Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung unternommen werden, leistet die Mitbestimmung einen Beitrag zur langfristig ausgerichteten systematischen Personalentwicklung mit positiven Effekten für eine dynamische Unternehmensentwicklung und als wichtigen Zugewinn für die Standortsicherung.

- Sensibilisierung der Beschäftigten: In mitbestimmten Unternehmen wird ein Beitrag zur Motivation, Unterstützung und Beratung von Beschäftigten geleistet. Das ist deshalb wichtig, weil die Kompetenzentwicklung zunächst von der Bereitschaft des Beschäftigten selbst abhängig ist, wozu aber mehr oder weniger Motivation benötigt wird.

- Ausrichtung in der Breite: Durch die Mitbestimmung wird eine Kanalisierung von Kompetenzen auf wenige Mitarbeiter verhindert, was wiederum die Wissenszirkulation befördert und Anfälligkeiten für Störungen durch Ausfall einzelner Mitarbeiter vermeidet. In diesem Kontext wird zugleich eine Überforderung einzelner Mitarbeiter vermieden.

- Ausrichtung auf alle Ausprägungen: Wie mehrfach hervorgehoben wurde, wird durch die Mitbestimmung nicht nur die Entwicklung von Fach- und Methodenkompetenzen gefördert, sondern auch die von Sozial- und Selbstkompetenzen. Das gilt für Facharbeiter genauso wie für die Besetzung von Führungskräftepositionen.

- Systematisierung: In den mitbestimmten Unternehmen wird ein Beitrag dazu geleistet, die individuellen und unternehmerischen Kompetenzen zu erfassen und zu steuern. Damit können Maßnahmen zielgerichteter getroffen werden. Eine interessante Möglichkeit dies umzusetzen, wurde am Fallbeispiel des Projekts zur Nachhaltigen Arbeit in Schweden gezeigt.

- Fixierung schafft Verbindlichkeit: Der Umgang mit der Kompetenzentwicklung bewegt sich in vielen Stufen, wie der Erfassung, dem Monitoring, der Erarbeitung von Zielvorgaben etc. in pragmatischen Grauzonen. Durch die Mitbestimmung werden hingegen klare, transparente und verbindliche Regelungen getroffen, die für stabile Rahmenbedingungen und Planungssicherheit sorgen.

- Förderung der Partizipation: Mitbestimmung und Partizipation sind im Kontext der Kompetenzentwicklung nicht als konkurrierend zu sehen. Einerseits sind es voneinander unabhängige Systeme, die mit ihrem Hauptzweck auch unterschiedliche Themen bedienen. Andererseits hängen sie aber zusammen in der Form, dass die Mitbestimmung die Partizipation fördern kann. Somit ist die Mitbestimmung ein partieller Treiber in der Ausgestaltung von Verbesserungen von Produkten und Prozessen und damit auch von Lernprozessen. Die Verbesse-

rungen wirken in zwei Richtungen: Es gibt Verbesserungen in der Technologie und es gibt Verbesserung durch Arbeitserleichterungen, Unfallvermeidungen etc.

- Vernetzung mit anderen Akteuren: Förderlich und motivierend für Kompetenzentwicklungsprozesse ist die Möglichkeit, mit regionalen, Akteuren zusammen zu arbeiten. Dadurch vermindern sich Berührungspunkte, Transaktionskosten lassen sich verringern und ein schnelles Handeln ist möglich. So stellt insbesondere das jeweilige lokale bzw. regionale Geflecht zwischen Unternehmen und den relevanten Akteuren den leistungsfähigsten Beitrag in der Kompetenzentwicklung dar, die durch Mitbestimmung in den Unternehmen gefördert wird.

- Gewerkschaften und eine starke Sozialpartnerschaft: Vor allem die Gewerkschaften geben durch ihren direkten Einfluss als Institution, über ihre Vertreter in den Betrieben oder in direkter Kommunikation mit ihren Mitgliedern wichtige Impulse für die Kompetenzentwicklung. Zudem ist eine starke Sozialpartnerschaft mit den Arbeitgeberverbänden förderlich für die Kompetenzentwicklung. Soll ein wirklich nachhaltiger Effekt in der Kompetenzentwicklung erzielt werden, ist eine Kooperation und damit auch Verpflichtung von allen Beteiligten erforderlich. Wie das Projekt Productionslift in Schweden zeigt, ist eine Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten, Unternehmern, Arbeitnehmervertretern, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Beratern bzw. Bildungsinstituten notwendig, um Kompetenzen zu entwickeln und nachhaltige Veränderungen zu realisieren.

Insgesamt schafft vor allem die Mitbestimmung, aber auch die Partizipation, umfassende Möglichkeiten, die Kompetenzentwicklung überhaupt zu forcieren, tatsächlich auch durchzusetzen und stärker in die Breite zu streuen. Damit verbunden ist dann auch der eingangs erwähnte betriebliche, gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Nutzen. Die Beschäftigten werden besser befähigt, im Betrieb, im Wirtschaftsleben und in der Gesellschaft zu agieren. Zugleich kann diese Aufgabe wiederum nicht nur durch die Unternehmen und die sozialpartnerschaftlichen Akteure geleistet werden, sondern muss durch ein leistungsfähiges Bildungssystem vervollständigt und gerahmt werden.

## Literaturverzeichnis

- Allespach, M. (2005): Betriebliche Weiterbildung als Beteiligungsprozess. Subjektive Bedeutsamkeiten als Grundlage für eine partizipative Bildungsplanung. Marburg.
- Balzli, B. (2013): Economiesuisse - das Grounding von 2013. In: Handelszeitung, 22.05.2013. Online verfügbar unter [www.handelszeitung.ch](http://www.handelszeitung.ch), zuletzt geprüft am 12.08.2013.
- Baumgärtner, A. (2012): Industrial Relations in der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Baden-Baden.
- Bergmann, B. (2000): Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In: Bergmann, B. et al. [Hrsg.]: Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. München (= Edition QUEM, 11), S. 11-39.
- BFS (Bundesamt für Statistik Schweiz) (Hg.) (2012): Betriebszählung 2008. Neuchâtel.
- Bluhm, K. (2007): Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik. Wiesbaden.
- Campagnac, E.; Lin, Y.-J. & Winch, G. M. (2000): Economic Performance and National Business Systems. France and the United Kingdom in the International Construction Sector. In: Quack, S.; Morgan, G. & Whitley, R. (Hg.): National Capitalisms, Global Competition, and Economic Performance. Amsterdam et al (=Advances in Organization Studies, 3), S. 237–259.
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (Hg.) (2012): Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe, Deutschland, Bundesländer, Jahre, Beschäftigtengrößenklassen, Wirtschaftszweige (WZ2008 2-/3-/4-Steller) Tabellen 42271-0005, 42271-0011, Stand: 06.11.2012. Wiesbaden.
- Dörre, K. (2001): Partizipation im Arbeitsprozess - Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung? In: Industrielle Beziehungen 8 (4), S. 379–407.
- Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.
- Dunn, M. H. (1998): Die Unternehmung als ein soziales System. Ein sozialwissenschaftlicher Beitrag zur neuen Mikroökonomie. Berlin.
- Eurostat (Hg.) (2013): Strukturelle Unternehmensstatistik. Industrie nach Beschäftigtengrößenklassen, Tabelle: sbs\_sc\_ind\_r2, Stand: 26.06.2013. Luxemburg.

- Frieling, E.; Schäfer, E. & Fölsch, T. (2007): Konzepte zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit. Ergebnisse einer Fallstudie : Abschlussbericht des Projekts Betriebliche Kompetenzentwicklung zur Standortsicherung. Münster et al.
- Gertler, M. S. (2010): Rules of the Game: The Place of Institutions in Regional Economic Change. In: *Regional Studies* 44 (1), S. 1–15.
- IF Metall (Hg.) (2012): Att arbeta i verktyget Hållbart arbete - enkel handledning genom att följa ett exempel. Stockholm.
- Jahn, T. & Sommer, U. (2013): Zurück im Gelobten Land. In: *Handelsblatt*, 30.04.2013, S. 18.
- Müller-Jentsch, W. (2011): Gewerkschaften und soziale Marktwirtschaft seit 1945. Stuttgart (=Reclams Universal-Bibliothek, 18897).
- Niederhoff, H.-U. (2005): Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. 14. Aufl., Köln.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (Hg.) (2009): Detailed description of employment protection in OCED and selected Non-OECD countries, 2008. o. O.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (Hg.) (2010): Employment protection in OECD and selected non-OECD countries, 2008, Version 2 - Last updated 24-09-2010. Online verfügbar unter [www.oecd.org/employment/employmentpoliciesanddata/42768860.xls](http://www.oecd.org/employment/employmentpoliciesanddata/42768860.xls), zuletzt geprüft am 05.02.2013.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (Hg.) (2012): OECD Employment Outlook 2012. Paris.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (Hg.) (2013): OECD Indicators of Employment Protection. Online verfügbar unter <http://www.oecd.org/employment/employmentpoliciesanddata/oecdindicatorsofemploymentprotection.htm>, zuletzt geprüft am 05.02.2013.
- Pisano, G. P. & Shih, W. C. (2012): Producing Prosperity. Why America needs a manufacturing renaissance. Boston.
- Priddat, B. P. (2011): Leistungsfähigkeit der Sozialpartnerschaft in der Sozialen Marktwirtschaft. Mitbestimmung und Kooperation. Marburg.
- Ruch, M. (2012): Heimvorteil. In: *Financial Times Deutschland*, 10.04.2012, S. 23.
- SCB (Statistiska centralbyrån) (Hg.) (2012): Basfakta företag enligt Företagens ekonomi efter näringsgren SNI 2007, storleksklass, tabellinnehåll och år, Tabelle NV01091A, Stand: 07.05.2012. Stockholm.

- Sleik, M. (2011): Arbeitnehmerbeteiligung in Deutschland und in Schweden. 1. Aufl., Frankfurt am Main (=Studien zum Arbeitsrecht und zur Arbeitsrechtsvergleichung, 21).
- Staudt, E. et al. (2002): Kompetenz und Innovation. In: Staudt, E. et al (Hg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster et al (=Edition QUEM, 14), S. 127–235.
- Staudt, E. & Kriegesmann, B. (2002): Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation. In: Staudt, E. et al (Hg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster et al (=Edition QUEM, 14), S. 15–70.
- Swedberg, R. (2009): Grundlagen der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden.
- SWISSMEM (Hg.) (2013): Panorama 2013, Zahlen und Fakten. Zürich.
- Visser, J. (2011): Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies AIAS, Data Base on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts, 1960-2010 (ICTWSS), Version 3.0. Online verfügbar unter <http://www.uva-aias.net/208>, zuletzt geprüft am 05.02.2013.
- Voelzkow, H. (2007): Jenseits nationaler Produktionsmodelle? - Die Governance regionaler Wirtschaftskluster. International vergleichende Analysen. Marburg.
- Weiß, R. (1999): Erfassung und Bewertung von Kompetenzen – empirische und konzeptionelle Probleme. In: Bahnmüller, R. (Hg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur; Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster et al (=Edition QUEM, 4), S. 433–493.
- Whitley, R. (1992): European business systems. Firms and markets in their national contexts. London.
- Whitley, R. (1999): Divergent capitalisms. The social structuring and change of business systems. Oxford et al.
- Whitley, R. (2010): The Institutional Construction of Firms. In: Morgan, G. et al (Hg.): The Oxford handbook of comparative institutional analysis. Oxford et al, S. 453–495.





**Working Paper  
des Wirtschafts- und Sozialgeographischen Instituts**

**Bislang erschienene Hefte**

- WP 2013-02: **Thomas Wagner:** Finanzierung von Nachhaltigkeitsinvestitionen in kleinen und mittleren Unternehmen am Beispiel der Automobilzulieferindustrie in Nordrhein-Westfalen.
- WP 2013-01: **Phyllis Bußler:** Projektbezogene Stadtentwicklung in Rio de Janeiro: Verdrängungsprozesse, räumliche Segregation und soziale Exklusion im Rahmen der Vorbereitungen auf die Fußball-WM 2014 und die Olympischen Spiele 2016.
- WP 2011-01: **Martina Fuchs:** Risiken weltweiter Wertschöpfungsketten: Maßnahmen und Lernprozesse in deutschen Metallunternehmen nach der Katastrophe in Japan im März 2011.
- WP 2010-06: **Robin Kremer:** Patentdienstleistungen als Strukturelement im deutschen Innovationssystem.
- WP 2010-04: **Daniel Podolski:** Evolution und Co-Evolution eines Automobilclusters am Beispiel von Schlesien, Polen.
- WP 2010-03: **Martina Fuchs, Hanno Kempermann:** Regionale Aktivitätsprofile zur Beschäftigungssicherung während der Krise 2008/2009. Beispiele aus dem Maschinenbau in der Verbandsregion östliches Stuttgart und im Landkreis Siegen-Wittgenstein.
- WP 2010-02: **Martina Fuchs, Hanno Kempermann:** Regionale Wirkungen der Krise 2008/2009 im Maschinenbau.
- WP 2010-01: **Michael Spiekerkötter:** Wertschöpfungsketten in der ostwestfälischen Küchenmöbelindustrie – Hersteller-Zulieferer-Beziehungen unter Berücksichtigung der Wirtschafts- und Finanzkrise.
- WP 2008-03: **Martina Fuchs, Johannes Winter:** Kompetenzerwerb in Tochterbetrieben internationaler Unternehmen: Beispiele aus der polnischen Automobilindustrie – ein Projektbericht.
- WP 2008-02: **Martina Fuchs, Dorit Meyer:** Dynamische Fähigkeiten – multi-standörtlich und multiskalar: Mitgliedergewinnung von Zeitarbeitern durch Gewerkschaften in Deutschland.
- WP 2008-02 English: **Martina Fuchs, Dorit Meyer:** Dynamic Capabilities – Multi-locational & Multi-scalar Attracting Temporary Staff as Union Members in Germany.

- WP 2008-01: **Martina Fuchs, André Scharmski:** Die beschwerliche Überwindung von Pfadabhängigkeiten: Das Ringen um "rationale" Entscheidungen von internationalen Büroimmobilien-Investoren.
- WP 2006-02: **Timo Litzenberger:** Die Schmuck- und Edelsteinbranche in Idar-Oberstein – Entwicklung und Perspektiven eines Regionalen Clusters.
- WP 2006-01: **André Scharmski:** Global denken, lokal handeln – Immobilienwirtschaft im Zeichen der Globalisierung aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive.
- WP 2005-01: **Alexandra Endres:** Lernen in global-lokalen Unternehmensnetzwerken am Beispiel der Zulieferer von Volkswagen de México – eine Projektskizze.
- WP 2004-02: **Keren Luo, Ping Huang, Zhigang Chen:** Chinese Migration and Talent Flows in Economic Globalisation.
- WP 2004-01: **Claudia Müller:** Entrepreneurship and Technology Transfer by Chinese Return Migrants – a Theoretical and Empirical Contribution to the Reverse Brain Drain Discussion.
- WP 2003-03: **Rolf Sternberg, Timo Litzenberger:** Die Forschungsleistung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln – ein bibliometrischer Vergleich von Fächern, Fächergruppen und Fakultäten.
- WP 2003-02: **Rolf Sternberg, Timo Litzenberger:** Regional Clusters – Operationalisation and Consequences for Entrepreneurship.
- WP 2003-01: **David Bothe:** Environmental Costs due to the Kárahnjúkar Hydro Power Project on Iceland. Results of a Contingent Valuation Survey.
- WP 2002-03: **Christine Tamásy:** Determinanten des Überlebens neu gegründeter Betriebe.
- WP 2002-02: **Rolf Sternberg:** Knowledge Creation by New Firms – The Regional Perspective.
- WP 2002-01: **Heiko Bergmann:** Entrepreneurial attitudes and start-up attempts in ten German regions. An empirical analysis on the basis of the theory of planned behaviour.
- WP 2001-03: **Dirk Möller:** Humankapitalportfolios als Determinante internationaler Arbeitsmigration – dargestellt am Beispiel Polens und Deutschlands.
- WP 2001-02: **Rolf Sternberg:** Perspektiven der wirtschaftsgeographischen Forschung in Deutschland im Lichte der "New Economic Geography".
- WP 2001-01: **Marc Brüser:** European funds for local initiatives – The role of local actors in implementing Swedish 5b-programmes.
- WP 2000-04: **Dirk Möller:** Zur Bedeutung unternehmerischer Standortwahl für den (Börsen-)Erfolg der Kamps AG – eine kleinräumige Analyse am Beispiel Köln.

- WP 2000-03: **Claus Otten:** Einflußfaktoren auf nascent entrepreneurs an Kölner Hochschulen.
- WP 2000-02: **Rolf Sternberg, Olaf Arndt:** The Firm or the Region – What Determines European Firms' Innovation Behavior?
- WP 2000-01: **Timea Szerenyi:** Konzepte Nachhaltiger Regionalentwicklung in Nordrhein-Westfalen.
- WP 99-05: **Olaf Arndt:** Sind intraregional vernetzte Unternehmen erfolgreicher? Eine empirische Analyse zur Embeddedness-These auf der Basis von Industriebetrieben in zehn europäischen Regionen.
- WP 99-04: **Gero Stenke:** Governance Structures and SME/Large-Firm Relationships in an Innovative Milieu – Evidence from a European Core Region.
- WP 99-03: **Timea Szerenyi:** Indikatorensysteme nachhaltiger Regionalentwicklung auf unterschiedlichen räumlichen Maßstabsebenen.
- WP 99-02: **Rolf Sternberg, Christine Tamásy:** Success Factors for Young, Innovative Firms.
- WP 99-01: **Timea Szerenyi:** Zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung.
- WP 98-01: **Rolf Sternberg:** Innovative Linkages and Proximity – Empirical Results from Recent Surveys of Small and Medium-Sized Enterprises in German Regions.

<http://www.wigeo.uni-koeln.de/>