

Bericht über den Verlauf und die Ergebnisse des Kooperationsprojekts der IG Metall Nürnberg und des Wirtschaftsreferats der Stadt Nürnberg „Brücken in eine neue industrielle Beschäftigung in Nürnberg“

Gliederung

1. Ausgangslage, Aufgabenstellung und Spezifik des Projekts
2. Betriebskontakte und Abstimmung mit regionalen Akteuren
3. Betriebstypen und Beratungserfahrungen
4. Überbetriebliche Studien und Analysen
5. Ergebnisse und Folgerungen

1. Ausgangslage, Aufgabenstellung und Spezifik des Projektes

Nach dem Abbau der Industriearbeitsplätze in der Region Nürnberg in den 80er und Anfang der 90er Jahre deutete sich 1999/2000 ein weiterer spektakulärer Einbruch an:

- ◆ Die Standorte von ADtranz (31.12.2000) und Cebal (30.06.2000) sollten geschlossen werden,
- ◆ im Zuge der Fusion von ABB Turbine und Alstom Energie war der Alstom-Standort insgesamt gefährdet, bei ABB bestand die Gefahr des Verlusts der Produktionskompetenz und damit eines erheblichen Teils der Arbeitsplätze,
- ◆ hinzu kamen in mittlerer Perspektive kleine und mittlere Unternehmen, die als regionale Zulieferer der genannten größeren Betriebe fungieren.

Der Umfang der gefährdeten Arbeitsplätze lag deutlich über den 2.000, die unmittelbar bei den genannten 4 Firmen bedroht waren. 2001/2002 kam es erneut zum zeitlichen Zusammentreffen von Abbauplanungen in Konzernbetrieben der Region. Diesmal waren neben Grundig (Schließung der Fertigung mit 1.500 Beschäftigten) vor allem Unternehmen der High-Tech-Industrie beteiligt (Schließung der Fertigung bei Lucent Technologies, insgesamt 800 Betroffene sowie die Standortschließung von Ericsson mit rund 300 Arbeitnehmern).

Angesichts dieses Hintergrunds wurden folgende Schwerpunktaufgaben des Projektes definiert, die in ausgewählten exemplarischen Betriebsfällen zum Tragen kommen sollten:

- ◆ Unterstützung der Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter bei der Suche nach Beschäftigungsfeldern sowie bei der Konzeptentwicklung und Umsetzung im Rahmen bestehender und/oder neuer Unternehmen.

- ◆ Entwicklung intelligenter Überbrückungslösungen für die Arbeitnehmer, die im Zuge der Fortführung bzw. Neuschaffung von Unternehmen zunächst nicht weiterbeschäftigt werden können. Ziel war die möglichst umgehende Integration in neue/andere Beschäftigung im ersten Arbeitsmarkt durch die o.g. Maßnahmen.

Der spezifische Ansatz des Projektes lag in der arbeits-/arbeitnehmerorientierten Ausrichtung der Konzeptentwicklung und der Begleitung bei der Umsetzung. So sollte ein Beitrag zur Entwicklung eigener Gestaltungskompetenzen der Arbeitnehmer geleistet werden.

Zwei wesentliche Veränderungen vollzogen sich während der Laufzeit bzw. mit der Bewilligung der Verlängerungsphase:

- ◆ Lag zunächst der Focus der Betriebsbetreuung auf den Konzernbetrieben der Südstadt und andere ausgewählte Betriebsfälle, so erweiterte sich der Betriebskreis durch das Ende des "Netzwerkes Arbeit und Qualifizierung" auch auf Klein- und Mittelbetriebe der Metall- und Elektroindustrie.
- ◆ Durch die gravierenden und langwierigen Umstrukturierungsprozesse bei Grundig und Lucent wurde der Betreuungsaufwand erheblich höher und eine Erweiterung der Kapazitäten in der Verlängerungsphase vom 15.11.2002 bis 14.11.2003 nötig.

Damit waren Hintergrund und Auftragslage des Projektes „Brücken in eine neue industrielle Beschäftigung in Nürnberg“ definiert:

Das Projekt wurde aus dem Arbeitsmarktfonds des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen gefördert und in Trägerschaft der Stadt Nürnberg beim Wirtschaftsreferat/ Stab Regionale Kooperation und Projekte durchgeführt.

Kooperationspartner des Projektes war die IG Metall Verwaltungsstelle Nürnberg.

Die Projektlaufzeit dauerte vom 15.11.2000 bis 14.11.2003. Beschäftigt waren in dem Projekt 3 wissenschaftliche Mitarbeiter und eine Verwaltungsassistentin.

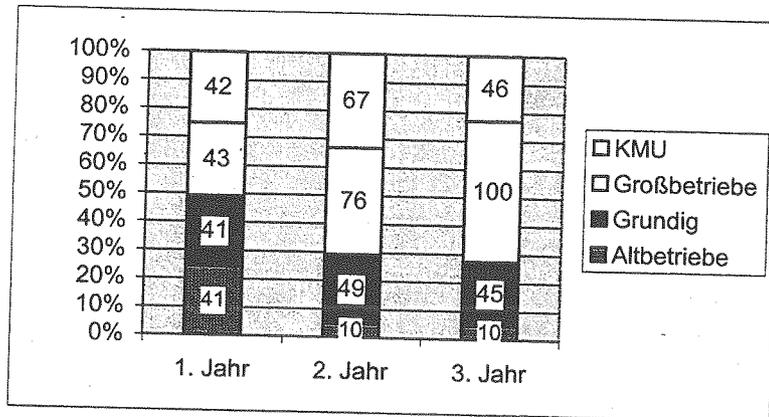
2. Betriebskontakte und Abstimmung mit regionalen Akteuren

Im Zuge der dreijährigen Projektlaufzeit hatten die Projektmitarbeiter mit Vertretern von rund 50 Unternehmen bzw. Betrieben Kontakt, rund 30 Betriebe bzw. Betriebsräte wurden intensiver und teilweise über einen langen Zeitraum beraten und unterstützt.

Darstellung der Betriebskontakte

In der Laufzeit gab es von den Mitarbeitern rund 575 Betriebstermine und -kontakte, in der überwiegenden Zahl mit Beschäftigten bzw. Betriebsräten der Betriebe. Unterschieden nach Altbetrieben (also ADtranz bzw. Bombardier, ABB/Alstom, Cebal), Grundig, andere Großbetriebe sowie kleinere und mittlere Unternehmen ergibt sich folgende Verteilung:

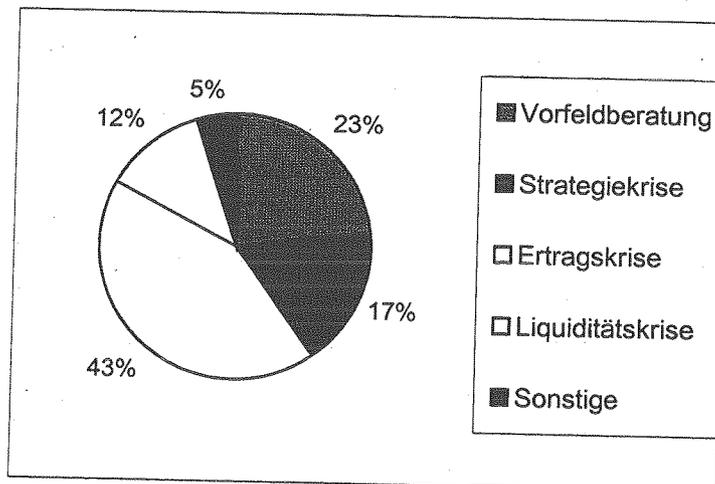
Kontakte nach Betriebsart (Altbetriebe, Grundig, andere Großbetriebe, KMU)



Während sich im ersten Jahr der Projektlaufzeit noch relativ viele Kontakte (rund ein Viertel) auf die Altbetriebe bezogen, blieb die Betreuung von Grundig über die drei Jahre auf absolut hohem Niveau. Verschiebungen der Gewichtung erfolgten im 2. und 3. Jahr aus zwei Gründen: Im 2. Jahr der Projektlaufzeit spitzte sich die Krise bei Lucent massiv zu (enthalten in den Grossbetrieben). Die weitere Ausdehnung der Betriebskontakte im letzten Projektjahr lag die Entscheidung zu Grunde, sich seitens des Projektes stärker auf die Vorfeldberatung (v.a. bei MAN und Federal Mogul) zu konzentrieren.

Betriebskontakte nach Problemlage (Vorfeld, Strategie-, Ertrags-, Liquiditätskrise)

Unterschieden nach der betrieblichen Problemlage (Vorfeldberatung, anstehende Umstrukturierung, eingeleitete Restrukturierung, anstehende/eingeleitete Insolvenz) stellen sich die gesamten Betriebskontakte in ihrer Verteilung wie folgt dar:



D.h. mehr als 55% aller 575 Betriebskontakte fielen auf Betriebe/Unternehmen, die sich bereits in einer zugespitzten Krisensituation (entweder eingeleitete Betriebsänderung oder Insolvenz). In der Gesamtsicht waren die Vorfeldberatungen mit einem knappen Viertel der Beratungskontakte in der Minderheit. Dabei sind im Einzelfall mehrere Krisenphasen durchlaufen worden.

Abstimmung mit regionalen Akteuren

Wegen der Projektträgerschaft waren die Mehrzahl der Kontakte und Abstimmungsprozesse auf die Stadt Nürnberg (speziell: Stabsstelle 'Regionale Kooperation und Projekte') und die IG Metall Nürnberg gerichtet. Im Mittelpunkt stand dabei die Auswahl der exemplarischen Betriebsfälle und die Berichterstattung über den jeweils aktuellen Stand in den Betrieben. Da es in mehreren Fällen um Grundstücks- und Flächennutzungsfragen ging, entwickelten sich die Arbeitsbeziehungen zum Wirtschaftsreferat, das nach Beendigung des Netzwerkes „Arbeit & Qualifizierung“ Teile der Betriebsbetreuung übernahm.

Soweit es in der Beratung im Schwerpunkt um Fragen der strategischen Ausrichtung bzw. der Nutzung interner Potenziale ging, wurden für vertiefende Untersuchungen andere regional agierende Beratungseinrichtungen, wie z.B. der Firmenverbund zur Förderung der beruflichen Weiterbildung (ffw Nürnberg), das IMU-Institut Nürnberg oder der Lehrstuhl für Fertigungsautomatisierung und Produktionssystematik (FAPS) an der Universität Erlangen-Nürnberg eingeschaltet.

Bei anstehenden/zu befürchtenden Personalabbaumaßnahmen waren immer das Arbeitsamt Nürnberg und häufig Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften wie Mypegasus/GPQ bzw. Enexy die Ansprechpartner, auch unter dem Gesichtspunkt der Nutzung der Möglichkeiten des Sozialgesetzbuches (SGB) III.

Insolvenzverwalter und Finanzierungsexperten (z.B. KfW) wurden in den Fällen drohender bzw. eingeleiteter Insolvenz durchgängig kontaktiert. Speziell bei Fällen, in denen Fortführungschancen für Betriebs-/Unternehmensteile zu erkennen waren, wurden einschlägige Einrichtungen und Experten, wie z.B. die Existenzgründerberatung NEXUS eingeschaltet, um möglichen Fortführungsinteressenten Unterstützung bei der Erstellung von Businessplänen zu geben.

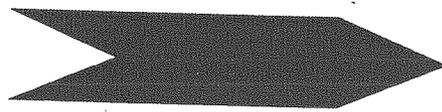
Für Betriebsräte und gewerkschaftliche Interessenvertretung dürfte eine zentrale Wirkung (auch über die Laufzeit des Projektes hinaus) in der Nutzbarmachung der entstandenen Kontakte in Richtung eines Netzwerkes von regionalen Akteuren auch für Arbeitnehmer/-vertreter liegen.

3. Betriebstypen und Beratungserfahrungen

Um die Beratungsarbeit in den verschiedensten Krisenbetrieben zu verallgemeinern, wird im nachfolgenden versucht, die verschiedenen Betriebskonstellationen in vier Typen zu clustern, in denen sich die Ausgangsbedingungen, Handlungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten sowie die Erfolgchancen (zum Erhalt von Beschäftigung) erheblich unterscheiden.

Dabei wurde auf eine Typisierung betrieblicher Krisenphasen zurückgegriffen, wie sie in einschlägigen Beratungsprojekten (siehe z.B. FAN-Projekt der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW. (TBS e.V.) erarbeitet wurden.

Typisierung von Krisenphasen



Absatzkrise



Finanzkrise

Kennzeichen
veraltete Produkte, sinkende Deckungsbeiträge, Umsatzstagnation, strategische Defizite

Kennzeichen
schrumpfende Märkte und/oder Marktanteile
Ertragsrückgang bzw. Verluste

Kennzeichen
Liquiditätsengpässe
Überschuldung

Für die im Projekt einbezogenen Betriebe wurden diese Typen erweitert um sog. gesunde Betriebe, d.h. Betriebe, in denen aktuell noch keine Probleme in Richtung Strategiekrise erkennbar waren. Auch konnten die Betriebsfälle nicht immer treffsicher den jeweiligen Phasen zugeordnet werden. Teilweise erwies sich auch der Stand der Restrukturierungsmaßnahmen als ein angemesseneres Kriterium für die betriebliche Situation (anstehende Umstrukturierung, d.h. noch Diskussionsmöglichkeiten über angemessene Maßnahmen, bei der Kategorie 'eingeleitete Betriebsänderung' wurden die beschlossenen Maßnahmen wie Betriebsschließungen bereits umgesetzt). Daraus ergibt sich folgende Übersicht, über die im Projekt betreuten Betriebe bzw. Unternehmen:

▪ Vorfeldberatung (gesunder Betrieb)	8
▪ Anstehende Umstrukturierung (Strategiekrise)	6
▪ Eingeleitete Betriebsänderung (Ertragskrise)	8
▪ Eingeleitete Insolvenz (Liquiditätskrise)	8

Hinter diesen Zahlen steht eine Entwicklung, die dem Arbeitsschwerpunkt „Vorfeldberatung“ eine wachsende Bedeutung zukommen ließ.

4. Über- und außerbetriebliche Analysen und Studien

Neben den konkreten Betriebsberatungen wurde während der Projektlaufzeit eine Vielzahl von Über- bzw. außerbetrieblichen Analysen und (Kurz-)Studien angefertigt. Diese dienten einerseits der Gewinnung von Informationen über das Umfeld, in dem die jeweils konkrete Betriebsberatung eingebettet war (z.B. Nutzfahrzeug-Studie) und wurde in diesem Fall immer von einem Betriebsberatungsfall initiiert. Andererseits wurden damit auch Erfahrungen, die aus den verschiedenen Betriebsberatungen in das Projekt eingeflossen sind, sowohl für die Beteiligten (Betriebsräte, Gewerkschaft, Wirtschaftsreferat) als auch für weitere Interessierte zugänglich gemacht (Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft (z.B. BQG-Vergleich). Zum Dritten sind allgemeine arbeitsmarktpolitische Veränderungen, welche die Arbeitswelt der Akteure unmittelbar beeinflussen, für die regionalen Akteure zusammengestellt und aufbereitet worden (z.B. Hartz-Gesetze). Die Materialien sollen für weitere Arbeiten genutzt werden und sind daher in einem Reader zusammengestellt.

Eine Auswahl der wichtigsten Dokumente soll hier nur kurz beschrieben werden:

a) Hintergrund-Analysen zu konkreten Beratungs-Projekten:

„Nutzfahrzeugmarkt in Europa“:

Im Zusammenhang mit präventiven Beratungsaktivitäten im industriellen Autozuliefersegment wurde z. B. das Umfeld der wichtigsten europäischen Nutzfahrzeug-Produzenten analysiert. Schwerpunkt der Studie war die Entwicklung des Nutzfahrzeug-Marktes (Stichworte: Überkapazität, Krise der Bauwirtschaft, Änderung der Abschreibungsfristen etc.) sowie die vollzogenen bzw. geplanten Fusionen großer (Nutz-) Fahrzeug-Hersteller und dabei eventuelle Rückwirkungen auf die Zuliefererstruktur.

„Die Neuregelung der GVO“:

Durch die Neuregelung der sog. „Gruppenfreistellungsverordnung GVO“ der EU wurden die Rahmenbedingungen des Kfz-Handwerks dramatisch verändert, dies führte und führt zu Neustrukturierungen und war z.T. auch (Mit-)Ursache für Betriebsschließungen von Autohäusern. Für die Betriebsräte und Gewerkschaftssekretäre wurde dazu eine Übersicht und Präsentation erstellt, in der sowohl die Inhalte der Neuregelung komprimiert dargestellt wurde als auch mögliche Folgen und Handlungsempfehlungen für die Betriebe beschrieben wurden.

„Kfz-Handwerk in Nürnberg“:

Auch diese Studie diente als Hintergrund-Information für Betriebsräte und Gewerkschaften, um auf die sich verschlechternden Rahmenbedingungen aufmerksam zu machen. Insbesondere wurde damit aber der Vorschlag eines Betriebsräte-Netzwerks des Kfz-Handwerks zur Information und Vernetzung der betrieblichen Interessenvertreter untereinander, aber auch zu regionalen Institutionen in diesem Bereich Verkehrsinitiative „Neuer Adler e.V.“ (VINA), Fraunhofer Gesellschaft (FhG etc.).

b) Materialien zum Thema „Früherkennung und Beschäftigungssicherung“:

Seminarmaterialien und Foliensätze zu Früherkennung und Handlungsfeldern der Beschäftigungssicherung mit Hintergrundmaterial.
Beschreibung des Konzeptes „Stärken-Schwächen-Workshop“, das im Projekt weiterentwickelt und mehrfach erprobt wurde.

c) Studien zur Verdichtung und Veröffentlichung der Beratungs-Erfahrung:

„Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften in der Nürnberger Metall- und Elektroindustrie“:

In dieser Studie wurden die Erfahrungen mit den unterschiedlichen BQG-Modellen aus den Altbetrieben ADtranz, Alstom/ABB Turbine und Cebal gegenübergestellt. Dabei wurde die Ausgangssituation erläutert, die konkreten Ausgestaltungen und Schwerpunkte der Auffang-Lösung beschrieben sowie aus dem Vergleich eine Empfehlung für zukünftige Lösungen gezogen. Allerdings hat sich die aktive Arbeitsmarktpolitik nach Abschluss dieser Studie deutlich verändert (Stichwort: „Hartz-Gesetze“), die Wirkungen lassen sich noch nicht in Ansätzen absehen.

„Kleinbetrieb in der Insolvenz“:

Aus den Beratungserfahrungen bei drohenden oder eingeleiteten Insolvenzen (vornehmlich bei Kleinbetrieben unter 100 MA) entstand eine Präsentation, in der zunächst die Grundlagen des Insolvenzverfahrens erläutert werden, die (unterschiedlichen) Interessen der Beteiligten (Beschäftigte, Gläubigerbanken, Insolvenzverwalter, Eigentümer etc.) gegenübergestellt werden und dann Handlungsmöglichkeiten, aber auch Risiken beschrieben werden. Ziel war es, die Resignation und Aussichtslosigkeit eigenen Handelns der Betriebsräte im Insolvenzverfahren zu durchbrechen und Betriebsräte zu aktivem Handeln zu ermutigen.

d) Präsentation arbeitsmarktrelevanter Veränderungen:

„Hartz-was geht das uns an?“:

Die Vorstellung des sog. „Hartz-Konzepts“ wurde zunächst in den Betrieben nur unter dem Blickwinkel der Arbeitslosen betrachtet und kaum auf die betriebliche Realität bezogen. Die Präsentation zeigt jedoch die Auswirkungen auf die Handlungsfelder der Betriebsräte.

„Vergleich von Beschäftigten-Strukturen“

In diesen Präsentationen werden verschiedene Thesen zur Entwicklung des regionalen Arbeitsmarkts durch Auswertung von Arbeitsamts-Statistiken und Industrieberichte belegt.

„Basel II“

Neben der Erläuterung der Hintergründe für die Veränderungen im Finanzierungsverhalten der Banken (geänderte Eigenkapital-Regelungen) werden hier die konkreten Auswirkungen auf den Mittelstand dargestellt sowie konkrete Handlungsmöglichkeiten für Region und Betriebe vorgeschlagen.

Übergreifend zu dieser themenbezogenen Ausarbeitung lieferte das Projektteam Zuarbeiten zu einer beschäftigungspolitischen Konzeption der IG Metall bzw. zum Wirtschaftsbericht der Stadt Nürnberg.

5. Ergebnisse und Folgerungen

Handlungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern in wirtschaftlichen Angelegenheiten

Um die Erfolgchancen einer Beratung auf Arbeitnehmerseite einschätzen zu können, müssen die Einflussmöglichkeiten der Beratenen, also der Betriebsräte, realistisch gesehen werden. So besteht keine Mitbestimmung der Arbeitnehmer in wirtschaftlichen Fragen, aus Sicht des Betriebsverfassungsgesetzes sind wirtschaftliche Entscheidungen ausschließlich Sache des Arbeitgebers. Daher gibt es auch lediglich Informations- und Beratungsrechte der Arbeitnehmer in wirtschaftlichen Angelegenheiten (nach § 106 BetrVG). Erst wenn der Arbeitgeber seine Entscheidung getroffen hat und diese negative Auswirkungen für die Arbeitnehmer mit sich bringt (z.B. veränderte Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzverlust), greifen die Betriebsratsrechte in sozialen und perso-

nellen Angelegenheiten. Die Frage 'ob', 'wann' und 'wie' eine vom Arbeitgeber getroffene Entscheidung umgesetzt wird, ist Gegenstand des Interessenausgleichs, der im Gegensatz zum Sozialplan (zur Milderung oder zum Ausgleich wirtschaftlicher Nachteile) nicht juristisch vom Betriebsrat erzwungen werden kann.

Diese - vom Gesetzgeber gewollte - Konstellation führt in der Praxis dazu, dass Betriebsräte in der Regel sehr spät über geplante Maßnahmen informiert werden und relativ kurzfristig in Richtung Interessenausgleich und Sozialplan reagieren müssen. Folge für eine Beratung von Arbeitnehmervertretern ist, dass diese meist dann erst erfolgt (erfolgen kann), wenn Entscheidungen bereits getroffen wurden oder sich zumindest in einem fortgeschrittenen Planungsstadium befinden. Diese Ausgangslage spiegelt sich in den Betriebskontakten nach Fallkonstellationen wieder: rund 70 Prozent aller Kontakte erfolgten in mehr oder weniger zugespitzten Krisensituationen.

Mögliche Optionen in den unterschiedlichen Fallkonstellationen

Eine späte Einbeziehung erleichtert nicht unbedingt den Beratungsprozess und erhöht auch nicht die Chancen einer wirksamen Einflussnahme, andererseits bestehen auch dann noch Möglichkeiten zur Beeinflussung von Maßnahmen - diese unterscheiden sich jedoch erheblich nach der jeweiligen betrieblichen Ausgangssituation.

worst-case: Betriebsänderung im Konzern

Sowohl die Altbetriebe ADtranz/Bombardier, Alstom/ABB Energie und Cebal als auch die beschriebenen Fälle Ericsson und Lucent weisen eine entscheidende Gemeinsamkeit auf: Die Entscheidungen über Maßnahmen an den Nürnberger Standorten fielen in den Zentralen der meist international agierenden Konzerne. Leider ist es in keinem der Nürnberger Fälle - trotz breiter Unterstützung durch Belegschaften, Öffentlichkeit sowie lokaler und regionaler Politik - gelungen, eine grundsätzliche Revision des ursprünglichen Beschlusses zu erreichen, lediglich Modifikationen waren möglich¹.

Vor diesem Erfahrungshintergrund scheint es hilfreich, über realistische Ziele in diesen Fallkonstellationen weiter nach zu denken. Modifikationen in der zeitlichen Ausgestaltung, hinsichtlich des Umfangs der Maßnahmen und hinsichtlich von Überbrückungslösungen für die betroffenen Arbeitnehmer (entweder durch Teilfortführungen, MBOs oder auch Transfereinrichtungen) sind machbare Ergebnisse im Sinne einer Milderung der Wirkungen von Konzernentscheidungen für Standorte und Menschen.

Wesentliche Einflussfaktoren in solchen Konstellationen sind die zeitliche Dimension (z.B. genügend Zeit zur Vorbereitung von Fortführungskonzepten), die Bereitschaft von Betriebsrat und Belegschaft, auch andere Lösungen als die gewünschten mitzutragen bzw. aktiv daran mit zu arbeiten sowie die Unterstützung durch Politik und Öffentlichkeit. Voraussetzung für in diesem Sinne 'erfolgversprechendes' Handeln ist zudem eine enge Vernetzung der handelnden Akteure vor Ort, ob dies nun Belegschafts- und Gewerkschaftsvertreter, Berater oder öffentliche Stellen (z.B. Wirtschaftsreferat) und Einrichtungen (wie Existenzgründerberatungen) sind.

¹ Wie heute bekannt, war der Verbleib von Entwicklung und Vertrieb bei Adtranz in Nürnberg kein Abrücken vom ursprünglichen Schließungsbeschluss, sondern lediglich die zeitliche Streckung desselben.

Optionen in der Insolvenz

Entgegen der landläufigen Meinung stellen sich aus Projektsicht die Handlungsmöglichkeiten in der Insolvenz vergleichsweise positiv dar, wenngleich nicht übersehen werden darf, dass es sich auch hier um Teillösungen handelt bzw. Transfermöglichkeiten für die Betroffenen erschlossen werden können. Limitierende Faktoren liegen vor allem bei externen Einflüssen (Marktsituation, aber auch Finanziers wie Banken), auf der subjektiven Seite besteht die Gefahr der Resignation und des Auseinanderbrechens der Belegschaft bzw. des mittleren Managements (die häufig als Träger für Teilfortführung benötigt werden). Im positiven Sinne entscheidend ist die Haltung des Insolvenzverwalters hinsichtlich der Fortführung des Betriebes, der Suche bzw. der Verhandlung mit Banken bzw. Übernahme-/ Fortführungsinteressenten. Auf Seiten der Betriebsräte kommt es darauf an, Resignationstendenzen in der Belegschaft entgegen zu wirken und gegebenenfalls auch unorthodoxe Lösungswege mitzugehen, ohne bestehende Rechte aufzugeben.

Eingeleitete Umstrukturierung als Chance

Nicht nur die ersten Phasen einzelner Betriebsfälle (wie Geyer / Gruco), sondern auch andere Beispiele aus dem Projekt belegen Erfolgchancen, aber auch Risiken bei anstehenden Umstrukturierungen. Entscheidend für die Aussichten, einen positiven Veränderungsprozess initiieren zu können, dürfte eine realistische Einschätzung der Lage des Betriebes/Unternehmens und darauf abgestimmter zielführender Maßnahmen sein. So scheiterte der Prozess bei Gruco letztlich an der sich vertiefenden Absatz- und Preiskrise des Marktsegmentes, auf die im Rahmen der Konzernbindung des Standortes Neunkirchen nicht angemessen reagiert werden konnte. Auch die ursprüngliche Analyse der Problemlage bei der Firma Geyer durch das Unternehmen verkannte die Dringlichkeit einer Veränderung des Produktportfolios, so dass die eingeleiteten Maßnahmen der internen Optimierung wie auch der Verlagerung von Produktionsbereichen letztlich zu kurz griffen.

Neben der rechtzeitigen Wahrnehmung der entscheidenden strategischen Problemstellungen sind bei beiden Betriebsparteien die Fähigkeit und Bereitschaft sich auf einen konsensualen Weg der Veränderung einzulassen, unabdingbar. Auf der Seite des Betriebsrates setzt dies voraus, dass er eigene Ziele definiert und auf dieser Basis bereit ist, den Veränderungsprozess mit zu gestalten. Die notwendigen zeitlichen und finanziellen Spielräume sind ein weiterer Erfolgsfaktor. Dazu gehört Entscheidungskompetenz vor Ort und die Bereitschaft den eingeschlagenen Weg auch konsequent fortzusetzen.

Zentrale Folgerung aus den Projekterfahrungen: Vorfeld-Beratung und Früherkennung

Schlussfolgerung aus den Erfahrungen in den verschiedenen Fallkonstellationen war im Projektverlauf die Orientierung auf eine verstärkte Frühaufklärung und die damit verbundene Beratung im Vorfeld einer zugespitzten Krisensituation. Auch wenn der praktische Nachweis einer für die Arbeitnehmer positiven Wirkung im Sinne der Sicherung von Einkommen und Arbeitsplätzen nicht unmittelbar zu führen ist, sprechen alle Argumente und Erfahrungen für die Notwendigkeit einer Beratung in Richtung Früherkennung. Nur so kann ohne operativen Druck und unter Abwägung von Stärken und Schwächen eine eigene Position der Arbeitnehmervertreter zur Lage 'ihres' Betriebes/Unternehmens entwickelt werden. Voraussetzung ist allerdings die Sensibilisierung

des Betriebsratsgremiums oder wesentlicher Teile, sich sehr frühzeitig auf einen derartigen Arbeitsprozess einzulassen - ohne Anstöße von Außen ist dies allerdings selten der Fall, weil das Tagesgeschäft dominiert. Diese Art der Vorfeldarbeit bietet keine Garantie, den anstehenden Veränderungsprozess erfolgreich bewältigen zu können, z.B. wenn sich das wirtschaftliche und Marktumfeld rapide verschlechtern sollte. Sie kann jedoch dazu beitragen, mögliche notwendige Änderungen zu antizipieren und daraus erste Handlungsschritte für die Interessenvertretung abzuleiten.

Ergebnisse des Projektes - Beschäftigungseffekte, Stärken und Schwächen

Aus den Betriebsberichten, der Zusammenfassung in den vorher gehenden Abschnitten wie auch der Tabelle im Anhang ist zu entnehmen, dass im Rahmen der betreuten Betriebsfälle immer auch materielle Teilerfolge, entweder im Sinne unmittelbarer Beschäftigungseffekte (z.B. geringerer als geplanter Abbau) oder mittelbare Wirkungen (z.B. durch Übernahme von Beschäftigten, Teilfortführungen bis hin zu Transferlösungen) erzielt werden konnten. Dabei war das Projekt jedoch immer nur ein Akteur unter mehreren, so dass eine direkte Zuordnung von Effekten zur Arbeit des Projektes nicht angemessen und nicht zutreffend wäre.

Schwächen und Probleme des Projektes

Wie bereits erwähnt, ist eine Schwierigkeit der Arbeitnehmerberatung im Umfeld krisenhafter Betriebs-/Unternehmensentwicklung die späte Einbeziehung der Berater, die häufig, wenn auch nicht immer, der späten Information und Einbeziehung der Betriebsräte im betrieblichen Umfeld geschuldet ist. Daraus resultiert ein zeitlich eng gedrängter Arbeitsprozess im Sinne einer Feuerwehrberatung, der eine umfassende Analyse der Ausgangsbedingungen und strategischen Erfolgsfaktoren schwierig macht und die Prioritäten auf unmittelbare operative Handlungsschritte lenkt. Wegen der Vielzahl der betrieblichen Problemfälle in der Nürnberger Metall- und Elektroindustrie und der begrenzten Projektkapazitäten konnten daher nur ausgewählte exemplarische Betriebsfälle bearbeitet werden. Die Entscheidung über die Auswahl der Betriebe fielen die Projektträger daher gemeinsam mit dem Projektteam.

Stärken und Vorteile des Projektes

Die auf den ersten Blick ungewöhnliche Konstellation der Projektträgerschaft von Stadt Nürnberg und IG Metall Nürnberg hat sich - ungeplant - als eine der Stärken des Projektes herauskristallisiert: Durch die Einbeziehung von Ressourcen der Stadt wie auch der IG Metall (bzw. der Beratungseinrichtungen in ihrem Umfeld) konnten Kräfte gebündelt und koordiniert werden, wie es für einen der beiden Träger allein schwer möglich gewesen wäre. Der Austausch bzw. der kurze Draht zwischen den städtischen Dienststellen bis zum Wirtschaftsreferenten zur IG Metall hat einen schnellen und unbürokratischen Informationsaustausch ermöglicht und für beide Seiten eine schnellstmögliche Abstimmung über das Vorgehen erlaubt. Wenn es gelingt, diese enge Abstimmung und Kooperation über das Projekt hinaus fort zu führen, wäre ein dauerhafter Erfolg für die Region gegeben.

Neben der unmittelbaren Unterstützung der Betriebsräte im operativen Geschäft dürfte es gelungen sein, die in der Stadt bzw. Region vorhandenen informellen Netzwerke von städtischen Einrichtungen, Einzelpersonen und Beratungsstellen für die Arbeitnehmerseite nutzbar zu machen. Die daraus resultierenden persönlichen Kontakte bilden die Grundlage für ein Weiterexistieren dieser Vernetzung auch über die Projektlaufzeit hinaus.

Was einerseits nach einem Vorhalten von Kapazitäten für ungewisse Beratungsfälle aussieht hat sich in der Arbeit als unschätzbaren Vorteil erwiesen: so konnten einerseits zusätzliche Hintergrundinformationen wie z.B. Branchenrecherchen als Grundlage für die Beratung erstellt werden, andererseits standen damit auch Kapazitäten zur Vorfeld-Beratung zur Verfügung.

So konnten aus dem Projekt Impulse gegeben und Beiträge geleistet werden für die Unterstützung von Arbeitnehmervertretern in Krisensituationen, der Minderung oder zeitlichen Streckung von Personalabbau und die Unterstützung für Transferlösungen - an dem zentralen Problem der Nürnberger Metall- und Elektroindustrie, der Abhängigkeit von regionsexternen Konzernentscheidungen werden Betriebsräte, IG Metall und Stadt Nürnberg jedoch weiter arbeiten müssen.

Folgerungen aus Ergebnissen und Erfahrungen des Projektes

Aus Projektsicht ergeben sich Folgerungen aus der Arbeit an mindestens drei Punkten:

- Die Aktivitäten aller Beteiligten in Richtung Früherkennung von betrieblichen Problemlagen sind weiter zu forcieren, das gilt für die Betriebspolitik der IG Metall auf allen Ebenen (von der Wirtschaftsausschuss- über die Betriebsräte- bis hin zur Vertrauensleute-Betreuung und -qualifizierung) wie auch im Bereich der Stadt, die ein einschlägiges EQUAL-Projekt auf den Weg gebracht hat.
- Die Erfahrungen aus dem Brückenprojekt legen es nahe, die praktizierte Zusammenarbeit zur Bündelung der Kräfte von Stadt Nürnberg und IG Metall auch über das Projekt hinaus zu stabilisieren und auszubauen, da alle Beteiligten dabei nur gewinnen können. Gemeinsam sollte dabei überlegt werden, wo das Instrumentarium bzw. die Kompetenzen in der Region gezielt ausgebaut werden sollten. Neben dem Thema ‚Finanzierung von KMU unter den Bedingungen von Basel II‘ trifft dies aus Projektsicht insbesondere für eine spezialisierte Beratung zur Unternehmensfortführung zu.
- Hilfreich wäre darüber hinaus, wenn auch künftig eine Art Anlauf- und Clearingstelle für Arbeitnehmerberatung in der Krise zur Verfügung stünde. Sie müsste mit den Betroffenen die Beratungsbedarfe vorklären, um dann eine geeignete Beratung aus der Region zu empfehlen.

