

Arbeit und Innovationen im Maschinenbau

Unter Zeitdruck

Bei den Innovationen gehört der Maschinenbau zu den Branchen, die die Nase vorn haben. Das gilt auch für das Tempo. Denn die Innovationszyklen werden immer kürzer. Für die Beschäftigten dreht sich deshalb das „Hamsterrad“ schneller, und die Belastungen am Arbeitsplatz nehmen zu.

„Die Innovationszyklen in der Produktentwicklung werden kürzer. Dabei wird maximale Flexibilität und schnelles Produktdesign gefordert“, sagt Uwe Frank, Leiter Business Unit Motion Control Systems bei Siemens in Erlangen.

Diese Aussage deckt sich mit Zwischenergebnissen des Projekts „Sinn – Smarte Innovationen“, das Prof. Sabine Pfeiffer vom ISF München leitet. In fünf Maschinenbau-Unternehmen hat das Projekt Innovationsprozesse in verschiedenen Phasen und für unterschiedliche technische Vorhaben untersucht. Der Trend ist eindeutig: Immer stärker werden Abläufe und Prozesse standardisiert. Indes wird die Einhaltung dieser Standards im Arbeits- und Innovationsalltag häufig nicht konsequent gelebt. Das Produkt müsse schnell geliefert wer-

den, und das werde in der Praxis „irgendwie umgesetzt“, so das ISF. Der Grund für diese wenig effiziente Praxis ist darin zu sehen, dass gerade im Maschinenbau der Zeitdruck oftmals ebenso hoch wie die Komplexität der Produkte ist. Vielfach müsse „individuell und auftragsspezifisch für einen Kunden gefertigt“ werden.

Viele Schritte laufen parallel

In der Praxis führt diese Form der Einzelfertigung dazu, dass standardisierte Abläufe und Verfahren schlicht und einfach über Bord geworfen oder allenfalls für die Entwicklung einzelner Komponenten oder Prozessschritte angewendet werden. Der Effekt: „Viele Schritte laufen parallel, ein geordnetes Verfahren, so wie es der eingeführte Prozess will, ist oft nicht möglich“, hat das Projekt-Team des ISF München herausgefunden.

In den „Sinn Nachrichten“ schreiben die Wissenschaftlerinnen: „Unpassende Innovationssysteme sind die Ursache für die Mehrzahl der Nebenfolgen und auftretenden Schwierigkeiten im Innovationsprozess. Im schlimmsten Fall lähmen sie sogar die Innovativität der gesamten
(→ Seite 2 unten links)



Foto: ArbURG

Inhalt

Dr. Hannes Hesse (VDMA): Innovation setzt Mut voraus	2
Beschäftigte an Verbesserungsprozessen beteiligen	3
Betriebsräte-Preis für Landmaschinenhersteller ATIKA	4

IG Metall in Kürze

3. Industriepolitisches Memorandum aus NRW



Der IG Metall-Bezirk Nordrhein-Westfalen hat sein 3. Industriepolitisches Memorandum vorge-

legt: „Besser statt billiger. Innovationen mit Mehrwert für sichere & gute Arbeit“. „Wir müssen uns einmischen in die Innovationsstrategie der Unternehmen. Denn die Richtung der Innovationen entscheidet über die Zahl und Qualität unserer Arbeitsplätze“, schreibt Oliver Burkhard, Bezirksleiter der IG Metall NRW, in seinem Vorwort.

MASCHINENBAU



Menschen setzen Maßstäbe

➤ www.extranet.igmetall.de
→ Branchen
→ Maschinenbau

Maschinenbau: Eine der innovativsten Branchen

„Der deutsche Maschinenbau zählt zu den innovativsten Branchen der Wirtschaft. Rund 70 Prozent der Firmen waren in den Jahren 2007 bis 2009 als Innovatoren tätig: 55 Prozent boten neue oder merklich verbesserte Produkte an und 42 Prozent führten neue oder merklich verbesserte Fertigungs- oder Verfahrenstechniken ein. Die Innovationsaufwendungen waren 2008 mit 13 Milliarden Euro auf historischem Höchststand und haben sich innerhalb von zehn Jahren nahezu verdoppelt.

Die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus haben im Jahr 2010 rund 5,2 Milliarden Euro für Forschung und Entwicklung ausgegeben. Die meisten Maschinenbaupatentanmeldungen beim Europäischen Patentamt stammen aus Deutschland. Der Maschinen- und Anlagenbau ist der größte Ingenieurarbeitgeber in Deutschland: 167 500 Ingenieure waren 2010 im Maschinenbau beschäftigt.“

(Aus dem Monatsbericht August 2011 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie)

(Fortsetzung von Seite 1)

Organisation.“ Und das heißt eben auch: Die Beschäftigten im Maschinenbau können ihre Kompetenzen oftmals nicht voll ausspielen. Der Stress nimmt zu: „Zeitlicher Druck und Entscheidungsdruck wirken am prägnantesten auf den Innovationsprozess“, heißt es in den „Sinn Nachrichten“. Deutlich wird, dass erfolgreiche Lösungsansätze für die Produktionstechnik nur zu erreichen sind, wenn Technik, Organisation und Arbeit nicht getrennt, sondern im Zusammenhang betrachtet werden.

➤ www.smarte-innovation.de



Dr. Hannes Hesse, VDMA-Hauptgeschäftsführer

Mut zu Neuem

Innovationskultur und Innovationsmanagement spielten beim 5. Deutschen Maschinenbaugipfel im Oktober 2011 in Berlin eine große Rolle.

„Innovation setzt auch Mut zu Neuem voraus“, sagt Dr. Hannes Hesse. Er ist Hauptgeschäftsführer des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.

kompakt: Welche innovativen Herausforderungen der Branche beherrschten die Diskussionen des 5. Deutschen Maschinenbau-Gipfels?

Hesse: Von A wie Arbeitsteilung bis Z wie Zukunftstechnologien reichte das Spektrum. Ob Ressourceneffizienz, Rohstoffsicherheit oder Mega-Cities – mit unseren Technologien werden diese Herausforderungen beherrschbar. Neueste Technologien sind dafür notwendig, aber nicht hinreichend: Innovation setzt auch Mut zu Neuem voraus. Ein Grund, weshalb in Berlin auch Innovationskultur und Innovationsmanagement Thema waren.

kompakt: Was sollte die Bundesregierung veranlassen, um die Innovations- und Technologieentwicklung des Maschinenbaus zu fördern?

Hesse: Ganz einfach: Die Branche ist die Schlüsselindustrie für Deutschland. Das Wie und Wen, ist schon viel schwieriger. Wir plädieren hier für bottom-up getriebene Prozesse und die Stärkung der Innovationskraft der Unternehmen über Breitenwirksamkeit.

kompakt: Wie beurteilen Sie das Innovationspotenzial der Beschäftigten?

Hesse: Unser Erfolg auf den Weltmärkten spricht für sich. Der Faktor Mensch ist dabei natürlich entscheidend: Nehmen Sie nur unsere rund 170 000 Ingenieure – ein historischer Höchststand im Maschinenbau. Knapp die Hälfte davon arbeitet im innovativen Herzstück der Unternehmen, also in Forschung, Entwicklung und Konstruktion, und jeder Zehnte in der Produktion. Das beweist: Der deutsche Innovationstreiber hat einen Namen – Maschinenbau.

kompakt: Kann die Schulden- und Finanzkrise die Innovationskraft des Maschinenbaus beeinträchtigen? Was erwarten Sie von den Banken?

Hesse: Die Banken haben in der Krise für sich in Anspruch genommen, dass sie systemrelevant sind. Jetzt erwarten wir, dass sie sich ihrer Verantwortung für die Realwirtschaft stellen – bei der Unternehmensfinanzierung, der Finanzierung von Exportgeschäften und bei Akkreditiven. Obwohl unsere Branche einen überdurchschnittlichen Eigenfinanzierungsanteil der FuE-Aufwendungen hat, brauchen wir leistungsfähige Banken als Partner.

Thesen zur Forschungs- und Industriepolitik

Das Betriebsräte-Netzwerk Forschung & Entwicklung der IG Metall plädiert in seinen acht Thesen zu einer zukünftigen Forschungs- und Industriepolitik in Deutschland für einen „Kurswechsel“. Die Arbeitnehmervertreter der großen F & E-Zentren der Metall- und Elektroindustrie

erklären: „Mehr Mitsprache über künftig zu produzierende Waren, Dienstleistungen und Technologien ist in den Unternehmen geboten.“ Auch müsse der notwendige Strukturwandel der Industriegesellschaft öffentlich debattiert werden.

➤ www.engineering-igmetall.de

Projekt „Früherkennung und Innovation“ fördert Beteiligungsprozesse

Erfolge sind möglich

Verbesserungsprozesse zu fördern, gehört zur Aufgabe des Projekts „Früherkennung und Innovation“ beim Vorstand der IG Metall. Dabei kommt es vor allem darauf an, viele Beschäftigte zu beteiligen.

Im Hightech-Unternehmen Sterling SIHI in Itzehoe werden Pumpen hergestellt. Dort sind etwa 550 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Um Entlassungen abzuwehren, ergriff der Betriebsrat die Initiative für einen Innovations- und Verbesserungsprozess. „Das Unternehmen hat mit Stellenabbau keine Zukunft“, sagt die Betriebsratsvorsitzende Carmen Lühr. „So ein Prozess konnte nur gemeinsam mit den Beschäftigten erfolgreich sein.“ Die Erfahrungen geben ihr Recht. Es hat nicht alles geklappt. Aber immerhin schreibt das Unternehmen wieder schwarze Zahlen.

Zukunftswerkstatt

Um die Beschäftigten zu beteiligen, wurde eine Zukunftswerkstatt eingerichtet. Angestellte und Gewerbliche erarbeiteten gemeinsam viele Verbesserungsvorschläge und -maßnahmen. Diese wurden nach Themen sortiert. Daraus entstanden letztlich neun Projekte, die jeweils von je einem Vertreter der Geschäftsführung und des Betriebsrats geleitet wurden. Die Beteiligten sind sich einig, dass am Standort noch Verbesserungspotenzial vorhanden ist. „Nach dem Motto: ‚besser statt billiger‘ soll auch künftig die Belegschaft beteiligt werden“, sagt Carmen Lühr. „Nur durch beteiligungsorientierte Betriebspolitik, das heißt: gute Information, Kommunikation und aktive Beteiligung der Belegschaft, kann man Innovationsprozesse erfolgreich durchführen.“ Bei der Maschinenfabrik Kurt Neubauer (MKN) in Wolfenbüttel haben Betriebsrat und Beschäftigte Druck ausgeübt, um einen Verbesserungsprozess anzustoßen. Das Unterneh-

men produziert maßgefertigte Großküchen mit Profi-Kochtechnik und hat rund 400 Beschäftigte. „Arbeitssicherheit und Arbeitsplatzgestaltung werden bei MKN großgeschrieben. Das war nicht immer so“, sagt Detlef Weidenthal, Betriebsratsvorsitzender bei der Maschinenfabrik Kurt Neubauer.

Mehr Arbeitssicherheit

Vor ungefähr 20 Jahren hätten die Mitarbeiter noch gebückt gearbeitet. Daran wollte die Geschäftsführung eigentlich auch nichts ändern. Bis der Betriebsrat mal wieder Mehrarbeit zustimmen sollte. „Wir haben den Antrag abgelehnt und gefordert, dass längst fällige Hubtische angeschafft werden“, erklärt der Betriebsratsvorsitzende.

Der Druck auf die Geschäftsleitung wuchs – schließlich stimmte sie der Investition zu. Für die Arbeitnehmervertretung war das der Anlass, die Themen Arbeitssicherheit und Arbeitsplatzgestaltung – gemeinsam mit den Vertrauensleuten und den Beschäftigten – nachhaltig anzupacken. Inzwischen ist MKN ein Vorzeigebetrieb. „Wir haben gezeigt, dass wir streikfähig sind und haben eine Belegschaft, die hinter uns steht. Immer wieder haben wir darauf bestanden, Mehrarbeit nur dann zuzustimmen, wenn wir andere Dinge durchsetzen können, beispielsweise höhere Investitionen. Mittlerweile hat die Geschäftsführung erkannt, dass uns das Thema wichtig ist“, betont Detlef Weidenthal. Beide vom Projekt „Früherkennung und Innovation“ begleiteten betrieblichen Aktivitäten zeigen: Betriebsräte, die als „Partner auf Augenhöhe“ agieren, können Erfolge durchsetzen.

„Netzwerk Innovations-Coaching“ in Augsburg



Die IG Metall-Verwaltungsstelle Augsburg will mit einem „Netzwerk Innovations-Coaching“ ihre gewerkschaftliche Betriebs- und Mitgliederpolitik weiter entwickeln. Unterstützt wird sie dabei unter anderem vom Projekt „Früherkennung und Innovation“ beim Vorstand der IG Metall.

Innovationen sollen etwas Neues schaffen und die gesamte Wertschöpfungskette umfassen. Es geht dabei um neue Produkte, Märkte, neue Verfahren und neue Prozesse bis hin zu anderen Vertriebswegen. Darüber wird in den Betrieben gesprochen.

„Besser-Strategien“ verfolgen

Zunächst sind Weiterbildungsangebote für Betriebsräte entwickelt worden. Ziel ist es, Kolleginnen und Kollegen, Mitglieder und Funktionäre in den Betrieben zu vernetzen und weiterzubilden, um Innovationsprozesse voranzubringen. Angestrebt wird auch eine betriebsübergreifende Vernetzung. „Wir setzen auf ‚Besser-Strategien‘ statt auf ‚Billigmacherei‘“, lautet der Ansatz. Das IG Metall-Projekt ist verzahnt mit der „Zukunftsoffensive Wirtschaftsstandort Augsburg“. Die Verwaltungsstelle strebt an, „sich als kompetenter Mitgestalter innerhalb der politischen Akteure der regionalen Struktur- und Wirtschaftsförderung zu etablieren und damit die Attraktivität für Mitglieder und auch neue Zielgruppen zu verbessern.“

Dies & Das

„Arbeit+Innovation“: Service- und Beratungsleistungen

Unter dem Dach von „Arbeit + Innovation“ bietet der Vorstand der IG Metall Betriebsräten und Vertrauensleuten praktische Hilfen sowie umfangreiche Service- und Beratungsleistungen. Ziel ist es, „besser statt billiger-Strategien“ in den Betrieben zu verankern – als gewerkschaftliche Antwort auf Unternehmenskonzepte, die auf kurzfristige Profitmaximierung durch rigorosen „billiger-Wettbewerb“ setzen.

Die Task-Force „Krisenintervention“ will unter anderem Standorte sichern, Arbeitsplätze erhalten und Innovationen fördern (siehe Artikel rechts). Berater vor Ort stellen ihr Know-how zur Verfügung. Als ein praktisches Werkzeug bietet „Arbeit+Innovation“ den Betriebsräten das betriebswirtschaftliche Informationssystem BIWIN, um Chancen und Risiken im Unternehmen frühzeitig zu erkennen.

Außerdem gibt es das arbeits- und beschäftigungsorientierte Diagnosewerkzeug „InnoKenn“. Es hilft, Innovationen im Unternehmen zu beurteilen, anzuregen und umzusetzen.

► **Kontakt:**

jochen.schroth@igmetall.de



Impressum

Herausgeber: IG Metall Vorstand, Berthold Huber, Detlef Wetzel, Bertin Eichler, Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt/Main
Redaktion: Dr. Constanze Kurz, Ressort Branchenpolitik/Handwerk
Text und Layout: WAHLE & WOLF, 56479 Elsoff
Druck: apm AG, Darmstadt
Produkt-Nr.: 14546-34970
E-Mail: maschinenbau@igmetall.de

Betriebsräte-Preis für Landmaschinenhersteller ATIKA aus Ahlen

Insolvenz abgewendet

Den deutschen Betriebsräte-Preis in der Kategorie „Krisenbewältigung“ hat in diesem Jahr der Landmaschinenhersteller ATIKA in Ahlen gewonnen. Die Insolvenz konnten die Arbeitnehmervertreter abwenden, weil sie die Task-Force „Krisenintervention“ beim Vorstand der IG Metall eingeschaltet hatten.

Mit der bankenfreundlichen Streichliste der von ATIKA engagierten Unternehmensberater wollte sich der Betriebsrat nicht abspesen lassen: Um der Insolvenz zu entgehen, sollte der Bau- und Gartenprodukthersteller nicht nur Mitarbeiter entlassen. Die Berater verlangten, den Beschäftigten außerdem das Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie die Lohnerhöhung vorzuenthalten. Einzelvertraglich sollten die Arbeitnehmer auf tarifliche Ansprüche verzichten. Der Betrieb wäre nicht mehr tarifgebunden gewesen. Außerdem war geplant, 27 der 132 Beschäftigten zu entlassen und sie durch billigere Leiharbeitskräfte zu ersetzen.

Hintergrund der Krise

Ende 2008 ging bei ATIKA die Mischproduktion stark zurück. Das Unternehmen produziert Betonmischer, Baukreissägen und Gartengeräte. ATIKA reduzierte Anfang 2009 die Arbeitszeit der Beschäftigten: zunächst über den Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung, danach über Kurzarbeit. Obwohl das Unternehmen eine ausgeglichene Bilanz nachweisen konnte und handlungsfähig war, machten die Banken Druck und zwangen ATIKA eine Unternehmensberatung auf, die den Horrorkatalog für die Beschäftigten präsentierte.

„Den konnten wir mit Hilfe der IG Metall in Oelde abwehren“, betont der Betriebsratsvorsitzende Thomas Albert-Schwarte. Gestützt auf einen Organisationsgrad von über 90 Prozent. In den Gesprächen über einen Interessenausgleich hat der Be-



Betriebsrat von ATIKA in Ahlen

triebsrat dann erreicht, die Task-Force „Krisenintervention“ der IG Metall einzuschalten. Die Beraterfirma arbeco GmbH in Dortmund sowie ein Rechtsanwalt wurden als Sachverständige herangezogen.

Geschäftsleitung lenkte ein

Daraufhin rückte die Geschäftsleitung von ihren Plänen ab. Aufgrund der Verhandlungen mit dem Betriebsrat ist das Unternehmen nach wie vor nicht insolvent. Niemandem wurde gekündigt, und Leiharbeiter gibt es auch keine. Die Belegschaft musste „nur“ auf die vereinbarte Einmalzahlung in 2010 verzichten. Die 2,1 Prozent ab Mai 2009 verschob der Arbeitgeber auf Dezember 2009. Die diesjährige Erhöhung von 2,7 Prozent bekamen die Arbeitnehmer erst im Juli und nicht im April.

Der Anerkennungstarifvertrag von 2002 ist wieder gültig und somit auch der Tarifvertrag zur Beschäftigungssicherung. Das machte es dem Betriebsrat möglich, sichere Arbeitsplätze für bis zu 23 Monate zu erreichen. Thomas Albert-Schwarte ist überzeugt, „dass vor allem der hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad dem Betriebsrat den Rücken gestärkt hat.“