

## 3 Methoden und Vorgehen

### 3.1 Fallstudien und Untersuchungsmethoden

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung steht die wissenschaftliche Begleitung des gewerkschaftlichen Projekts „Arbeit 2020“. Der Fokus des Projekts liegt auf dem Betrieb; es geht um Beratungen für Betriebsräte und Verhandlungen mit Betriebs- oder Unternehmensleitungen, die sich für die Teilnahme am Projekt entschieden haben. Damit war für die wissenschaftliche Begleitung der Betrieb als zentrale Untersuchungseinheit vordefiniert. In die wissenschaftliche Begleitung und die Untersuchung wurden schließlich 19 von 35 Betriebsfällen aus der ersten Welle des Projekts „Arbeit 2020“ einbezogen.

Mit ihrem Fokus auf betriebliche Fallstudien reiht sich die Untersuchung damit in die von Pflüger et al. (2010) beschriebene Tradition der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie ein. In Anlehnung an die dort entwickelte Fallstudientypologie lässt sich die Untersuchung dem Typus der ‚Vielfalt‘ zuordnen. Fallstudien in diesen Typus sind darauf ausgerichtet, ein Phänomen in seinen Praxismustern möglichst umfassend und breit zu analysieren, um darauf aufbauend allgemeine Aussagen über diese Muster formulieren zu können, sei es in Form einer Typologie oder sei es in anderen Formen des Fallvergleichs. Dem entsprach die Zielsetzung des Forschungsprojekts, möglichst viele der im Projekt „Arbeit 2020“ einbezogenen Betriebe in die Untersuchung aufzunehmen. Auf diese Weise sollte ein wenn nicht vollständiger, so doch möglichst umfangreicher Einblick in die Beratungen, ihre Outputs und die betrieblichen Prozesse, die damit verbunden sind, genommen werden. Auf diese Weise wurden möglichst profunde Aussagen über den Verlauf – oder die Verläufe – des Projekts und ihre Auswirkungen angestrebt.

Allerdings ist in dieser Untersuchung der Betrieb als Organisationseinheit nur ein Näherungswert für das, was letzten Endes als „Fall“ betrachtet wird. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass der Fall nicht der Betrieb oder bestimmte Charakteristika des Betriebes – wie die betrieblichen Organisationsstrukturen, die Arbeitsprozesse, Rationalisierungsstrategien oder auch die betriebliche Sozialordnung oder die Arbeitsbeziehungen – sind, die üblicherweise im Zentrum der arbeits- und industriesoziologischen Forschung stehen. Der eigentliche Gegenstand sind die Beratungs- und

Verhandlungsprozesse, die im Rahmen des Projekts „Arbeit 2020“ in den Betrieben stattgefunden haben sowie ihre Ergebnisse und Auswirkungen. Der „Betrieb“ mit seinen Eigentümlichkeiten wie den Produktions- und Produktstrategien oder seinen Mitbestimmungsakteuren und -kulturen markiert dafür den Kontext. Der eigentliche Fall aber ist ein Prozess, der sich innerhalb der Betriebe vollzieht und der von außen angestoßen wurde. Allerdings ist dafür der Kontext in dreierlei Hinsicht von Bedeutung. Erstens bildet er den Rahmen für die Beratungsprozesse, den Beratung und gewerkschaftliche Projektsekretär\*innen in Rechnung stellen müssen, vor allem mit Blick auf die Ausgangsinteressen der Betriebsräte, ihre Ressourcen und Kompetenzen sowie die Mitbestimmungspraxis und die Kultur der Austauschbeziehungen im Betrieb. Zweitens ist der Kontext der Organisation und der technologischen Rationalisierung ein zentraler Gegenstand der Beratungsprozesse, der im Landkartenprozess erhoben wird. Und drittens schließlich zielt die Beratung auf die Veränderung des Kontextes: auf die Handlungsfähigkeit sowie die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebsräte, auf die betriebspolitische Stärkung der Gewerkschaft, aber auch auf Impulse für die Modernisierung der Betriebe als Grundlage ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Dementsprechend setzt auch die vergleichende Analyse dieser Fälle drei Schwerpunkte. Im Zentrum der Analyse stehen zunächst das gewerkschaftliche Projekt und der Beratungsprozess mit seinen zentralen Elementen wie Betriebslandkarten und Zukunftsvereinbarungen und seinen betriebspolitischen Auswirkungen. Ein zweiter Fokus ist auf die Outputs der Landkartenerstellung gerichtet, die jeweils einen erheblichen Teil des Beratungsprozesses in Anspruch genommen hat und Hinweise auf den Stand der Digitalisierung und damit verbundene arbeitspolitische Herausforderungen zu Tage fördern sollte. Der dritte Schwerpunkt schließlich liegt auf den Veränderungsimpulsen, die vom Beratungsprozess auf die Mitbestimmungsmuster der Betriebsräte ausgegangen sind.

Damit ist das Erkenntnisinteresse der Studie breit gefächert: es geht um die vergleichende Analyse des gewerkschaftlichen Projekts und der Beratungsprozesse, es geht um die Befunde der Beratungsprozesse, und es geht um die Auswirkungen des Projekts auf die Mitbestimmung der Betriebsräte. Dieses aufgefächerte Erkenntnisinteresse erschwert vergleichende Analysen in Form klassischer Typenbildungen, weil viele Vergleichsdimensionen und Merkmale wie die Mitbestimmungspraxis oder die Arbeitsbeziehungen im Betrieb, aber zugleich auch die Beratungsprozesse und die Rollen von Beratern und Gewerkschaftssekretären oder auch technologische Niveaus und Erscheinungsformen der Digitalisierung betrachtet werden

sollen (Kelle/Kluge 2010). Die Nutzung von Typenbildung kann dabei analytisch instruktiv sein, beispielsweise in Form einer groben Zuordnung der Betriebsräte zu bestehenden Betriebsrattypologien, die Aufschluss darüber geben kann, mit welchen Orientierungen und Ausgangsvoraussetzungen die Betriebsräte den Prozess begonnen haben. Sie ist aber kein eigenständiges Erkenntnisziel. In der komparativen Perspektive des Fallstudienvergleichs geht es vielmehr um Prozesse und Veränderungsdynamiken und die Frage, was gute Praxisbeispiele dieser Veränderungen ausmacht und was förderliche und was hinderliche Faktoren für diese guten Praktiken sind.

Die Konzentration der Untersuchung auf das Projekt „Arbeit 2020“ und die damit verbundenen Beratungsprozesse wiederum hat mehrere methodische Implikationen. Dazu gehört vor allem, dass sich die Untersuchung im Kern auf die Begleitung der Beratungsprozesse stützt. Die Forscherinnen sind jeweils mit zu den Workshops gegangen und zählten zusammen mit den Berater\*innen und den gewerkschaftlichen Projektsekretär\*innen zum Team „Arbeit 2020“. Sie traten gegenüber den betrieblichen Akteuren, den Betriebsräten, den Beschäftigten und auch dem Management als Teil des Projekts auf. Dazu gehörte, dass sie sich in der Rolle als wissenschaftliche Begleiter ausdrücklich vorgestellt und eingeführt haben. Als solche wurden sie von den betrieblichen Akteuren auch akzeptiert; dabei wurde jedoch nicht immer sehr konkret hinterfragt, was genau unter wissenschaftlicher Begleitung zu verstehen und welches Rollenprofil im Projekt damit genau verbunden ist.

Die Prozessbegleitung war wiederum dadurch geprägt, dass „Arbeit 2020“ ein Gestaltungs- und Interventionsprojekt ist; es geht um die Veränderung von Praktiken, um die Gestaltung von Prozessen und, als Voraussetzung dafür, um die Aktivierung von Akteuren, namentlich die Betriebsräte. Damit ist der Fall, der von den Wissenschaftler\*innen begleitet wurde, nicht nur eine Beratung, sondern auch eine Intervention. Die Fallstudien weisen daher auch Elemente des Fallstudientypus der Interventionsorientierung (Pflüger et al. 2010) auf. Sie können deshalb als Mischtypen aus interventionsorientierten und Vielfalt anstrebenden Fallstudien betrachtet werden. Im Unterschied zu anderen interventionsorientierten Fallstudien sind allerdings hier die intervenierenden Akteure und die Wissenschaftler zu einem guten Teil getrennt; Berater und Begleiter hatten in den Teams unterschiedliche Rollen, und Fragen der Selbstverortung und der Rollenklärung – und damit der Einhaltung einer kritischen Distanz zum Prozess (Latniak/Wilkesmann 2005) – stellten für die Wissenschaftler daher zumindest kein prinzipielles Problem dar.

Allerdings heißt das nicht, dass Fragen der Beteiligung am Prozess und der damit verbundenen Grenzziehung zum Forschungsgegenstand deshalb keine Rolle gespielt hätten. Die Prozessbegleitung bei „Arbeit 2020“ enthielt Elemente mehrerer Forschungsmethoden, bei denen sich diese Fragen stellen. Die erste Methode ist die *teilnehmende Beobachtung*. Prozessbegleitung bedeutete sowohl Beobachtung des Prozesses als auch Teilnahme am Prozess. Die Wissenschaftler haben die Prozesse beobachtet und protokolliert und standen damit außerhalb der eigentlichen Beratung; zugleich aber haben sie mit Fragen oder Beiträgen auch in die Prozesse eingegriffen und an ihnen teilgenommen. Sie befanden sich in einem Spannungsfeld von passiver und aktiver Teilnahme (Lamnek 1995), wobei je nach Situation und nach persönlichem Profil des Wissenschaftlers stärker die Rolle des Teilnehmers als Beobachter oder die des Beobachters als Teilnehmer im Vordergrund stand. Beispiele für Teilnahme sind Fragen an die Betriebsräte oder an die Beschäftigten zur Digitalisierung oder zu den Arbeitsbedingungen in den Bereichen, aber auch Ideen und Hinweise für die weitere Gestaltung des Prozesses im Austausch mit Berater\*innen, Projektssekretär\*innen und Betriebsräten.

In den Protokollen wurden teilweise auch prägnante Aussagen, die von Akteuren im Rahmen der Workshops gemacht wurden, mitgeschrieben. Im Falle der Betriebsräte wurden diese explizit freigegeben; anders im Falle von Beschäftigten oder anderen Akteuren, doch ist bei ihnen wegen der Fallstudienanonymisierung eine Rückverfolgung der Zitate ohnehin nicht möglich. Die Ergebnisprotokolle waren Teil von Beobachtungsinterviews (Kuhlmann 2002), mit deren Hilfe die Beobachtungen verschriftlicht wurden. Dazu zählten neben den eigentlichen Workshops als zweites Element auch Zusammenfassungen von Pausengesprächen oder weiterer Kommunikation mit Workshopsteilnehmer\*innen. Diese wurden als wichtige Elemente des Prozesswissens zusammengefasst und in die Fallstudien eingefügt.

Die Veränderungsorientierung der Beratungsprozesse wiederum schuf eine Nähe zur *Aktionsforschung*. Nach Fricke (2010) liegt ein methodischer Vorteil der Aktionsforschung darin, dass durch die Veränderungsimpulse und die damit einhergehenden Kommunikations- und Aushandlungsprozesse innerhalb der Organisation ein Blick hinter die Organisationsfassaden möglich wird, der bei Befragungen oder Interviews möglicherweise verborgen bleibt. Zugleich kann die Prozessperspektive Einsichten in die Dynamik des Organisationswandels – oder des Wandels von Orientierungen und Handlungskompetenzen der betrieblichen Akteure – eröffnen. Anders als bei Interviews und Befragungen deckt die Prozessbegleitung

eine zeitliche Entwicklung ab und ermöglicht damit, den Wandel und seine Ursachen genauer zu beleuchten. Ein zweites Kriterium der Aktionsforschung nach Fricke (2010) ist das Gestaltungsinteresse. Im Projekt „Arbeit 2020“ war dies durch den intervenierenden Charakter der Beratung gegeben. Allerdings sind es in der vorliegenden Untersuchung nicht – oder nicht in erster Linie – die Forscher\*innen, die dieses Interesse aktiv verfolgten, sondern die Berater\*innen und die gewerkschaftlichen Projektsekretär\*innen.

Doch die Rolle der Wissenschaftler\*innen ging über Beobachtung und Teilnahme am gewerkschaftlichen Projekt „Arbeit 2020“ hinaus; sie erstreckte sich auch darauf, den Prozess zu bewerten. Damit entstand eine Nähe zur *Evaluationsforschung*. Diese setzt sich nach Lüders (2006) aus den beiden Elementen der Forschung und der Evaluation zusammen, versucht also gleichermaßen, theoriegeleitet wissenschaftliches Wissen über einen Gegenstand zu erzeugen als auch den Gegenstand unter dem Blickwinkel politischer Programme oder Interventionen zu bewerten. Im Fall des Projekts „Arbeit 2020“ ging es beispielsweise nicht nur darum, Orientierungen und Kompetenzen der Betriebsräte zu beobachten und mögliche Entwicklungen nachzuzeichnen, sondern auch zu bewerten, ob durch die Beratungsprozesse ihre Handlungsfähigkeit auch verbessert werden konnte und wenn ja, warum dies der Fall war. Auch waren die Wissenschaftler\*innen nicht nur Chronisten der Landkartenprozesse, sondern haben sie auch danach bewertet, wie die Beratungsprozesse und die Einbeziehung von Beschäftigten funktioniert haben. Und am Ende des Tages ging es auch um die Frage, ob und inwieweit das Projekt „Arbeit 2020“ tatsächlich auch zur Stärkung der Gewerkschaften beigetragen hat.

Freilich sind solche Fragen nicht unbedingt nur typisch für Evaluationsforschungen; in der Arbeits- und Industriesoziologie, gerade auch in der Gewerkschafts- oder der Mitbestimmungsforschung, wird häufig der Erfolg von gewerkschaftlichen Kampagnen und Projekten oder von bestimmten Mitbestimmungsstrategien der Betriebsräte oder von Veränderungen der rechtlichen Mitbestimmungsgrundlagen betrachtet und auch hinsichtlich seiner Ursachen bewertet. Insofern ist die wissenschaftliche Forschung ohnehin bewertend und damit evaluativ. Der Brückenschlag zur Evaluationsforschung entsteht daraus, dass diese Bewertungen gemeinsam mit den Akteuren kommuniziert und reflektiert werden und möglicherweise im laufenden Projekt Veränderungen der Vorgehensweise nach sich ziehen. So wurden im Laufe des Forschungsprojekts Diskussionsrunden mit dem Leitungs- und Projektteam von „Arbeit 2020“ durchgeführt und dort Eindrücke und Befunde diskutiert, die dann wiederum in die

weitere Projektgestaltung einfließen konnten. Unter dem evaluativen Aspekt stand besonders diese Dialogfunktion der Evaluation im Vordergrund und mit ihr die Erkenntnisfunktion. Die von Flick (2006) zudem vorgestellte Kontrollfunktion, die auf Mängel bisheriger Praktiken und Korrekturvorschläge abzielt, oder auch die Legitimationsfunktion, in deren Zentrum die Bewertung von Input und Output und damit von Aufwand und Effizienz steht, spielten dabei eine allenfalls untergeordnete Rolle.

Die Untersuchung des gewerkschaftlichen Projekts „Arbeit 2020“ stand damit im Spannungsfeld verschiedener methodischer Zugänge, ohne jeweils in einzelne dieser Zugänge aufzugehen. Auch erwies sich die „Methode“ der Prozessbegleitung als nicht alleine hinreichend für die wissenschaftliche Analyse der Fälle; sie eröffnete nur beschränktes Kontextwissen und gab nur wenig explizites Deutungswissen der Akteure frei. Bewertungen der Prozesse durch die Akteure konnten zwar teilweise implizit und informell erfasst werden, doch fehlte vielfach der größere Deutungsrahmen, den die Akteure dafür zugrunde gelegt haben. Auch konnten viele wichtige Informationen über den Kontext der Arbeitsbeziehungen, aber vor allem auch über Motive, Strategien und Interessen der Akteure im Rahmen der Prozessbegleitungen nicht adäquat eingefangen werden. Deshalb wurden in der Mehrzahl der Betriebsfälle noch Expert\*inneninterviews mit Betriebsräten durchgeführt, und auf der Ebene des gewerkschaftlichen Projekts Interviews mit gewerkschaftlichen Projektsekretär\*innen sowie mit Berater\*innen. Auf diese Weise sollten Kontextwissen und hegemoniale Deutungen der Expert\*innen zum Prozess „Arbeit 2020“ erfragt werden (Bogner/Menz 2005; Meuser/Nagel 2005).

Die Expert\*inneninterviews wurden codiert und thematisch geordnet, die Workshopprotokolle wurden ebenfalls nach Themen strukturiert, wobei hier die Landkartenerstellung und die Landkartenergebnisse den größten Raum einnahmen. Beobachtungsinterviews und Expert\*inneninterviews wurden dann zu betrieblichen Fallstudien des Projekts „Arbeit 2020“ verdichtet, in denen jeweils Abschnitte zum Beratungsprozess, zur Landkarte und ihren Ergebnissen, zu den arbeitspolitischen Themen und den weiteren Verhandlungen und, soweit vorhanden, auch zu den Zukunftsvereinbarungen enthalten sind.

#### 3.1 Fallauswahl und Vorgehen

15 der 19 in die Untersuchung einbezogenen Fälle waren Gegenstand der Prozessbegleitung der Workshops. Hier stand die Prozessbegleitung im

Zentrum der Untersuchungsmethoden. Die vier weiteren Fälle wurden erst nach dem Abschluss der betrieblichen Beratungsprozesse in die Untersuchung aufgenommen. In diesen Fällen fand keine Prozessbegleitung statt. Die Fälle wurden methodisch durch ausführliche Expert\*inneninterviews mit den Betriebsräten, in einem Fall mit dem Vorsitzenden, in den anderen mit dem/der Vorsitzenden und weiteren Betriebsräten, erschlossen.

In diesen Fällen war das entscheidende Kriterium des Samplings der Abschluss einer Zukunftsvereinbarung. Auf diese Weise sollten alle Betriebe des Projekts „Arbeit 2020“, die zum Abschluss der Untersuchung eine Zukunftsvereinbarung aufwiesen, in die vergleichende Analyse einbezogen werden und systematisch nach den Bedingungen für den Abschluss, nach den in den Vereinbarungen eingegangenen Themen und nach der Umsetzung der Vereinbarung im Mitbestimmungshandeln der Betriebsräte ausgewertet werden.

Die anderen Fälle wurden im Rahmen eines selektiven Samplings (Schatzmann/Strauss 1973) in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Gewerkschaften ermittelt. Dabei wurden mehrere Kriterien für die Fallauswahl zugrunde gelegt. Wichtigstes Kriterium war die Abbildung unterschiedlicher Unterbranchen aus den Organisationsbereichen der Gewerkschaften. Ergänzend kamen Erwartungen hinsichtlich der Verbreitung technologischer Neuerungen in den Betrieben hinzu; freilich war damit nicht gesagt, dass sich diese Erwartungen in den Fällen im Rahmen der Workshops dann auch so erfüllen sollten. Eine Ausnahme bildeten dabei die fünf teilnehmenden Betriebe im Organisationsbereich der IG BCE; hier konnten keine Fallstudien durchgeführt werden, weil von den Betriebsparteien die Beteiligung der wissenschaftlichen Expert\*innen an den Workshopsitzungen nicht gewünscht wurde. Dies wiederum hing damit zusammen, dass in der chemischen Industrie die Autonomie der betrieblichen Akteure höher und die Kultur der Einbindung der Gewerkschaft und auch der direkten Kommunikation von Geschäftsleitungen und Gewerkschaft geringer einzuschätzen ist. Deshalb sollte die Zahl der externen Projektteilnehmer so gering wie möglich gehalten werden.

„Wir reden hier ja gemeinsam mit den Arbeitgebern über diese Dinge als Gewerkschaft, nicht nur als Betriebsrat. Das ist für uns eine neue Dimension aus meiner Sicht, die auch sicherlich eine ziemliche Herausforderung ist. Und das haben wir in den Projekten teilweise auch gemerkt. Zu sehen, dass die IG BCE auf der betrieblichen Ebene eine eigenständige Positionierung entwickelt und darstellt und zeigt. Natürlich immer in Zusammenarbeit mit Betriebsräten. Aber durchaus

auch wahrnehmbar als eigenständig. Das kennen, glaube ich, die Arbeitgeber nur in seltenen Fällen.“ (Experteninterview IG BCE)

Aus dem Organisationsbereich der Gewerkschaft NGG konnten zwei der fünf teilnehmenden Betriebe in die Untersuchung aufgenommen werden. Die restlichen 17 Fälle – resp. 13 Fälle mit Prozessbegleitung – stammen aus dem Organisationsbereich der IG Metall, die insgesamt 25 Betriebe in der ersten Welle des Projekts „Arbeit 2020“ betreute (Tabelle 1).

*Tabelle 1: Das Sample der Untersuchungsbetriebe*

Betriebe	Gewerkschaft	Beschäftigte Betrieb	Stellung des Betriebs	Methoden (in Klammern: Zahl der Interviewpartner)
Möbel	IG Metall	260	Einzelbetrieb – Investor	Prozessbegleitung / Interview BR (2)
Elektrotechnik 1	IG Metall	1.250	Einzelbetrieb – Familiengeführt	Prozessbegleitung
Elektrotechnik 2	IG Metall	1.500	Hauptsitz – Familieneigentum – internationale Standorte	Prozessbegleitung / Interview BR
Elektrotechnik 3	IG Metall	350	Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte	Interview BR (2)
Anlagenbau 1	IG Metall	4.900, Bereich: 1.800	Konzernstandort – AG – internationale Standorte	Prozessbegleitung / 2 Interviews BR
Anlagenbau 2	IG Metall	550	Hauptsitz – Familieneigentum – internationale Standorte	Prozessbegleitung
Automobilteile 1	IG Metall	550	Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte	Prozessbegleitung / Interview BR
Automobilteile 2	IG Metall	3.000; Bereich 740	Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte	Prozessbegleitung
Automobilteile 3	IG Metall	700	Hauptsitz – Familiengeführt - internationale Standorte	Interview BR (2)
Maschinenbau 1	IG Metall	1.200	Hauptsitz – SE – internationale Standorte	Prozessbegleitung / Interview BR
Maschinenbau 2	IG Metall	300	Konzernstandort – Ausländische AG	Prozessbegleitung / Interview BR (2)



Betriebe	Gewerkschaft	Beschäftigte Betrieb	Stellung des Betriebs	Methoden (in Klammern: Zahl der Interviewpartner)
Maschinenbau 3	IG Metall	240	Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte	Prozessbegleitung
Antriebstechnik 1	IG Metall	550; Bereich 240	Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte	Prozessbegleitung / Interview BR
Antriebstechnik 2	IG Metall	550	Hauptsitz – Familiengeführt – internationale Standorte	Prozessbegleitung / Interview BR
Wirtschaftsbetriebe	IG Metall	240	Hauptsitz – AG und Besitz öffentliche Hand	Prozessbegleitung
Metallverarbeitung	IG Metall	370	Einzelbetrieb - Familiengeführt	Interview BR
Automations-technik	IG Metall	450	Hauptsitz – AG / Konzerngesellschaft – internationale Standorte	Interview BR (4)
Lebensmittel 1	NGG	210	Konzernstandort – AG – internationale Standorte	Prozessbegleitung / Interview BR
Lebensmittel 2	NGG	160	Konzernstandort – AG – internationale Standorte	Prozessbegleitung / Interview BR

Die Betriebe wurden anonymisiert; die Akronyme orientieren sich jeweils an den Branchenzugehörigkeiten der Betriebe. Die Betriebe aus dem Organisationsbereich der IG Metall verteilen sich auf die Branchen Anlagenbau (2), Antriebstechnik (2), Automationstechnik, Automobilzulieferer (3), Elektrotechnik (3), Maschinenbau (3), Metallverarbeitung (1), Möbelindustrie (1) und Wäschereien (1). Die beiden Betriebe aus dem Organisationsbereich der NGG produzieren jeweils Nahrungsmittel, in einem Fall Backwaren und im anderen Fall Feinkost.

Die Betriebsgrößen der Betriebe weisen eine breite Varianz auf; sie liegen zwischen 160 Beschäftigten bei Lebensmittel 2 und knapp 5.000 Beschäftigten bei Anlagenbau 1, wobei hier nur ein bestimmtes Produktsegment des Betriebes mit rund 1.800 Beschäftigten in das Projekt „Arbeit 2020“ einbezogen wurde. Unter den 19 Fällen befinden sich insgesamt fünf Betriebe, die Konzernstandorte inländischer (resp. in einem Fall auch ausländischer) Aktiengesellschaften oder, auch in einem Fall, einer SE sind; die anderen 14 Fälle sind zumeist Hauptsitze von Unternehmen im

Familienbesitz oder, und dies in den meisten dieser Fälle, unter Führung der Eigentümerfamilien. Allerdings sind auch diese Unternehmen bis auf wenige Ausnahmen internationalisiert und haben nicht nur ausländische Vertriebsgesellschaften, sondern auch ausländische Produktionsstandorte und Tochtergesellschaften. Teilweise weisen sie auch, wie alle Betriebe aus dem Bereich der Automobilzulieferer oder der Fall Automationstechnik, mehrere Geschäftsfelder und Produktsegmente auf und sind als Holding-Gesellschaften – aber im Familienbesitz und zumeist unter Familienführung – organisiert. Das Untersuchungssample spiegelt damit zwei Sachverhalte wider: Zum einen die ausgeprägt mittelbetriebliche Unternehmensstruktur der Metallindustrie in Nordrhein-Westfalen, zum anderen aber auch den grundlegenden Wandel, den diese Familienunternehmen mit Blick auf Internationalisierung und die Entwicklung komplexer Unternehmensstrukturen in den letzten Jahrzehnten durchlaufen haben (Meyer 2017). Nur in den Fällen *Wirtschaftsbetriebe*, einer Wäscherei, und *Metallverarbeitung* finden sich noch klassische einzelbetriebliche Familienstrukturen. Auch *Möbel* schließlich ist ein Einzelbetrieb, der sich allerdings im Besitz eines ausländischen Investors befindet.

Das Bild der teilnehmenden und untersuchten Betriebe ist also durchaus heterogen. Allerdings gibt es auch eine wichtige gemeinsame Klammer. Diese bildet die Teilnahme am Projekt „Arbeit 2020“. Die Teilnahme signalisiert zweierlei: zum einen das Interesse der Betriebsräte am Projekt, das ein Mindestniveau an Mitbestimmungsaktivitäten in den Betriebsratsgremien nahelegt; und zum anderen das Interesse, oder zumindest die Akzeptanz, der Arbeitgeberseite und damit eine Offenheit gegenüber der Gewerkschaft und, möglicherweise, auf dieser Grundlage auch kooperative Arbeitsbeziehungen in den teilnehmenden Betrieben.

In den vier Betrieben ohne Prozessbegleitung wurde jeweils am Ende der Prozesse, nach Abschluss der Zukunftsvereinbarung, ein zusammenfassendes Interview mit einem oder mehreren Betriebsräten geführt. Diese Betriebe sind *Elektrotechnik 3*, *Automobilteile 3*, *Metallverarbeitung* sowie *Automationstechnik*. In allen anderen Fällen fand eine Prozessbegleitung statt, und in zehn dieser 15 Fälle konnten – zumeist am Ende des Prozesses resp. am Ende der Untersuchung – noch Interviews mit Betriebsräten durchgeführt werden. Dass in fünf Fällen keine Interviews stattfanden lag daran, dass hier die Prozesse im Projekt „Arbeit 2020“ abgebrochen wurden oder die Betriebsräte hinterher aus anderen Gründen nicht mehr für Interviews zur Verfügung standen. In Tabelle 1 ist jeweils die Zahl der Interviews ausgewiesen und auch die Zahl der Betriebsräte, die an den Interviews teilgenommen haben.

Fast alle Interviews fanden mit den Betriebsratsvorsitzenden statt, weil diese zumeist die Promotoren des Projekts „Arbeit 2020“ im Betrieb waren und sind und weil sie – gerade in den kleineren Betrieben und dort als einzige Freigestellte – das meiste Kontextwissen aufwiesen sowie auch die für die Betriebsratsgremien hegemonialen Deutungsmuster (dazu Tabelle 2). Die Interviews werden in der folgenden Analyse jeweils mit „Betriebsratsinterview, Fall“ gekennzeichnet, und in den Fällen mit mehreren Interviews oder mehreren Teilnehmern werden diese separat nummeriert (Betriebsrat 1 etc.). Die Zahl der Betriebsratsinterviews summiert sich auf 14, an denen insgesamt 21 Betriebsräte teilnahmen.

*Tabelle 2: Workshops und Interviews*

Betriebe	Workshops	Interviews
Möbel	Zehn Workshops	Gruppeninterview BRV und BR Angestellte
Elektrotechnik 1	Fünf Workshops	Keine
Elektrotechnik 2	13 Workshops	Interview BRV
Elektrotechnik 3	Keine Workshopbeteiligung	Gruppeninterview BRV und BR
Anlagenbau 1	11 Workshops	Interview BRV und Interview BR
Anlagenbau 2	Sechs Workshops	Keine
Automobilteile 1	Acht Workshops	Interview BRV
Automobilteile 2	Sechs Workshops	Keine
Automobilteile 3	Keine Workshopbeteiligung	Gruppeninterview KBRV und BRV
Maschinenbau 1	Acht Workshops	Interview BRV
Maschinenbau 2	Sieben Workshops	Gruppeninterview BRV und BR
Maschinenbau 3	Sechs Workshops	Keine
Antriebstechnik 1	Sechs Workshops	Interview BRV
Antriebstechnik 2	Sieben Workshops	Interview BRV
Wirtschaftsbetriebe	Acht Workshops	Keine
Metallverarbeitung	Keine Workshopbeteiligung	Interview BRV
Automationstechnik	Keine Workshopbeteiligung	Gruppeninterview BRV und drei BR
Lebensmittel 1	Acht Workshops	Interview BRV
Lebensmittel 2	Sieben Workshops	Interview BRV

In den von uns begleiteten 15 Fällen wurden insgesamt 114 Workshops durchgeführt. Die Zahl ist je nach Verlauf der Prozesse ungleich auf die Fälle verteilt. Die Workshops wurden protokolliert, und auf der Grundlage der Protokolle wurden schließlich Fallbeschreibungen verfasst. Die Prozes-

se waren weit langwieriger, als am Anfang des Projekts von den Gewerkschaften prognostiziert; nicht wenige Fälle zogen sich über den gesamten Untersuchungszeitraum hin und teilweise auch darüber hinaus. Dadurch konnte die ursprüngliche Absicht, am Ende der Prozesse noch ergänzende Interviews durchzuführen oder im Bedarfsfall auch noch Beschäftigteninterviews oder -befragungen einzufügen, nicht, wie noch im Projektantrag angedacht, umgesetzt werden. Auch konnte deshalb die Erhebungsphase erst deutlich später als avisiert abgeschlossen werden. Die Prozesse erforderten einen langen Atem von allen Beteiligten

Zusätzlich zu den Fallstudien im engeren Sinne wurden ergänzende Expert\*inneninterviews mit gewerkschaftlichen Projektsekretär\*innen und Berater\*innen durchgeführt. Mit den Projektsekretär\*innen wurde über Ziele, Verlauf und Ergebnisse des Projekts sowie die eigenen Bewertungen und Deutungen der Prozesse und der eigenen Rolle gesprochen; in den Interviews mit den Berater\*innen wurde diese Punkte aus ihrer Sicht beleuchtet. Insgesamt wurden sieben ergänzende Expert\*inneninterviews durchgeführt; darunter waren auch die Personen, die den Prozess für die jeweiligen Gewerkschaften koordiniert und gesteuert haben. Diese wurden aber aus Gründen der Anonymisierung nicht gesondert gekennzeichnet. Die beiden Beratungsinterviews fanden jeweils mit Berater\*innen der beiden am Projekt beteiligten Beratungsagenturen statt (Tabelle 3).

*Tabelle 3: Weitere Interviews*

Interviewpartner	Zahl der Interviews
Sekretäre IG Metall	Projektsekretär*in 1 Projektsekretär*in 2 Projektsekretär*in 3
Sekretäre IG BCE	Projektsekretär*in
Sekretäre NGG	Projektsekretär*in (2)
Beratung	Beratung 1 Beratung 2

### 3.2 Kurzportraits der Betriebsfälle

Im Folgenden sollen vor der eigentlichen Auswertung der Befunde die Untersuchungsfälle kurz beschrieben werden. *Möbel* ist ein Betrieb der Holz- und Kunststoffindustrie. Er fertigt Küchenschränke im gehobenen mittleren Markt- und Preissegment und ist seit einigen Jahren im Besitz eines ausländischen Eigentümers mit Schwerpunkt Handel und Vertrieb. Der Ei-

gentümer gewährt dem Betrieb nach Aussage des Betriebsrats geschäftliche Autonomie, zieht aber einen prozentualen Anteil vom Umsatz als Rendite ab; Investitionen muss der Betrieb selber erwirtschaften. In den letzten Jahren gelang es dem Betrieb, sich im mittleren bis höheren Produktsegment zu etablieren. Der Küchenbaubetrieb hat rund 250 Beschäftigte, 160 davon in der Produktion und 90 in der Verwaltung. Im Angestelltenbereich gibt es neben den indirekten Bereichen wie Arbeitsvorbereitung, Planung und technische Entwicklung einen großen Bereich der kaufmännischen Sachbearbeitung. Die dort Beschäftigten arbeiten in einem Großraumbüro, das durch Stellwände unterteilt wird. Der Produktionsbereich ist untergliedert in vier Montagelinien. Die Beschäftigten dort sind teilweise Facharbeiter, teilweise Angelernte. Die Facharbeitsquote in der Sonderschrankmontage ist höher als in anderen Montagebereichen.

*Elektrotechnik 1* wurde als Familienunternehmen bereits Anfang des 20. Jahrhunderts gegründet. Das Unternehmen stellt Schalter und Steckdosen her, darüber hinaus aber auch ein breites Spektrum an Elektro-Installations-Systemen unter anderem für Kommunikationstechnik, Türsprechanlagen oder die Automatisierung von Heizung, Licht und Jalousie. Mit dem Geschäftsfeld Kunststofftechnik entwickelt und produziert das Unternehmen außerdem Lösungen für die Medizin- und Pharmaindustrie. Der Betrieb ist in einer stabilen Marktlage. Etwa 650 der 1.250 Beschäftigten des Betriebs arbeiten in den Produktionsbereichen Metall (450) und Kunststoff (200), die anderen 600 Beschäftigten teilen sich auf die Angestelltenbereiche auf wie Vertrieb, Verwaltung, Anwendungstechnik, Entwicklung und Konstruktion, Einkauf, Qualitätssicherung und Design.

Auch *Elektrotechnik 2* ist ein Unternehmen im Familieneigentum, allerdings mit mehreren Standorten und Tochtergesellschaften auch im Ausland. Das Unternehmen produziert Innen- und Außenleuchten für Büros, Geschäfte und Industrie sowie elektronische Komponenten. Die Produkte sind innovationsintensiv, weil sich der Produktmarkt stark wandelt. In den letzten Jahren wurde der Umstieg zur LED-Fertigung bewältigt. Das Unternehmen beschäftigt weltweit mehr als 5.200 Mitarbeiter. Davon arbeiten etwa 1.500 am Hauptsitz, dort etwa zur Hälfte in der Produktion und zur Hälfte in den Angestelltenbereichen. Dies sind zu großen Teilen qualifizierte Beschäftigte. Der mit Abstand größte Angestelltenbereich ist der Vertrieb, aber auch in Entwicklung und IT arbeiten knapp 100 Beschäftigte.

Der Untersuchungsbetrieb *Elektrotechnik 3* ist als Stammsitz auch Sitz der Unternehmensleitung und der Verwaltung von der EDV bis zum Einkauf und der Entwicklung. Die anderen Betriebe des Unternehmens sind verlängerte Werkbänke. Das Unternehmen fertigt elektronische Schaltanla-

gen vom Serienprodukt bis zur Einzelanfertigung für große Automobilwerke. Nach Einschätzung des Betriebsrats ist die Marktlage des Unternehmens recht komfortabel, weil man nicht unter dem Preisdruck einzelner Abnehmer steht. Im Untersuchungsbetrieb sind 350 Mitarbeiter beschäftigt, weltweit hat das Unternehmen 850 Beschäftigte. Etwa 150 Beschäftigte am Stammsitz arbeiten in den Angestelltenbereichen.

*Anlagenbau 1* ist ein Konzernstandort, an dem seit fast 90 Jahren Produkte für den Bau von Kraftwerken hergestellt werden. Der Standort ist zugleich Entwicklungszentrum und Fertigungsstandort, und er gilt als Leitwerk des Konzerns für Dampfturbinen und Generatoren. Im Werk arbeiten knapp 5.000 Beschäftigte in den Bereichen Generator, Turbinen, Service und Administration. Der Produktbereich, der für das Projekt „Arbeit 2020“ ausgewählt wurde, umfasst 1.800 Beschäftigte, davon gut 500 Produktionsarbeiter und etwa 1.300 Angestellte. Bis auf einzelne Ausnahmen haben die Beschäftigten mindestens Facharbeiterstatus. Zum Zeitpunkt des Projekts wurden am Standort Arbeitsplätze abgebaut; ein Fertigungsbereich wird verlagert, auf betriebsbedingte Kündigungen wird verzichtet. Die Gründe für die schwierige Lage des Standorts sind vielfältig. Sie liegen einerseits an der sinkenden Nachfrage auf dem Kraftwerksmarkt, bedingt durch die Energiewende und den weltweiten Trend zu erneuerbaren Energien und kleineren, dezentralen Kraftwerken, andererseits aber auch am konzerninternen Kosten- und Verlagerungsdruck und der Wettbewerbsfähigkeit der Produkte.

Im Betrieb *Anlagenbau 2* werden Kernkomponenten für Hütten- und Walzwerke von anspruchsvollen Schweißkonstruktionen bis zu mechanisch gefertigten Teilen produziert. Im Werk arbeiten 2000 Beschäftigte. In das Projekt „Arbeit 2020“ wurden nur Teilbereiche mit insgesamt rund 550 Beschäftigte einbezogen, davon arbeiten etwa 400 in der direkten Produktion und 150 Beschäftigte in den Angestelltenbereichen. Die wirtschaftliche Situation des Betriebs hat sich im Projektverlauf verschlechtert, schließlich wurden Entlassungen angekündigt. Zudem wurde der Betrieb durch Einführung von Profit-Center-Strukturen grundlegend reorganisiert.

*Automobilteile 1* stellt Teile für die Automobilindustrie her. Der Betrieb verfügt über ein eigenes Presswerk, in dem Bleche erhitzt und dann gebogen und gestanzt werden. Das Werk fertigt weitgehend Teile für LKW's; um die Jahrtausendwende wurden verstärkt PKW-Aufträge hinzugenommen. Ohne diesen Strategiewechsel hätte das Werk nicht überlebt. Die Aufträge werden immer für bestimmte Produktionszyklen eines Automodells vergeben und sichern aktuell die Beschäftigung für die nächsten beiden Jahre. Kostendruck und Standortkonkurrenz im Unternehmen sind

sehr ausgeprägt; die Auftragsvergabe innerhalb des Konzerns erfolgt entsprechend den Kompetenzen, die einzelnen Standorten zugeschrieben werden, sowie Kostenvergleichen. Zum Teil existieren im Unternehmen ausländische Standorte mit ähnlichen Kompetenzen, die ein Benchmarking ermöglichen. Im Werk arbeiten rund 550 Beschäftigte, etwa 360 Arbeiter und 190 Angestellte.

Im Werk *Automobilteile 2* sind rund 3.000 Mitarbeiter beschäftigt. Sie produzieren elektrische, elektromechanische und mechatronische Bauteile für industrielle Abnehmer, insbesondere Automobilunternehmen und deren Zulieferer. Das Projekt „Arbeit 2020“ wurde im Bereich Automobil-elektrik durchgeführt. In diesem Bereich arbeiten etwa 740 Beschäftigte, davon sind rund 420 Arbeiter in den Montagen und im Bereich Mechatronik; die etwa 320 Angestellten verteilen sich auf Abteilungen wie Einkauf, Vertrieb, Elektronik, Entwicklung, Personalwesen und produktionsnahe Bereiche. Die Umsatzentwicklung der letzten Jahre im Gesamtunternehmen verlief dynamisch.

Der Betrieb *Automobilteile 3* ist Teil eines Automobilzulieferunternehmens. Das Unternehmen ist als Holding-Gesellschaft organisiert und hat vier Betriebe in Deutschland. Der Prozess „Arbeit 2020“ bezog sich auf einen Betrieb, der Verbindungstechnik produziert und zugleich der größte Standort des Unternehmens ist. Die schließlich im Prozess ausgearbeitete Zukunftsvereinbarung wurde dann aber für alle deutschen Konzernstandorte abgeschlossen. Die Werke sind im Rahmen der Holding-Strukturen operativ selbständig und berichten an die Holding, die sich im Familienbesitz befindet. Das Unternehmen hat knapp 2.000 Beschäftigte in Deutschland und mehr als 3.000 weltweit. Inzwischen gibt es mehrere Standorte im Ausland. Die Auslandsproduktion folgt den Märkten und den Endherstellern. Dies geschieht einerseits aus organisatorischen Gründen und zur Kostensenkung, andererseits auf Druck der OEM. Im Projektbetrieb arbeiten rund 700 Beschäftigte, etwa 400 davon in den Angestelltenbereichen und 300 in der Produktion.

*Maschinenbau 1* ist ein traditionsreicher Betrieb, der seit Ende des 19. Jahrhunderts existiert und Pumpen für die Heizungstechnik, Klimatisierung, Wasserversorgung und Abwasserbeseitigung herstellt. Die erste Produktionsstätte im Ausland wurde in den 1980er Jahren eröffnet. Heute unterhält das Unternehmen rund 15 Produktionsstandorte weltweit. Die Mitarbeiterzahlen stiegen aufgrund dieses Unternehmenszuwachses auf rund 7.000 Beschäftigte an, von denen etwa 2.600 in Deutschland arbeiten. Der Konzern ist eigentumsrechtlich als SE organisiert, wobei allerdings die Stiftung der ursprünglichen Eigentümerfamilie nach wie vor Mehrheitsge-

sellschafterin ist. Im Projektbetrieb und Hauptsitz des Unternehmens arbeiten etwa 1.200 Beschäftigte, rund jeweils die Hälfte davon in den Produktions- und in den Angestelltenbereichen. In das Projekt „Arbeit 2020“ wurde nicht alle, aber doch die meisten Bereiche des Betriebs einbezogen.

*Maschinenbau 2* ist auf Landmaschinen spezialisiert. Der Betrieb wurde Mitte der 1990er Jahre an einen ausländischen Landmaschinenhersteller verkauft. Etwa 20 Jahre später geriet dieses Unternehmen jedoch in finanzielle Schwierigkeiten und wurde von einem japanischen Konzern übernommen. Der Projektbetrieb produziert Sätechnologie. Der Landmaschinenbau ist ein Saisongeschäft; die Hochsaison liegt zwischen November und April, in dieser Zeit werden Arbeitszeitkonten aufgebaut und zusätzlich Leiharbeiter beschäftigt. Im Werk sind zum Untersuchungszeitpunkt knapp 300 Personen beschäftigt, davon etwa 120 Arbeiter und knapp 180 Angestellte.

Der Betrieb *Maschinenbau 3* ist als operativ eigenständige Business Unit Teil einer Holdinggesellschaft. Die Holding, die sich nach wie vor im Familienbesitz befindet, umfasst Vorstand und Verwaltung mit Funktionen wie IT, Personal oder Controlling. Am Standort befinden sich neben dem Projektbetrieb vier weitere Business Units, die allesamt rechtlich eigenständige Gesellschaften sind und Maschinen für die Kunststoffverarbeitung herstellen. Der Untersuchungsbetrieb produziert als Business Unit Komponenten, traditionell vor allem für die anderen Gesellschaften, aber zunehmend auch für den externen Markt. Die Geschäftsführung der Einzelgesellschaften liegt in den Händen bestellter Manager, die sich aber gegenüber den Eigentümern teilweise auch im Tagesgeschäft rechtfertigen müssen. Insgesamt arbeiten in den fünf Gesellschaften am Standort rund 870 Beschäftigte, davon rund 240 bei *Maschinenbau 3*. Von diesen sind gut 80 Beschäftigte im indirekten Bereich und in der Verwaltung beschäftigt, knapp 160 sind Arbeiter in der Produktion.

Der Betrieb *Antriebstechnik 1* ist Hauptsitz eines Unternehmens, das auf eine lange Unternehmensgeschichte zurückblicken kann. Das Familienunternehmen wurde bereits Ende des 19. Jahrhunderts gegründet und befindet sich mittlerweile in der Hand der vierten Generation. Seitdem hat sich das Unternehmen zu einem führenden Hersteller von Kupplungen, Bremsen und Antriebslösungen entwickelt und als Komponentenlieferant in vielen Branchen fest etabliert. Das Unternehmen ist in seinen Kerngeschäftsfeldern Marktführer und einer der sogenannten „Hidden Champions“. Neben dem Hauptsitz existieren Produktionsstandorte im europäischen Ausland und in China. Am Hauptsitz arbeiten etwa 550 Beschäftigte. Vier Abteilungen wurden vom Projekt „Arbeit 2020“ ausgenommen; in



den in den Prozess integrierten Abteilungen arbeiteten knapp 240 Beschäftigte, davon rund 180 in der Produktion und 60 Beschäftigte in den Angestelltenbereichen.

Auch der Projektbetrieb *Antriebstechnik 2* ist ein Unternehmen im Familienbesitz. Weltweit beschäftigt das Unternehmen etwa 1.500 Mitarbeiter, davon gut 550 im Projektbetrieb, der zugleich Hauptsitz ist. Neben einem weiteren deutschen Standort gibt es noch drei Auslandswerke. Das Unternehmen konzentriert sich auf drei Geschäftsbereiche: Antriebstechnik, Gerätetechnik und Verstelltechnik. Gefertigt wird unter anderem für die Medizintechnik, die Prozess- und Fördertechnik, den Maschinenbau sowie die Möbel- und die Textilindustrie. Am Untersuchungsstandort werden vor allem Antriebssysteme, Motoren und Pumpen hergestellt; einen großen Teil des Geschäfts machen kundenspezifische Sonderanfertigungen aus. Etwa 390 Beschäftigte arbeiten in den Produktionsbereichen, die anderen 160 in der Verwaltung und den produktionsnahen Dienstleistungen.

Der Projektbetrieb *Wirtschaftsbetriebe* liefert Dienstleistungen für Krankenhäuser und Altenheime. Organisatorisch gliedert sich das Unternehmen in die vier Unternehmensbereiche Textil-, Medizin-, Gebäude- und Energie-Service. Der ursprüngliche Schwerpunkt – und auch heute noch wichtiger Bereich des Unternehmens – ist die Krankenhauswäscherei. Innerhalb der letzten zwei Jahrzehnte Jahre wurde der Betrieb um einen Reinigungsdienst für medizinisches Equipment, die Reinigung von OP-Sälen und Patientenzimmern und die Reinigung von Narkose- und Beatmungstechnik erweitert. Rund 60% des Unternehmensverbundes befinden sich in öffentlicher Hand; Kunden sind teilweise als Gesellschafter im Aufsichtsrat der Unternehmensgruppe aktiv. Am Hauptsitz des Unternehmens arbeiten rund 240 Beschäftigte, davon etwa vier Fünftel in der Produktion (Wäscherei) oder als Fahrer.

Der Betrieb *Metallverarbeitung* ist Hauptsitz und einziges Werk eines eigentümergeführten Unternehmens mit etwa 370 Beschäftigten. Produziert werden Walzanlagen, aber auch Belüftungs- und Filtrieranlagen. Die Wartung der Anlagen hat sich zu einem wichtigen Geschäftsfeld entwickelt. Die Walzgerüste und die Filtrieranlagen sind teilweise so groß, dass sie beim Kunden zusammengebaut werden. Die Belegschaft ist gut qualifiziert; in der Produktion sind nur Facharbeiter eingesetzt, und der hohe Angestelltenteil von rund 60% zeigt die Bedeutung der Konstruktion und Auftragsabwicklung für die Umsetzung besonderer Kundenwünsche.

Der Betrieb *Automationstechnik* ist Teil eines Unternehmens, das vor einigen Jahren von einem Investor gekauft und von der Börse genommen wurde. Das Unternehmen ist noch eine AG, aber zu 100 Prozent im Eigentum

des neuen Investors. Es gibt damit weiterhin einen mitbestimmten Aufsichtsrat und einen Vorstand, bestehend aus zwei Personen, dem Vorstandsvorsitzenden und dem Finanzvorstand. Der Eigentümerwechsel hat nach Auskunft des Betriebsrats keine Veränderung im operativen Geschäft nach sich gezogen. Der Eigentümer ist ein konservativer Investor, der keinen Renditedruck ausübt und nur einen kleineren Teil des Ergebnisses entnimmt. Zum Unternehmen gehören insgesamt drei Firmen, in denen etwa 1.400 Beschäftigte weltweit arbeiten, rund 450 davon am Projektstandort. Von diesen wiederum sind gut die Hälfte in der Produktion beschäftigt, die anderen in Verwaltung oder Entwicklung und Konstruktion.

*Lebensmittel 1* ist ein Produktionsbetrieb einer Tochtergesellschaft eines internationalen Nahrungsmittelkonzerns, der alle möglichen Sorten von Lebensmitteln produziert. Bis Ende der 1980er Jahre wurde die Tochtergesellschaft, deren angestammtes Geschäft die Produktion von Feinkost ist, noch von den Nachkommen der ehemaligen Eigentümerfamilie geleitet, dann ging sie vollständig in den Besitz des Konzerns über. In Deutschland beschäftigt der Konzern mehr als 12.000 Mitarbeiter\*innen. Der Projektstandort ist das Produktionszentrum „Feinkostprodukte“ der Tochtergesellschaft. Das Werk besteht seit Mitte der 1950er Jahre; im Jahr 2001 konnte es sich in einem konzerninternen Wettbewerb um ein neues Restrukturierungs- und Rationalisierungskonzept gegenüber einem anderen Werk durchsetzen, das danach geschlossen wurde. Damals wurde deshalb die Produktionsmenge aufgestockt, und gleichzeitig wurde der Standort vergrößert und neu strukturiert. Neben der Ausweitung der Produktion wurden der Maschinenpark modernisiert, die Materialströme automatisiert und die Logistik neu geordnet. Den größten Automatisierungsschub verzeichnet dabei der Verpackungsbereich, wo durch die Einführung von Packmaschinen ein Großteil der menschlichen Handarbeit überflüssig wurde. Im Werk arbeiten gut 200 Beschäftigte, rund drei Viertel davon in der Produktion.

Auch *Lebensmittel 2* schließlich gehört zu einem internationalen Nahrungsmittelkonzern; der Betrieb wurde Ende der 1980er Jahre als erster Produktionsstandort dieses Unternehmens in Europa gegründet. Im Jahr 2010 wechselte der Betrieb zu einem anderen Konzern mit Spezialisierung auf Backwaren. Innerhalb des Konzerns gehört der Standort nach Aussage des Betriebsrats zu den effektivsten Werken in Europa, verfügt allerdings nur über eine relativ alte Produktionstechnik, obwohl die Produktion hoch automatisiert ist. Der Standort ist zugleich größter Entwicklungsstandort des Konzerns in Europa. Es gibt drei Produktionslinien für zwei unterschiedliche Produkte. Insgesamt arbeiten im Projektbetrieb etwa 160

Festangestellte und gut 50 Aushilfen; von den 160 fest Beschäftigten arbeiten rund 90 im gewerblichen Bereich, der Rest im indirekten Bereich.