

Wissen schafft ...

... Fortschritt

... Innovationen

... Erfolg

... Arbeitsplätze

... Vorsprung

... Nutzen

... Kompetenz

... Verantwortung

... Können

...

... Antworten für Betriebe

Transfer-Leitfaden "Wissen"

Impressum

Diese Broschüre wurde im Rahmen des Projektes tranet-ruhr erstellt. Das Projekt tranet-ruhr wird aus Mitteln des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW und aus Mitteln der Europäischen Union im Rahmen des Zukunftswettbewerbs Ruhrgebiet gefördert.



AutorInnen

Stefanie Wallbruch

Angelika Satzer

Jens Hanke

Sylvia Gurnik

Grafik und Layout

Elisabeth Fellermann

© **und Herausgeber**

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Lothringer Str. 62

46045 Oberhausen

Tel. 0208 / 82076-0

Fax 0208 / 82076-41

www.tbs-nrw.de

E-Mail: tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de

Die TBS ist eine vom Minister für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen (MWA) geförderte Einrichtung.

Oberhausen, September 2004



**Wissen schafft ...
... Antworten für Betriebe**

Transfer-Leitfaden "Wissen"

Inhalt

Einleitung	5
1. Die Firma Wagemuth GmbH	6
2. Auf dem Weg zur Transferberatung	7
3. Die TBS-Transferberatung	9
4. Die Projektgruppe in Aktion	10
5. Der Wissenschaftler im Betrieb	12
6. Gelungener Wissenstransfer	13
7. Anhang	15
7.1 Potenzialanalyse	16
7.2 Ideenworkshop	24
7.3 Seminar-Angebot	26
7.4 Steckbrief	27
7.5 Ablauf Transferberatung	28
7.6 Anforderungsprofil Wissenschaftler	29
7.7 Interner Kontrakt Betrieb	30
7.8 Zielvereinbarung	32
7.9 Auswahl-Workshop Wissenschaftler	33
7.10 Interner Kontrakt Wissenschaftler	34
7.11 Arbeitsplatzabsicherung	36

Wer neue Produkte plant, neue Geschäftsfelder erschließen möchte oder die Betriebsabläufe optimieren will, braucht Zeit, Geld und Expertenwissen. So werden dringende Fragen vertagt oder Konzepte mit der heißen Nadel gestrickt. Dabei liegt die Lösung manchmal gar nicht fern: Auf dem Schreibtisch eines Wissenschaftlers.

Wie dieses Wissen in den Betrieb transportiert wird, beschreibt die im Projekt tranet-ruhr entwickelte "Transferberatung". Das Besondere liegt darin, dass unter der Beteiligung von Interessenvertretungen eine spezifische betriebliche Fragestellung mithilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse beantwortet werden soll.

Der vorliegende Leitfaden wendet sich an Interessenvertretungen (Betriebsrat, Personalrat, Mitarbeitervertretung) und andere betriebliche Verantwortungsträger wie Geschäftsführer oder Abteilungsleiter, die bereit sind, sich für Innovationen im Unternehmen einzusetzen. Eine weitere Zielgruppe des Leitfadens sind interessierte WissenschaftlerInnen, die ihre Erkenntnisse stärker an betrieblichen Fragestellungen ausrichten wollen.

Ziele des Leitfadens:

- Verständnis schaffen, wie der Transferprozess aussehen kann
- Beteiligung von Interessenvertretungen am Transfer sicherstellen
- Ansatzpunkte aufzeigen, wie betriebliche Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Wissenschaft zur Arbeitsplatzsicherung beitragen können.

Das im folgenden vorgestellte Beispiel der Firma Wagemuth ist fiktiv und verallgemeinert Erfahrungen, die im Rahmen des Projektes tranet-ruhr mit Transferberatungen gemacht wurden. Das Fallbeispiel zeigt einen möglichen Ansatz des Transfers auf. Daneben verdeutlicht die Beschreibung der sogenannten Stolpersteine (?) kritische Situationen, die es zu meistern gilt. Demgegenüber befördern die sogenannten Beschleuniger (!) den Transferprozess.

Eine Beschreibung der Instrumente ***(0)** soll den betrieblichen PraktikerInnen helfen, den Transferprozess erfolgreich zu gestalten. Ein Beispiel der Instrumente findet sich im Anhang als Formular oder Schaubild wieder, so dass sie direkt für den Einsatz im Betrieb bereitstehen.

Auf diese Weise soll der Leitfaden drei Funktionen erfüllen:

1. Anschaulich den Ablauf einer betrieblichen Transferberatung beschreiben.
2. Beispielhaft Lösungsansätze für den eigenen Transferprozess liefern (durch die Darstellung von Stolpersteinen, Beschleunigern und Instrumenten zum Gelingen beitragen).
3. Die Beteiligung der Interessenvertretungen in der Transferberatung sicherstellen.

1. Die Firma Wagemuth GmbH

Die Firma Wagemuth GmbH ist ein traditionelles Unternehmen des Maschinenbaus mitten im Ruhrgebiet, das sich auf die Produktion von Antriebstechnik spezialisiert hat.

Mit seinen 300 Mitarbeitern produziert Hellmut Wagemuth Antriebstechnik für verschiedene Sparten, u.a. betreibt er auch eine kleine Sparte Windkrafttechnik und hat sich damit über die Grenzen des Ruhrgebiets hinaus einen Namen gemacht. Allerdings macht die wirtschaftliche Lage auch ihm zu schaffen. Der Absatz stagniert und die Stammkunden versuchen die Preise zu drücken.

Hellmut Wagemuth ist lange genug Geschäftsführer, er weiß, dass er handeln muss, wenn er den Standort halten will. Beim Monatsgespräch will er den Betriebsrat über die Situation informieren.

Max Helle, Betriebsratsvorsitzender der Wagemuth GmbH, hat seine ganz eigenen "Informationsquellen" im Betrieb. Sein erster

***(0) Instrumente**

Die Anwendung der aufgeführten und von tranet-ruhr entwickelten Instrumente optimiert den Ablauf einer Transferberatung und dient der Projektgruppe zur Beobachtung der Zielerreichung. Darüber hinaus werden das Mitspracherecht und die Beteiligung des Betriebsrates bei allen Entscheidungen während der Transferberatung abgesichert. (Übersicht Instrumente s. Anhang)

Gang führt ihn morgens durch die Produktion: Montage und Demontage geben ihm ein deutliches Bild, wie die Auftragslage aussieht. "Die ist", wie Helle sagt, "zum Greifen und in den letzten Wochen nicht zum Besten" (!).

Was in der Planung ist, erfährt Helle über seine Stellvertreterin Lisa Frisch; sie arbeitet im Angestelltenbereich und hat den direkten Draht aus ihrer Abteilung - der Konstruktion - zum Vertrieb. (!) Aber auch von dort kommt kein positives Signal, die Auftragslage ist schlecht. Helle und Frisch sind sich einig, das Gremium ebenfalls: So kann es nicht weitergehen, wenn nicht Arbeitsplätze wegfallen sollen. Das Thema "Auftragslage" ist das Thema Nr. 1 für das Monatsgespräch mit Geschäftsführer Hellmut Wagemuth. (?)

! Der Betriebsrat erkennt Signale und übernimmt Verantwortung für die betriebswirtschaftliche Weiterentwicklung.

! Interessenvertretungen mit ihrem abteilungsübergreifendem Wissen liefern wichtige Hinweise bei einer Transferberatung.

? Häufig sehen sich Betriebsräte nicht verantwortlich für diese Problematik und das "Alltagsgeschäft" steht im Vordergrund.

2. Auf dem Weg zur Transferberatung

Beim Monatsgespräch informiert Wagemuth den Betriebsrat rundheraus über die Situation. Es ist nicht nur die schlechte Auftragslage, sondern zwei Stammkunden drohen damit, sich wegen zu hoher Kosten einen anderen Hersteller zu suchen. "Die Kunden würden weitere Aufträge vergeben, doch nur", so Wagemuth zu den Betriebsräten, "wenn man ihnen mit dem Preis entgegenkäme." Der Preis, das wissen auch die Betriebsräte, ist nicht kostendeckend. Was also tun: Wie Kosten drücken? An der Qualität sparen? MitarbeiterInnen entlassen? Den Standort ins Ausland verlagern? Die Sparte Windkrafttechnik verkaufen? (?)

? Nicht zu spät reagieren. Eine drohende Insolvenz ist keine Ausgangsbasis für eine Transferberatung, da häufig keine Zeit mehr bleibt, um die Ergebnisse umzusetzen.

***(1)** Mit Hilfe der **Potenzialanalyse** kann die wirtschaftliche und organisatorische Ausgangssituation des Unternehmens analysiert und bewertet werden. Dies geschieht natürlich beteiligungsorientiert: mit dem Betriebsrat und den MitarbeiterInnen.

Es ist nicht die erste schwierige Auftragslage, die das Unternehmen trifft. Vor 5 Jahren war die allgemeine Krise im Maschinenbau auch eine Krisensituation für die Wagemuth GmbH. ***(1)** Max Helle erinnert sich gut: Der Seniorchef hat damals jede gemeinsame Aktion mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abgeblockt. Berater kamen dem Seniorchef nicht in die Firma. Die Krise aber auch die Lösung waren Chefsache. (!)

! An die Ergebnisse von Potenzialanalysen (Stärken - Schwächen - Analyse) oder Unternehmensanalysen anknüpfen und daraus die Fragestellung für eine Transferberatung ableiten.

Max Helle ist froh, dass mit dem Juniorchef doch ein "neuer Wind" im Management weht. So gibt heute in der Diskussion ein Wort das andere und Wagemuth und der Betriebsrat wissen, das kann nicht der Weg der Wagemuth GmbH sein, Arbeitsplätze abzubauen. Schließlich hat man ja auch andere Krisen gemeinsam überstanden. Der Produktionsstandort Ruhrgebiet soll für die Wagemuth GmbH erhalten bleiben. So weit so gut. Doch Auffassungen darüber, wie man diese Krise bewältigt, sind recht unterschiedlich. Da ist es mit der Einigkeit nicht weit her. Max Helle nutzt die offene Unternehmenskultur (!) und fragt: "Wie wär's, wenn wir einen Ideenworkshop ***(2)** im Betrieb organisieren. Teilnehmen sollte jeweils ein Experte oder eine Expertin aus der Konstruktion, Produktion, Vertrieb und natürlich die Geschäftsführung und ein Betriebsratsvertreter." Unter Moderation des Werksleiters werden einen halben Tag lang Wege aus der Krise erörtert. Max Helle stellt fest: "Da ist ja ganz schön was an Ideen zusammengekommen. Bloß, was machen wir draus? Wir brauchen jemanden, der uns hilft, unsere Ansätze zu bewerten. Jemanden, der nicht betriebsblind ist, der über den Tellerrand unseres Betriebes rausblickt!" Aber wie kommt man an solche ExpertInnen?

Eine offene Unternehmenskultur stellt Veränderungen auf eine breite Basis.

Lisa Frisch ist es, die schließlich den Vorschlag macht: "Wir brauchen neue Lösungen, neue Ideen. Vor 5 Jahren hat uns doch ein Wissenschaftler bei der Entwicklung eines Konstruktionsprogramms geholfen, das sehr flexibel auf Kundenwünsche eingehen kann. (!) Das war doch ein Erfolg." Allgemeines Nicken. "Wie wär's jetzt mit einer weitergehenden wissenschaftlichen Lösung?"

"Für Innovation", so Wagemuth, "bin ich immer offen. (!) Schließlich leben wir vom Fortschritt. Aber im Nebel stochern will ich nicht. Einen geeigneten Wissenschaftler zu finden ist zeitaufwendig."

"Wissenschaft? Für mich erst mal böhmische Dörfer", bringt Max Helle die Meinung der Kollegen aus der Produktion auf den Punkt. Wagemuth weist auf die Internetseite von www.nrw-wissens-transfer.de hin. "Auf der Seite gibt es Hinweise für wissenschaftli-

***(2) Im Ideenworkshop** soll das Wissen der MitarbeiterInnen gesammelt und bewertet werden. Ganz wichtig: Ideen frei äußern, aber keine Barrieren im Kopf aufbauen. Ungewöhnliche Ideen können zu ungewöhnlichen Lösungen führen!

Die Darstellung von gelungenen Praxisbeispielen hilft dabei, den Nutzen einer Transferberatung aufzuzeigen und die betrieblichen Akteure zu überzeugen.

Betriebe mit kooperativen Strukturen und einer positiven Unternehmenskultur stehen einer Transferberatung aufgeschlossener gegenüber.

ches Know-How in NRW. (!) Mir fehlt nur jemand, der unser betriebliches Problem auf den Punkt bringt, damit wir ohne viel Zeit zu verlieren den richtigen Wissenschaftler finden." (?)

Die Recherche nach WissenschaftlerInnen ist für Betriebsräte und Geschäftsführungen eine sehr umfangreiche Erfahrung. Viele Wissenschaftler sind telefonisch nicht erreichbar (Vorlesungen, Sitzungen, Betriebskontakte). Bei anderen ist die Vertragsgestaltung ein Problem und wieder andere "sprechen eine völlig andere Sprache". So trifft sich die Gruppe ziemlich entmutigt zu einer weiteren gemeinsamen Sitzung.

Lisa Frisch fällt ein: "Die TBS, bei der wir öfter Seminare besuchen, bietet im Internet so was an *(3). Wir haben doch auch bei unserer EDV-Rahmenvereinbarung und der Verhandlung gute Unterstützung erhalten. Wenn wir da mal anrufen und vielleicht einen Termin ausmachen?" Gesagt - getan.

Bereits eine Woche später sitzt man in gleicher Runde beieinander. Dazugekommen ist eine "Transferberaterin" der TBS. (!) "Uns fehlt jemand, der genau unsere Problemstellung behandeln kann und wir dürfen nicht allzu viel Zeit verlieren", so Wagemuth. Max Helle ergänzt: "Wir brauchen einfach jemanden, der uns von Anfang bis Ende unterstützt, aber auch unsere Ideen mit aufnimmt und uns hilft einen geeigneten wissenschaftlichen Berater zu finden!"

3. Die TBS-Transferberatung

Die Transferberaterin beschreibt ihre Aufgabe wie folgt (!): "Wir helfen Betrieben, die Fragestellung in Form eines Steckbriefes zum Transfergegenstand *(4) so präzise zu formulieren, dass eine passgenaue Lösung überhaupt möglich ist. Wir erstellen gemeinsam mit Geschäftsführung und Betriebsrat in einer Projektgruppe, zu der auch betriebliche Experten hinzukommen können, ein

*(3) Seminar-Angebot

Die TBS bietet allen interessierten Betriebsräten ein eintägiges betriebsspezifisches Seminar zum Thema "Innovationen oder wie kommt neues Wissen in den Betrieb?" an. Die Teilnahme eines Gremiums an einem solchen Seminar bietet die Möglichkeit, sich eine Meinung darüber zu bilden, ob eine Transferberatung zur Lösung des betrieblichen Problems geeignet ist und in welcher Form es Mitbestimmungstatbestände im Hinblick auf einzelne Themengebiete gibt.

*(4) Steckbrief

Der Steckbrief beschreibt die betriebliche Fragestellung und nennt erste Angaben zum Betrieb (anonym). Ferner werden die Erwartungen an den Wissenschaftler und das angestrebte Ergebnis aufgeführt.

! Kontakte zu Externen in der Wissenschaft können über verschiedene Kanäle eingestiegt werden:

- www.tranet-ruhr.de
- www.nrw-wissenstransfer.de
- Transfer- und Koopstellen
- Messeauftritte
- Seminarbesuche
- Vorhandene Kontakte zu Wissenschaftlern
- u.a.

? Betriebliche Akteure haben häufig wenig Bezug zur Wissenschaft und stehen ihr eher misstrauisch gegenüber.

! Erfahrene Prozessbegleiter (z.B. tranet-ruhr) können helfen Barrieren zwischen Wissenschaft und Betrieben abzubauen.

! Bedarfe, Ziele, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Ressourcen sollten vorab geklärt und während der Transferberatung anhand von Instrumenten kontrolliert werden.

Anforderungsprofil für den Wissenschaftler. Und natürlich helfen wir bei der Vorauswahl, wenn der Betrieb dies wünscht. Dabei nutzen wir auch das Internetportal www.nrw-wissenstransfer.de, aber auch eigene Kontakte, um Wissenschaftler zu finden."

Hellmut Wagemuth weiß dieses Angebot zu schätzen: "Dann können wir eher mit der Problemlösung beginnen. Wie können Sie uns sonst weiterhelfen?" "Es gibt eine Reihe von Instrumenten, mit denen wir Ihnen bei der Bearbeitung Ihrer Fragen helfen können. Wichtig ist, dass Sie selbst den Prozess der Transferberatung ***(5)** kontrollieren können."

Hellmut Wagemuth gibt noch an diesem Tag seine Zustimmung eine Transferberatung in seinem Unternehmen durchführen zu lassen. (!)

Die Transferberatung kann starten.

4. Die Projektgruppe in Aktion

Der erste Termin der Transferberatung ist gleichzeitig auch die erste Sitzung der Projektgruppe: Neben Hellmut Wagemuth als Geschäftsführer und Max Helle als Betriebsratsvorsitzendem nehmen noch Lisa Frisch für die Konstruktion und jeweils ein Kollege aus der Produktion und einer aus dem Vertrieb teil. In einer zweistündigen Projektsitzung (!) wird unter der Moderation der Transferberaterin ein Ausweg aus der Krise gesucht: Der Aufbau einer neuen Produktionssparte Windkrafttechnik sowie die Erschließung neuer Kundenstämme für dieses Marktsegment scheint der geeignete Weg zu sein. Es folgt die Ausarbeitung eines Anforderungsprofils für den Wissenschaftler ***(6)**: Aus welcher Disziplin soll er oder sie kommen? Ein Ingenieur oder ein Marketing-Experte? Was soll er oder sie methodisch können? "Ja und" - Max Helle macht es deutlich - "er muss eine klare Sprache sprechen, die wir auch verstehen!" (!) "Schließlich soll er uns ja

Das Engagement der Geschäftsführung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen und die Umsetzung der Ergebnisse einer Transferberatung.

Ideenworkshops sind eine wichtige Methode, um neue Erkenntnisse zu gewinnen und ermöglichen es, diese mit bereits vorhandenem Wissensnetzen (z.B. Vorschlagwesen) zu verknüpfen.

Der Wissenschaftler muss sich in die Lage der betrieblichen Akteure versetzen und seine Methoden verständlich erläutern können.

***(5) Ablauf Transferberatung**

Planungsphase

- Erstkontakt BR* + Erstkontakt GF*
- Zustimmung BR + GF
- Vorstellung Projekt + interner Kontrakt
- Start Transferprozess

Transferprozess organisatorisch

- Projektgruppe einrichten
- Thema für Transfer festlegen
- Auswahl + Entscheidung für Transferpartner

Transferprozess inhaltlich

- gemeinsam Zielvereinbarung erstellen
- regelmäßige Sitzungen
- kontinuierliche Rückmeldung zum Transferprozess
- regelmäßige Beteiligung BR/PR*/MA*
- Vorstellung des Transferproduktes

Auswertung des Transferprozesses

- Feedback aller Akteure
- Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben
- Überprüfung der Zielvereinbarung auf Erreichung

* BR = Betriebsrat
MA = Mitarbeiter
PR = Personalrat
GF = Geschäftsführung

***(6) Das Anforderungsprofil für den Wissenschaftler**

erfasst neben der fachlichen Disziplin (aus welcher Berufsgruppe soll er / sie kommen?) die methodischen und sozialen Fähigkeiten, die er oder sie mitbringen soll.
Achtung: Eine verständliche Sprache ist für alle MitarbeiterInnen wichtig!

auch beim Aufbau der neuen Produktion helfen" ergänzt der Kollege aus der Produktion. Die Transferberaterin erläutert, dass es zwei Wege gibt, um geeignete Wissenschaftler zu finden:

1. Die Datenbank von www.nrw-wissenstransfer.de und
2. vorhandene Kontakte der TBS zu WissenschaftlerInnen.

Beide Suchquellen sollen genutzt werden, damit erste Bewerbungen nach vier Wochen bei der TBS vorliegen.

Ein interner Kontrakt ***(7)** soll die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat regeln. Wagemuth und Helle sind sich da einig, das wollen sie unbedingt gemeinsam anpacken. Der Wissenschaftler muss sich ebenfalls diesen Bedingungen unterwerfen, "sonst kommt er für uns sowieso nicht in Frage", (!) kommentiert Max Helle.

Außerdem erläutert die Transferberaterin ihre Rolle als Moderatorin und Prozessbegleiterin. "Die inhaltliche Arbeit leistet der Wissenschaftler", so ihr Fazit. "Aber ich habe Ihnen und euch ja Arbeitsinstrumente versprochen, die uns helfen sollen die Arbeit in der Projektgruppe zu steuern. Die Zielvereinbarung ***(8)** wird uns helfen, unsere Ziele im Auge zu behalten und die Maßnahmen ebenfalls zu kontrollieren." Am Ende sind alle zufrieden mit dem Ergebnis, wenn auch "Das ganze Formulieren nicht einfach war", wie Lisa Frisch meint. "Schließlich machen wir das ja auch nicht jeden Tag!" so Hellmut Wagemuth.

Mit der Transferberaterin wird vereinbart, dass tranet-ruhr die Bewerbungen unmittelbar an die Fa. Wagemuth weiterleitet. So geht bei der Vorauswahl keine Zeit verloren. Die Ausschreibung für die Transferberatung erfolgt in anonymisierter Form, so dass der Betrieb nicht mit Nachfragen überschüttet wird. Für Nachfragen und erste Informationen der sich bewerbenden Wissenschaftler steht die Transferberaterin zur Verfügung - das gehört zum Service der Transferberatung.

Es ist klar, dass Hellmut Wagemuth und Max Helle ihre Auswahl abstimmen. Alle gehen auseinander und erwarten mit Spannung die ersten Rückmeldungen.

***(7) Interner Kontrakt**

Betrieb:

BR + Geschäftsführung + Transferberater

Der interne Kontrakt beschreibt die Rollen der Partner im Projekt und die Unterzeichnung regelt die vertrauensvolle Zusammenarbeit während der Laufzeit.

***(8) Zielvereinbarung**

Gemeinsam mit dem Transferberater erarbeitet die Projektgruppe eine Zielvereinbarung, die in detaillierter Form die Ziele und Teilziele entlang der betrieblichen Fragestellung auflistet. Nach dem Schema:

- "Wir wollen..."
- "Dies bedeutet..."
- "Wir erreichen dies durch..."
- "Wir messen den Erfolg an..."

legen die Partner die Messlatte für den Erfolg der Transferberatung selber fest und können während des Prozesses ihre Teilerfolge selbst kontrollieren.

! Der Wissenschaftler spricht eine verständliche Sprache und kann auf diese Weise Unsicherheiten auf Seiten der Kooperationspartner abbauen.

5. Der Wissenschaftler im Betrieb

Die Vorauswahl nach acht Bewerbungseingängen läuft problemlos. Wagemuth und Helle können sich auf drei Wissenschaftler oder Wissenschaftler-Teams einigen, die für den Auswahl-Workshop ***(9)** eingeladen werden. Bei der Terminplanung ist die Transferberaterin der TBS eine große Hilfe. Sie nimmt dem Betrieb viele notwendige Aufgaben wie z.B. Vertragsgestaltung **(!)**, Absprache mit Wissenschaftlern, Koordination des Auswahl-Workshop und vieles mehr ab.

Vier Wochen später steht der nächste Termin der Projektgruppe an. Es ist der halbtägige Auswahl-Workshop im Betrieb. Denn, wie Hellmut Wagemuth aus Erfahrung weiß: "Allein nach Papierlage kann ich nicht entscheiden. Dazu steht zu viel auf dem Spiel!" "Außerdem wollen wir wissen, ob der schon mal einen Betrieb von innen gesehen hat", ergänzt Lisa Frisch. **(?)**

Beim Auswahl-Workshop kann die Projektgruppe nach der kurzen Vorstellungsrunde der Wissenschaftler ihre Fragen loswerden. Dafür ist Zeit genug eingeplant. Die Moderation übernimmt die Transferberaterin, so kommen alle zu Wort, auch wenn es nicht jedem in der Projektgruppe leicht fällt, Fragen zu stellen.

Nach jeder Vorstellungsrunde bleibt außerdem reichlich Zeit für die Bewertungsrunde. Die Entscheidung fällt auf einen Ingenieur, der bereits Erfahrungen im Bereich Windenergie mitbringt.

Außerdem hat seine Kollegin - eine Betriebswirtin - Erfahrung im Bereich Marketing. Sie hat bereits anderen Firmen geholfen, Kundenkontakte aufzubauen. Hellmut Wagemuth und Max Helle hatten sogar im Vorfeld Referenzfirmen der wissenschaftlichen Berater angerufen. Die Rückmeldungen von Geschäftsführung und Betriebsrat waren positiv. Also auch hier "grünes Licht."

Nachdem die Entscheidung gefallen ist, unterschreiben auch die Wissenschaftler den internen Kontrakt ***(10)** über die Bedingungen ihrer Zusammenarbeit mit dem Betrieb.

Ein schneller und erfolgversprechender Ablauf einer Transferberatung wird durch eine zügige Vertragsabwicklung unterstützt.

Wissenschaft wird nicht immer als "Problemlöser" gesehen. Die Ergebnisse erscheinen oft als viel zu abstrakt um in der betrieblichen Praxis genutzt werden zu können.

***(9) Auswahl-Workshop Wissenschaftler**

Der Auswahltag ermöglicht es der Projektgruppe, die Bewerber und ihre Methoden zur Bearbeitung der betrieblichen Fragestellung persönlich kennen zu lernen und Fragen zur Vorgehensweise zu klären. Mit Hilfe des Anforderungsprofils des Wissenschaftlers wird unter der Moderation des Transferberaters der Wissenschaftler von den Mitgliedern der Projektgruppe bewertet und ausgewählt. Dabei ist es besonders wichtig darauf hinzuweisen, dass bei diesem Auswahlprozess die Meinung der Geschäftsleitung und die des Betriebsrates gleich gewichtet werden und eine gemeinsame Entscheidung für die Auswahl eines Wissenschaftlers getroffen wird.

***(10) Interner Kontrakt Wissenschaftler**

Der interne Kontrakt beschreibt die Rollen der Partner im Projekt und die Unterzeichnung regelt die vertrauensvolle Zusammenarbeit während der Laufzeit. Was für GF und BR gilt, muss auch für den Wissenschaftler gelten.

Ja - hier startet die praktische wissenschaftliche Arbeit vor Ort! Unter der Moderation der Transferberaterin finden regelmäßig Arbeitsitzungen der Projektgruppe statt, in denen u.a. erste Ergebnisse vorgestellt und weitere Schritte besprochen werden (!). Klar, dass die Transferberatung vor Ort stattfindet. Dabei werden die MitarbeiterInnen der Produktion ebenso beteiligt, wie die Vertriebs- und KonstruktionskollegInnen.

! Hier können auch die ungeordneten Ideen des betrieblichen Ideenworkshops ihren Platz finden. Betriebliches Know-How bietet eine gute Basis für Veränderungen.

*(11)

Arbeitsplatzabsicherung

Das Instrument der Arbeitsplatzsicherung wird eingesetzt, um sicher zu stellen, dass die Ergebnisse der Transferberatung keinen Arbeitsplatzabbau zur Folge haben. Mit Hilfe dieses Formulars versichert der Arbeitgeber dem Betriebsrat den Erhalt der Arbeitsplätze bis zum Abschluss der Transferberatung.

Vorstellbar sind auch: eine Regelungsabrede oder eine Betriebsvereinbarung.

6. Gelungener Wissenstransfer

Und nach einem halben Jahr: Wo steht die Transferberatung bei der Fa. Wagemuth? Die Transferberaterin der TBS ist zufrieden: "Der Zeitplan wurde bisher eingehalten, ebenso der Maßnahmenplan aus der Zielvereinbarung." Hellmuth Wagemuth blickt stolz auf den Bereich der Produktionshalle, in dem nun die Windgetriebe gefertigt werden sollen. (!) "Der Wissenschaftler hat uns mit seinen Erfahrungen sehr geholfen, die Produktion schrittweise umzustellen." Max Helle ergänzt: "Nächste Woche nimmt unser Kunden-Service-Center seinen Dienst auf. Dann können wir auch zielgerichtet neue Kundenkontakte aufbauen. In den letzten Wochen haben wir einen Teil unserer Ingenieure, Konstrukteure, Vertriebs- und Produktionsleute (!) für das Call-Center geschult!" "Die Arbeitsplätze haben wir bisher absichern können", *(11) fügt Lisa Frisch hinzu.

Mit der Transferberatung ist die Fa. Wagemuth auf einem guten Weg in die Zukunft!

! Der Nutzen der Transferberatung ist sofort erkennbar!

! Die MitarbeiterInnen übernehmen Verantwortung und werden durch Anerkennung und Unterstützung motiviert, die Unternehmensentwicklung mit zu gestalten.

7. Anhang

Formulare und Schaubilder

7.1 Potenzialanalyse

7.2 Ideenworkshop

7.3 Seminar-Angebot

7.4 Steckbrief

7.5 Ablauf Transferberatung

7.6 Anforderungsprofil Wissenschaftler

7.7 Interner Kontrakt Betrieb

7.8 Zielvereinbarung

7.9 Auswahl-Workshop Wissenschaftler

7.10 Interner Kontrakt Wissenschaftler

7.11 Arbeitsplatzabsicherung

7.1 Potenzialanalyse

Wirtschaftliche Situation

Kriterien zur Bewertung der Ausgangslage

Inhalt:

1. Wirtschaftliche Situation
2. Veränderungsbedarf: Rationalisierungspotenzial und Marktänderung
3. Vertrauensklima
4. Einfluß, Beteiligungspotenzial (Betriebsrat)
5. Veränderungspotenzial
6. Veränderungsbarrieren

Anmerkung: Die Einzelkriterien geben nur Hilfestellung bei der Gesamtbeurteilung.

1. Wirtschaftliche Situation

	Gut	Schlecht	Beurteilungskriterium	Betriebliche Verhältnisse
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesamtbeurteilung	
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tarifliche Entgelte werden uneingeschränkt bezahlt	
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Konkurs droht nicht	
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Letzte drei Geschäftsjahre Gewinne	
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gewinnentwicklung positiv	
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es wird für das laufende und kommende Geschäftsjahr Gewinn erwartet	
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Notwendige Investitionsmittel stehen zur Verfügung	

Quelle: vgl. "BiBu - Beteiligungsinstrumente für Betriebsräte in Umstrukturierungsprojekten", TBS 1998

7.1 Potenzialanalyse

Wirtschaftliche Situation

2. Veränderungsbedarf: Rationalisierungspotenzial und Marktänderung

	Hoch	Niedrig	Beurteilungskriterium	Betriebliche Verhältnisse
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesamtbeurteilung	
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Offensichtlicher Wasserkopf	
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Übertriebene Arbeitsteilung; persönliche Unterforderung vieler MitarbeiterInnen (nicht: Streß!)	
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Wenig Verbesserungsvorschläge (weniger als 0,5 V/MA/Jahr)	
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Schulungszentrum und Fortbildungsinfrastruktur	
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gruppenarbeit	
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Werkerselbstprüfung	
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Qualitätszirkel	
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Produktorientierte Organisation	
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterbefragungen	
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hohe Fluktuation und Krankenstand	
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Berufsausbildung	
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Veraltete Technik	
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Übertriebener Technikeinsatz, z.B. hoher Pflegeaufwand für EDV-Anwendungen	
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Produktlebensdauer nimmt schnell ab	
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der Konkurrenzdruck durch Billiglohnländer (SO-Asien, Osteuropa) nimmt schnell zu	
16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Lieferzeiten werden schnell kürzer	
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Losgrößen werden schnell kleiner	

Quelle: vgl. "BiBu - Beteiligungsinstrumente für Betriebsräte in Umstrukturierungsprojekten", TBS 1998

7.1 Potenzialanalyse

Wirtschaftliche Situation

3. Vertrauensklima

	Ver- trauen	Miss- trauen	Beurteilungskriterium	Betriebliche Verhältnisse
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesamtbeurteilung	
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aufwand für Kontrollen	
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vorgesetzte haben in erster Linie "Aufpasser-Funktion"	
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ein Großteil der Beschäftigten hat die "Innere Kündigung" ausgesprochen	
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es herrscht (k)eine offene Informationsatmosphäre: Berichten "Von oben" kann man nicht trauen. Daten werden Betriebsrat und Beschäftigten vorenthalten	
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Positive Leistungen (Abweichungen vom Standard) werden -nicht- bemerkt	
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Negative Leistungen (Abweichungen vom Standard) werden -nicht- bemerkt	
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Beschäftigten haben Einfluß auf die Bestimmung ihrer Führungskräfte, z.B. Gruppensprecher, ggf. durch Wahl	
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Offiziellen Zahlen wird -nicht- vertraut.	
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Persönliche Fehler kann man -nicht- ruhig zugeben	
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Beteiligungskultur: Es wird sichergestellt, dass alle Mitarbeiter auf sie betreffende Entscheidungen Einfluss nehmen können	

7.1 Potenzialanalyse

Wirtschaftliche Situation

4. Einfluss, Beteiligungspotenzial (Betriebsrat)

	Hoch	Niedrig	Beurteilungskriterium	Betriebliche Verhältnisse
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesamtbeurteilung	
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Organisationsgrad (größer 50 %)	
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Unterstützung durch die zuständige Einzelgewerkschaft	
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Wahrnehmung von notwendigen Schulungsmaßnahmen gemäß § 37 Abs. (6) BetrVG wird durch den Betriebsrat durchgesetzt	
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der Betriebsrat setzt notwendige Sachverständigenunterstützung gemäß § 80 Abs. (3) gemäß BetrVG durch	
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es bestehen betriebliche Absprachen (Betriebsvereinbarung) zu Outsourcing	
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es bestehen betriebliche Absprachen (Betriebsvereinbarung) zu Gruppenarbeit	
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es bestehen betriebliche Absprachen (Betriebsvereinbarung) zu Qualifizierung	
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der Betriebsrat setzt vernünftige Information (rechtzeitig und umfassend) gemäß § 80 Abs. (2) und § 90 etc. durch die Geschäftsführung und andere Quellen durch	
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Geschäftsleitung weiß, dass sie bei Verletzung von Beteiligungsrechten des Betriebsrates selber Nachteile im weiteren Einführungsprozess bei Projekten befürchten muss	
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der Betriebsrat hat ein eigenes angemessenes Büro mit entsprechender Ausstattung	
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der Betriebsrat nimmt die entsprechend BetrVG vorgesehenen Freistellungen mindestens in Anspruch	
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es werden 4 Betriebsversammlungen bzw. Abteilungsversammlungen im Jahr durchgeführt, die Beteiligung der Belegschaft ist hoch	
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Der Betriebsrat hat ein Informationssystem, welches die Beschäftigten jederzeit auf dem Stand seiner Aktivitäten hält	
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(Über 100 Mitarbeiter). Der Wirtschaftsausschuss wird entsprechend § 106 BetrVG eingesetzt	

Quelle: vgl. "BiBu - Beteiligungsinstrumente für Betriebsräte in Umstrukturierungsprojekten", TBS 1998

7.1 Potenzialanalyse

Wirtschaftliche Situation

5. Veränderungspotenzial

	Hoch	Niedrig	Beurteilungskriterium	Betriebliche Verhältnisse
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesamtbeurteilung	
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es gibt ein innovatives Management	
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Investitionsmittel für Fortbildung und organisatorische Umstrukturierung sind vorhanden	
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die MitarbeiterInnen sind in der Regel gut ausgebildet (hoher FacharbeiterInnen-Anteil etc.)	
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es gibt ein funktionierendes betriebliches Vorschlagswesen	
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es gibt ein funktionierendes System von Qualitätszirkeln und Arbeitskreisen für Problemlösung und Ideenfindung	
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es gibt ein funktionierendes Kennzahlensystem aus dem produktweise ersichtlich ist, ob Gewinne gemacht werden etc.	
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Belegschaft ist -nicht- überaltert	

Quelle: vgl. "BiBu - Beteiligungsinstrumente für Betriebsräte in Umstrukturierungsprojekten", TBS 1998

7.1 Potenzialanalyse

Wirtschaftliche Situation







6. Veränderungsbarrieren

	Hoch	Niedrig	Beurteilungskriterium	Betriebliche Verhältnisse
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Gesamtbeurteilung	
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vorgesetzte verteidigen ihre "Pöstchen"	
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die "indirekt produktiven" Angestellten verteidigen ihre "Pöstchen". Ihnen wird keine Perspektive im Umstrukturierungsprozess geboten.	
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es gibt kein Geld für notwendige Investitionen	
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Gebäude sind ungeeignet, erforderliche Flächen nicht vorhanden	
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Die Entlohnungssysteme sind für das neue arbeitsorganisatorische Konzept ungeeignet und schwer zu revidieren (Tarifverträge)	
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Es gibt bereits -schlechte/gute- Erfahrungen mit ähnlichen Projekten	
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Das Mittlere Management besitzt -nicht- das erforderliche fachliche und besonders methodische und soziale Wissen bzw. Erfahrung für einen Umstrukturierungsprozess	

Quelle: vgl. "BiBu - Beteiligungsinstrumente für Betriebsräte in Umstrukturierungsprojekten", TBS 1998

7.1 Potenzialanalyse

Bewertung der Ausgangssituation

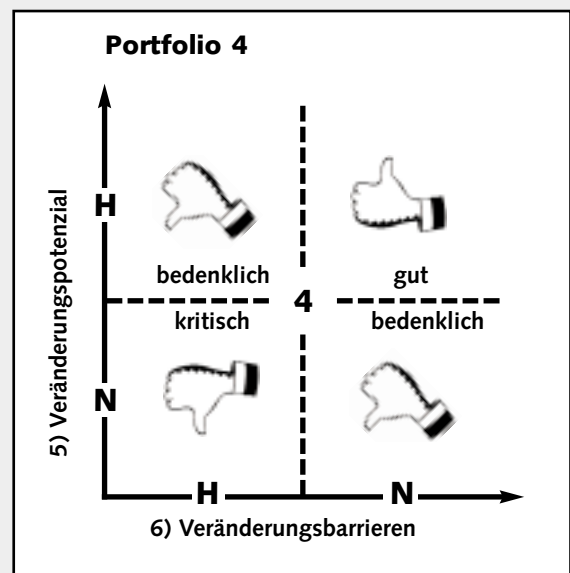
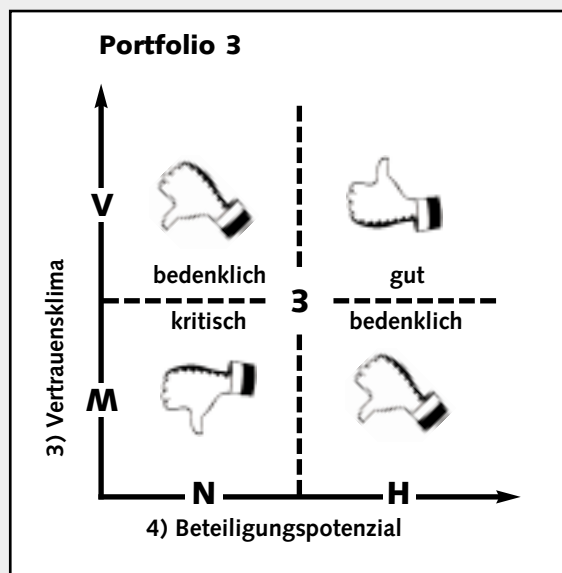
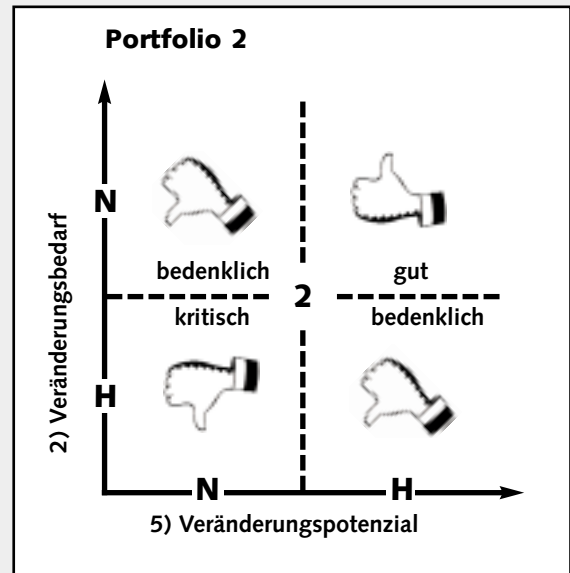
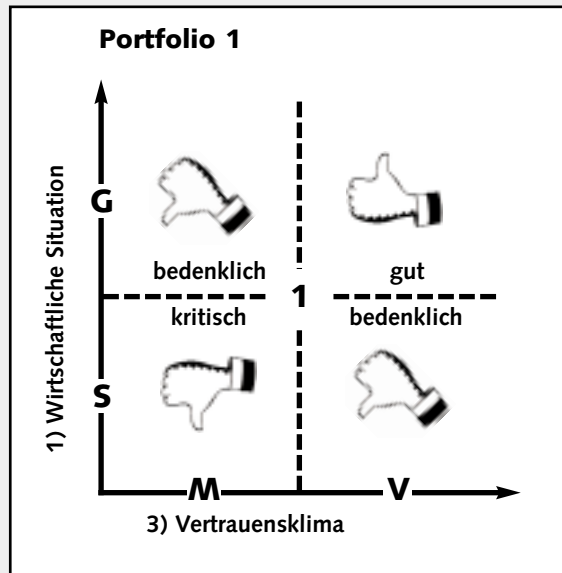
<p>1. Wirtschaftliche Situation</p>	
<p>2. Veränderungsbedarf: Rationalisierungspotenzial</p>	
<p>3. Vertrauensklima</p>	
<p>4. Beteiligungspotenzial (Betriebsrat)</p>	
<p>5. Veränderungspotenzial / Beteiligungskompetenz</p>	
<p>6. Veränderungsbarrieren</p>	

G = Gut **S = Schlecht**
H = Hoch **N = Niedrig**
V = Vertrauen **M = Misstrauen**

Quelle: vgl. "BiBu - Beteiligungsinstrumente für Betriebsräte in Umstrukturierungsprojekten", TBS 1998

7.1 Potenzialanalyse

Situations-Portfolien



G = Gut
S = Schlecht
H = Hoch
N = Niedrig
V = Vertrauen
M = Misstrauen

7.2 Ideenworkshop

Prinzipien der Ideenerzeugung

- Verzögerte Bewertung
- Verfremden
- Spielerisches Experimentieren

Konkret heißt das Ideensammlung in einem Team:

- laut (z.B. Braimstorming)
- still (z.B. schriftliche Ideensammlung)
- halbstill (z.B. Kartenabfrage in Kleingruppen)
- unstrukturiert (z.B. Braimstorming)

Brainstorming

Regeln für Brainstorming

- Das Problem sollte so genau wie möglich formuliert werden.
- Jede Idee ist erlaubt.
- Jeder sollte so viele Ideen wie möglich entwickeln.
- Geäußerte Ideen sollen (dürfen) aufgegriffen und weiterentwickelt werden.
- Jede Idee ist als Leistung der Gruppe und nicht als eines Einzelnen zu betrachten.
- Kritik an geäußerten Ideen ist während des "Brainstorming" nicht erlaubt und wird auf später verschoben.
- Jede Idee muss aufgeschrieben werden.

7.2 Ideenworkshop

Auswahl der Ideen

1. Sortieren und gruppieren
2. Vergleichen
 - 2.1 Vorauswahl
 - Aufwand und Nutzen-Abschätzung
 - Realisierbarkeit, Umsetzbarkeit
 - 2.2 Endauswahl
 - systematischer Paarvergleich bezüglich Leistungskennzahlen
 - Nutzwertanalyse
3. Entscheiden, umsetzen und präsentieren, rückmelden der Ergebnisse und Erfolge
4. Weiterverfolgung der "diesmal" verworfenen Ideen

7.3 Seminar-Angebot

Thema: "Innovationen oder wie kommt neues Wissen in den Betrieb?"

Lernziele:

Die TeilnehmerInnen sollen zukünftig wissen

- was Innovationen sind
- welche Rolle Innovationen im Betrieb spielen
- was eine Transferberatung ist
- wann eine Transferberatung Sinn macht

Inhalte:

- Erfassung der betrieblichen Ausgangssituation
- Definition von Innovationen
- Erfassung von Stärken und Schwächen des Unternehmens
- Erfassung des Wissens der MitarbeiterInnen
- Gründe für das Heranziehen externen Wissens
- Gründe für wissenschaftliche Unterstützung
- Entwicklung von Handlungsstrategien der Interessenvertretungen
- Mitbestimmungsrechte nach BetrVG, LPVG, MVG

Zielgruppe:

- Interessenvertretungen
und auf Wunsch:
- Geschäftsführungen, MitarbeiterInnen

Dauer: 0,5 bis 1 Tag

Ort: TBS oder Betrieb

7.4 Steckbrief

Betrieb:

BR/ PR:

GF:

1. Problem - Fragestellung

2. Nähere Beschreibung der Fragestellung

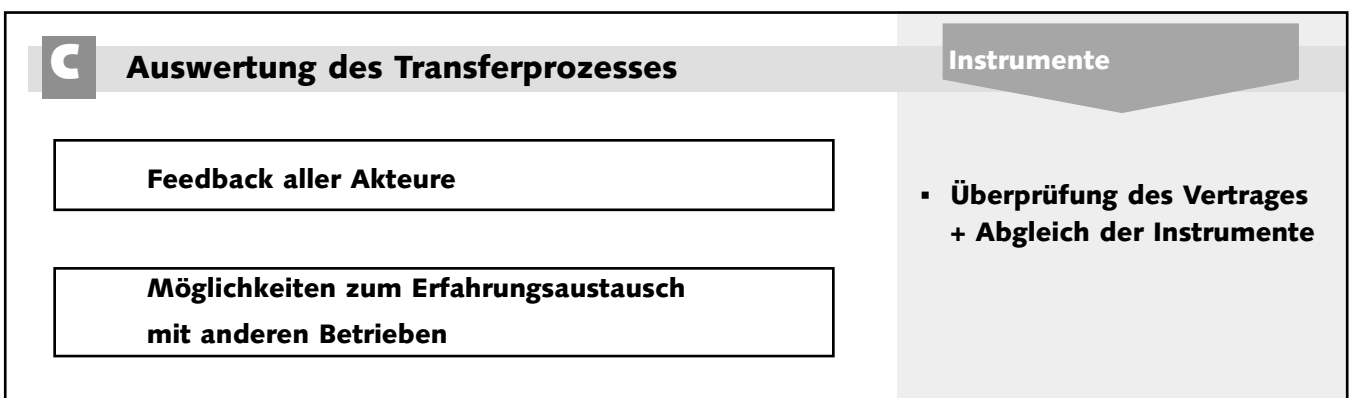
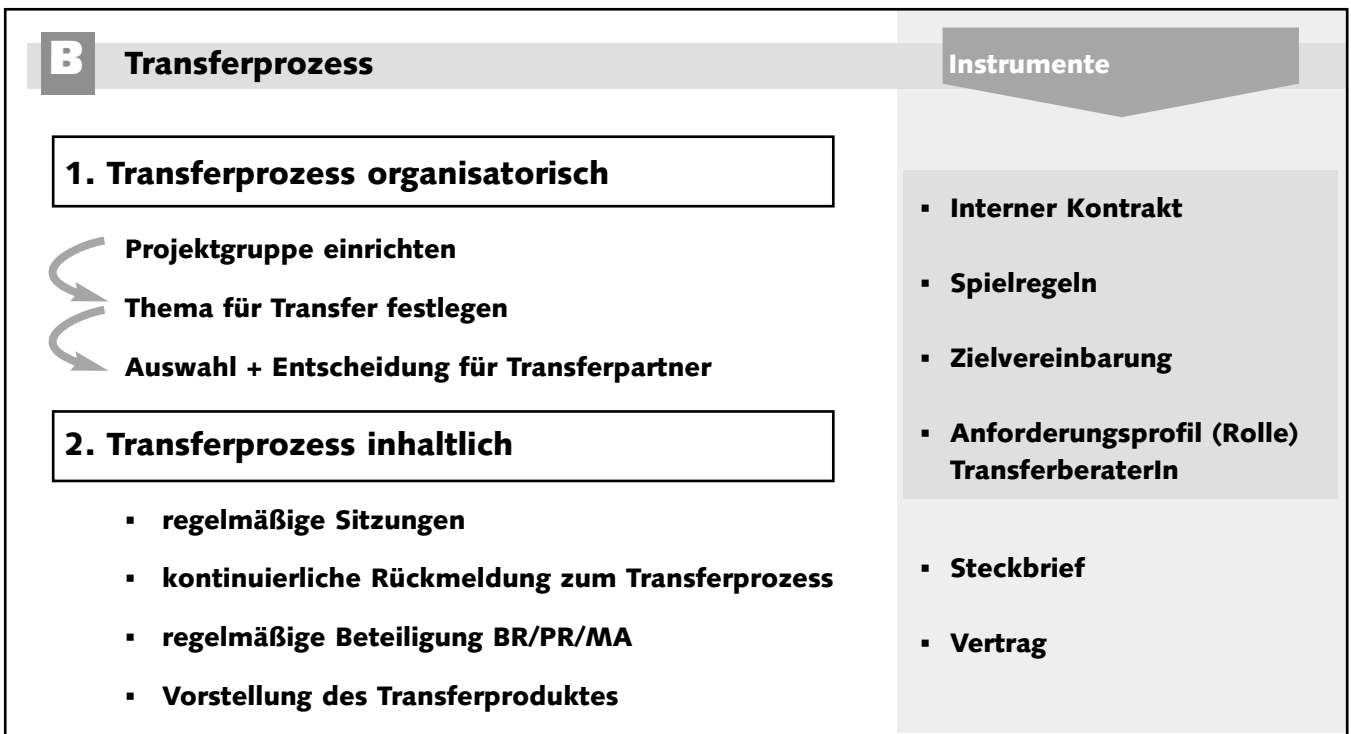
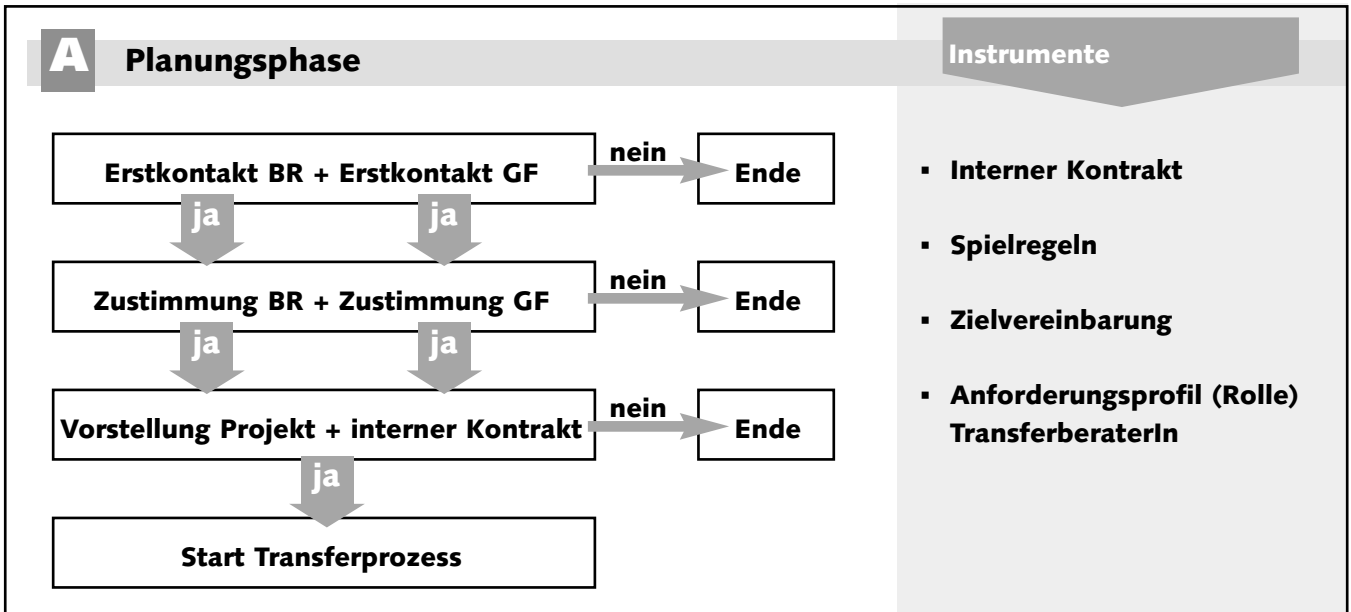
3. Ziele des Transfers

4. Angestrebtes Ergebnis des Transfers / Beschäftigungsrelevanz

5. Mögliche wissenschaftliche Einrichtungen

6. Bisher aufgenommener Kontakt zu Forschungseinrichtungen

7.5 Ablauf Transferberatung



7.6 Anforderungsprofil Wissenschaftler

Betrieb:

Auswahlkriterien	WissenschaftlerIn		
..... ▪ ▪ ▪			
..... ▪ ▪ ▪			
..... ▪ ▪ ▪			
..... ▪ ▪ ▪			
..... ▪ ▪ ▪			
..... ▪ ▪ ▪			

7.7 Interner Kontrakt Betrieb

Interner Kontrakt

zwischen dem Projekt tranet-ruhr
und der Firma

.....

Thema der Transferberatung:

" "

Zur Rolle von Geschäftsführung und Interessenvertretung im Transferprozess

- sie kooperieren aktiv im Rahmen der Transferberatung
- sie treffen Entscheidungen einvernehmlich unter Beteiligung der Beschäftigten
- sie sind sich einig, dass Erfolg und Innovationsfähigkeit der Transferberatung nur durch Transparenz und Offenheit erreicht werden
- sie folgen dem Grundsatz der Beschäftigungssicherung
- sie verfolgen die betrieblich vereinbarten Ziele:

-
-
-
-
-

7.7 Interner Kontrakt Betrieb

Zur Rolle der ProjektmitarbeiterInnen von tranet-ruhr

- sie begleiten den Transferprozess
- sie achten auf Einhaltung des Werkvertrages
- sie sorgen für die Einhaltung des Kontraktes
- sie überprüfen die Zwischenergebnisse in den Projektsitzungen
- sie folgen dem Grundsatz der Beschäftigungssicherung

Zur Rolle der wissenschaftlichen Berater

- sie beziehen alle betrieblichen Akteure mit ein
- sie treffen Absprachen und Entscheidungen im Konsens mit allen betrieblichen Akteuren und Projektpartnern
- sie arbeiten offen und kooperativ mit allen Projektbeteiligten zusammen
- sie berücksichtigen die betrieblichen Ziele
- sie folgen in der Transferberatung dem Grundsatz der Beschäftigungssicherung

Projekt tranet-ruhr

Geschäftsführung

Interessenvertretung

7.8 Zielvereinbarung (Beispiel)

Betrieb: Wagemuth GmbH

Zielvereinbarung

Wir wollen:

- eine neue Produktionsparte Windkrafttechnik aufbauen und für dieses Marktsegment neue Kundenstämme erschliessen

Dies bedeutet:

- Aufbau neuer Produktparte Windgetriebe
- Aufbau neuer Kundenkontakte

Wir erreichen dies durch:

- Analyse Marktsituation
- Konzeptentwicklung Windgetriebe
- Erstellung Prototyp
- Testlauf Fertigung
- Konzepterstellung Serviceverbesserung/Call-Center
- Schulungskonzept für Beschäftigte aus den Bereichen Konstruktion, Vertrieb und Produktion

Wir messen den Erfolg an:

- Erfolgreicher Testlauf Fertigung Windgetriebe
- Einrichtung Call-Center-Service
- Vorliegen Schulungskonzept für Beschäftigte aus den Bereichen Konstruktion, Vertrieb und Produktion

7.9 Auswahl-Workshop Wissenschaftler

Betrieb: _____

Auswahl-Tag am: _____

zum Thema: _____

TeilnehmerInnen: _____

Uhrzeit	Team 1	Team 2	Team 3
	Vortrag Diskussion		
Pause			
		Vortrag Diskussion	
Pause			
			Vortrag Diskussion
Nachbesprechung / Entscheidung			

7.10 Interner Kontrakt Wissenschaftler

Interner Kontrakt

zwischen dem Projekt tranet-ruhr

und dem Wissenschaftler

Thema der Transferberatung:

""

Zur Rolle von Geschäftsführung und Interessenvertretung im Transferprozess

- sie kooperieren aktiv im Rahmen der Transferberatung
- sie treffen Entscheidungen einvernehmlich unter Beteiligung der Beschäftigten
- sie sind sich einig, dass Erfolg und Innovationsfähigkeit der Transferberatung nur durch Transparenz und Offenheit erreicht werden
- sie folgen dem Grundsatz der Beschäftigungssicherung
- sie verfolgen die betrieblich vereinbarten Ziele:
 -
 -
 -
 -
 -

7.10 Interner Kontrakt Wissenschaftler

Zur Rolle der ProjektmitarbeiterInnen von tranet-ruhr

- sie begleiten den Transferprozess
- sie achten auf Einhaltung des Werkvertrages
- sie sorgen für die Einhaltung des Kontraktes
- sie überprüfen die Zwischenergebnisse in den Projektsitzungen
- sie folgen dem Grundsatz der Beschäftigungssicherung

Zur Rolle der wissenschaftlichen Berater

- sie beziehen alle betrieblichen Akteure mit ein
- sie treffen Absprachen und Entscheidungen im Konsens mit allen betrieblichen Akteuren und Projektpartnern
- sie arbeiten offen und kooperativ mit allen Projektbeteiligten zusammen
- sie berücksichtigen die betrieblichen Ziele
- sie folgen in der Transferberatung dem Grundsatz der Beschäftigungssicherung

Wissenschaftler

tranet-ruhr

7.11 Arbeitsplatzabsicherung

Betrieb: _____

Anzahl Arbeitsplätze

Anzahl der gesicherten Arbeitsplätze

Anzahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze
(soweit geplant)

Ort, Datum

Geschäftsführer