

BETRIEBSRATS AKTIVITÄTEN IM INNOVATIONS- PROZESS

Innovationsprozesse als originärer Gegenstand der betrieblichen Interessenvertretung?

Für die Beantwortung der im Sinn-Projekt aufgeworfenen Frage, welche Rolle betriebliche Interessenvertretungen und Betriebsräte in betrieblichen Innovationsprozessen spielen, müssen zunächst die Hintergründe der möglichen Einflussnahme von Betriebsräten dargelegt werden. Denn Aktivitäten, die auf Mitwirkung und Mitbestimmung bei der Innovationspolitik von Unternehmen zielen, gehören zunächst nicht zu den unmittelbaren und engeren Aufgaben eines Betriebsrats.

Dies hängt (auch) mit der rechtlichen, gesetzlichen und tarifvertraglichen Absicherung von betrieblichen Regelungsthemen zusammen. Wir unterscheiden deshalb die Themenfelder, in welchen Betriebsräte herkömmlich aktiv sind und mit je verschiedener Machtentfaltung Einfluss nehmen können, in prekäre und konsolidierte Verhandlungsfelder: Während Fragen der Arbeitszeit, des Entgelts, der Beschäftigungsverhältnisse (individuelle Kündigungen oder die Aushandlung von Sozialplänen bei Massenentlassungen) und des Arbeitsschutzes sowie des Belastungsabbaus insbesondere auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes

(BetrVG), aber auch aufgrund des historisch erreichten Regelungsspektrums in Tarifverträgen mit starken Mitbestimmungsrechten ausgestattet sind und als konsolidierte Verhandlungsfelder bezeichnet werden können, gilt dies für die Arbeitsorganisation, für die Leistungs politik, in Wirtschaftsfragen und eben auch beim Innovationsgeschehen im Unternehmen nicht in gleichem Maße, weil hier allenfalls Bezug auf Informations- und Konsultationsrechte genommen werden kann (vgl. Schmierl 2010). Zwar kennt die interessierte Öffentlichkeit vornehmlich aus den bekannten Großkonzernen der Automobilindustrie oder der Chemischen Industrie genügend Beispiele für Betriebsräte, die mit eigenen Vorschlägen zur ökonomischen Standortsicherung auch durch neu erforschte und entwickelte Produktpaletten oder -segmente in betriebliche Aushandlungsverfahren eintreten - die industriesoziologische Forschung bezeichnet derartige Formen von Betriebsratshandeln als Co-Management. Hingegen ist dies in der mittelständisch geprägten Metall- und Elektroindustrie nicht die Regel.

Form, Richtung und Umfang der Beteiligung von Betriebsräten und betrieblichen Interessenvertretungen am betrieblichen Innovationsprozess gründen sich in der betrieblichen Praxis folglich weniger auf rechtlich bewehrte Sachverhalte oder auf machtvolle Gegenmodelle zur betrieblichen Innovationspolitik, sondern hängen vielmehr von der betrieblichen Arbeitskultur und Verhandlungskultur ab, also von den betrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Arbeitnehmervertretung und Arbeitgeber.

Exkurs: Grundlagen zum Vorhandensein von Betriebsräten

Es muss allerdings zunächst auf die Frage eingegangen werden, in welchem Verbreitungsgrad in der industriellen Praxis Betriebsratsgremien vorhanden sind, die sich auch aktiv in die Innovationspolitik einschalten könnten.

Die entscheidende Variable für die Realisierung der betrieblichen Mitbestimmung ist bekanntlich die Betriebsgröße. Während ab einer Betriebsgröße von 500 Beschäftigten in den Betrieben aus der Privatwirtschaft nahezu flächendeckend Betriebsräte gewählt sind, ist dies – branchenübergreifend – bei Betrieben mit 51 bis 100 Beschäftigten nur in unter 40% der Betriebe der Fall, und bei Betrieben mit bis zu 50 Beschäftigten nur in 6 bis 7% der Betriebe (siehe Grafik 1, S. 4).

Allerdings ist ergänzend und das Bild geringfügig korrigierend hinzuzufügen, dass weitaus höhere Anzahlen und Anteile der Beschäftigten von der Mitbestimmung durch Betriebsräte erfasst werden, als es dem Anteil der Betriebe mit Betriebsrat entspricht. So weist das IAB-Betriebspanel 2008 aus, dass insgesamt 43% der Beschäftigten

in der Privatwirtschaft durch einen Betriebsrat repräsentiert werden.

Für den im Mittelpunkt des SINN-Projekts stehenden Maschinen- und Anlagenbau lässt sich über den Größeneffekt hinaus ein zusätzlicher Brancheneffekt nachweisen: Demnach werden die Beschäftigten der Investitionsgüterindustrie (wozu die genannten Branchen zählen) zu etwa 70% durch einen Betriebsrat vertreten (vgl. auch Haipeter 2010, Hauser-Ditz et al. 2008; siehe Grafik 2, S. 4).

Neuer Charakter von Innovationen und Ansatzpunkte für die betrieblichen Interessenvertretungen

Inwieweit können diese statistisch nachweisbaren Gremien der betrieblichen Interessenvertretung nun tatsächlich in den modernen, smarten Innovationsprozessen eine maßgebliche Rolle spielen? Während ein vor allem von den Wirtschaftswissenschaften geprägter Strang der Forschung sich mit der Wirkung von Mitbestimmung auf den quantitativen, oftmals anhand der Umsatzentwicklung oder der Anteile von jüngeren Produktentwicklungen gemessenen Innovationserfolg befasst, setzen wir uns hier mit dem qualitativen Aspekt der Innovationsbeteiligung auseinander.

Eine von der IG Metall Baden-Württemberg in Auftrag gegebene Online-Befragung unter 66 Betriebsräten in Baden-Württemberg (vgl. Scheidt 2007) kam zu folgendem Ergebnis: Die Hauptaktivitäten der Betriebsräte in Bezug auf betriebliche Innovationsprozesse liegen weniger in der eigenen direkten Mitwirkung an der Umsetzung (lediglich 38% der Betriebsräte gaben an, bei Produkt-/Dienstleistungsinnovationen, knapp 52% bei Prozessinnovationen mitzuwirken) als vielmehr in einer der Beschäftigungssicherung im Unternehmen dienenden Anbahnung von Innovationsaktivitäten beim Management (57% bei Produkt-/Dienstleistungsinnovationen, knapp 59% bei Prozessinnovationen), vor allem aber in einer dem Beschäftigtenschutz

verpflichteten Abmilderung von negativen Begleiterscheinungen (65% bei Produkt-/Dienstleistungsinnovationen, knapp 76% bei Prozessinnovationen).

Dieser Befund verweist auf die oben beschriebene Unterscheidung in konsolidierte und prekäre Verhandlungsfelder. Die für die Betriebsräte(-klientel) maßgeblichen Konsequenzen für die Beschäftigungsvolumina, den Arbeitsschutz und die Belastungen der Kolleginnen und Kollegen lassen sich eben erst nachträglich erkennen und im Rahmen von Verhandlungen regulieren, also nachdem die Maßnahmen der Unternehmen bereits erfolgt sind.

Zugleich verweist dieser Befund auch auf den neuartigen Charakter von Innovationsprozessen, wie sie im Projekt „Smarte Innovation“ untersucht werden (vgl. Schmierl et al. 2007, SINN-Nachrichten 05/Juni 2010). Sie bergen aufgrund ihrer Komplexität und ihrer besonderen Kennzeichen im Hinblick auf eine angemessene Interessenvertretung oder Mitbestimmung ganz spezifische Barrieren:

- Innovation muss per se als „planmäßiger Umgang mit dem nicht Vorhersagbaren“ (Kädtler 2009, S. 249) bezeichnet werden. Daher können die Verfahrensweisen, die Arbeitsbedingungen und das Endergebnis zu Beginn in der Regel eben nicht exakt vorhergeplant und vorgegeben werden, was eine Regulierung in betrieblichen Austauschbeziehungen und Aushandlungen erschwert.
- Innovation ist in der Regel weniger Endergebnis und Erfolg einer individuellen Erfindungsgabe als vielmehr ein kollektiver, diskursiver Prozess, der arbeitsorganisatorisch die Gestalt von Team- und Projektarbeit annimmt.
- Innovation findet zunehmend in überbetrieblichen Netzwerken statt, wo die gesetzlichen und rechtlichen Grundlagen für Mitbestimmung nicht oder nur auf indirektem Wege greifen.
- In der exportstarken und (mit ausländischen Schwesterfirmen oder Kooperationspartnern) international vernetzten deutschen Metall- und

Elektroindustrie wird betriebliches Alltagshandeln in zeitlicher, sachlicher und räumlicher Hinsicht zunehmend durch eine internationale, teils gar interkulturelle Dimension angereichert.

- Die gegenwärtigen simultanen, zeitlich beschleunigten, turbulenten und rekursiven Innovationsprozesse lassen eine „frühzeitige“ und „umfassende“, vorab gründlich mit dem Betriebsrat abgestimmte Planung der Arbeitsprozesse und Personaleinsatzpolitik kaum mehr zu.

Es ist demzufolge anzunehmen und hat sich auch in der arbeitssoziologischen Forschung, darunter unserer eigenen¹, bestätigt, dass sich – abgesehen von den klassischen Betriebsratsaktivitäten zur Abmilderung von negativen Begleiterscheinungen – Ansatzpunkte für die Mitwirkung von Betriebsräten im Innovationsgeschehen weniger in der unmittelbaren „Einmischung“ in die zyklischen Sprunginnovationen zur Erneuerung oder Erweiterung der Produktpalette bieten. Vielmehr sind solche Ansatzpunkte eher in der (mehr oder weniger inkrementellen) Verbesserung auf der Ebene der Prozessinnovationen bzw. vornehmlich im Hinblick auf die Förderung des lebenslangen Lernens und der individuellen Flexibilitätskompetenzen durch Qualifikationsanreicherung und „Gute Arbeit“ zu finden.

Gewerkschaftliche oder auf Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit zielende Handlungsleitfäden heben in dieser Richtung beispielweise folgende Maßnahmenfelder hervor (vgl. Gerlach/Ziegler 2010; TBS Hessen 2010; IG Metall 2009; Stracke/Nerdinger 2009; Timmer et al. 2007; Kocken/Novak 2007; Stracke 2006; Stracke/Witte 2006; Cox/Rundnagel 2003):

- Förderung des Betrieblichen Vorschlagswesens und des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), Einrichtung von Qualitätszirkeln,
- Personalentwicklung und Weiterbildungsprogramme,

¹ Eigene empirische Erhebungen und Expertenbefragungen im Projekt SINN; vgl. auch das gesamte Schwerpunkttheft der WSI-Mitteilungen 2/2010.

- Reduzierung von Arbeitsbelastungen, Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Gesundheitsschutz,
- Verbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation (Gruppenarbeit),
- Optimierung der Arbeitszeitmodelle,
- Neue, „gerechte“ Vergütungsformen und Entgeltmodelle.

Es lässt sich also weniger eine formale Beteiligung der Betriebsräte im unmittelbaren Innovationsprozess als „Co-Entwickler“ feststellen als vielmehr eine geschickte Nutzung der konsolidierten und teilweise auch der prekären Verhandlungsfelder. Zielsetzung und Motiv sind hierbei, Arbeitsbedingungen und Flexibilitätspotenziale zu schaffen, die den Unternehmen Organisationslernen erlauben, den langfristigen Erhalt von Innovations-Know-how und Wissenstransfer sicherstellen sowie den dem Innovationsprozess immanenten Arbeits-, Zeit- und Leistungsdruck (vgl. Pfeiffer et al. 2010) einer Regulierung im Dienste einer langfristigen Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften unterwerfen.

Künftig stärkere Nutzung der Ansatzpunkte aus der BetrVG-Novellierung?

Besondere Wirksamkeit kann in diesem Zusammenhang den weitergehenden Folgen der letzten Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes zukommen, die in Innovationshinsicht durch den neuen § 92a BetrVG möglicherweise verbesserte Ansatzpunkte für Interessenvertretungen gebracht hat:

(1) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Diese können insbesondere eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum

Produktions- und Investitionsprogramm zum Gegenstand haben.

(2) Der Arbeitgeber hat die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen.

Insbesondere in dieser Hinsicht scheint sich in den letzten Jahren seit der Novellierung im Jahre 2001 Einiges getan zu haben. Der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 zufolge beantworteten lediglich 26,7% der 1.509 befragten Betriebsräte die Frage nach der „Nutzung des § 92a bei eigenen Innovationsvorschlägen“ damit, den § 92a BetrVG „niemals“ in Anschlag zu bringen. Immerhin 52,5% der Befragten gaben an, den § 92a „manchmal“ zu nutzen. Und etwas mehr als ein Fünftel der Betriebsräte bezieht sich bei eigenen Innovationsvorschlägen „immer“ auf den neuen Paragraphen (vgl. Kriegesmann et al. 2010).

Ungeachtet dieser ersten quantitativen Auswertung liegen bislang allerdings wenig eindeutige Forschungsergebnisse zu der Frage vor, welche konkreten Maßnahmen von Interessenvertretungen unter expliziter Bezugnahme auf den § 92a BetrVG ergriffen werden. Insofern bedarf eine gehaltvolle Analyse von konkreten Fällen und Anwendungsmöglichkeiten noch gründlicher qualitativer empirischer Untersuchungen in den Betrieben (vgl. Schwarz-Kocher et al. 2010), um den Typus der Innovationsvorschläge, den dadurch modifizierten Verlauf der Innovationsprozesse und die Mitbestimmungserfolge sowie besondere Probleme und Konfliktverläufe angemessen in ihren Voraussetzungen und Folgen zu untersuchen.

Autor: Dr. Klaus Schmierl

Kontakt

Prof. Dr. habil. Sabine Pfeiffer
 Dipl.-Soz. Petra Schütt
 Dipl.-Soz. Daniela Wühr
 Institut für Sozialwissenschaftliche
 Forschung e.V. (ISF München)
 Jakob-Klar-Str. 9
 80796 München
 Tel +49 (0)89 27 29 21-0
 E-Mail sabine.pfeiffer@isf-muenchen.de
www.isf-muenchen.de

Projekt www.smarte-innovation.de

Layout www.fessen-friends.de

Projektinformation

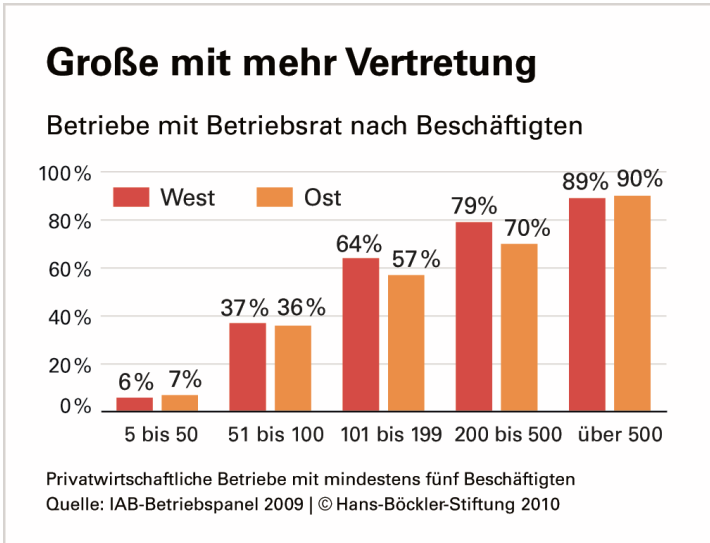
Im Forschungsprojekt „SInn – Smarte Innovation“ stellen sich Partner aus Wirtschaft und Wissenschaft gemeinsam die Frage: wie kann zukünftig jede Station im Produktlebenszyklus ihren Beitrag zur Innovation einbringen? Und zwar lebendig, partizipativ und nachhaltig – mit und für die Menschen in der Innovationspraxis: Von der Entwicklungsingenieurin bis zum Servicetechniker.

Projektförderung

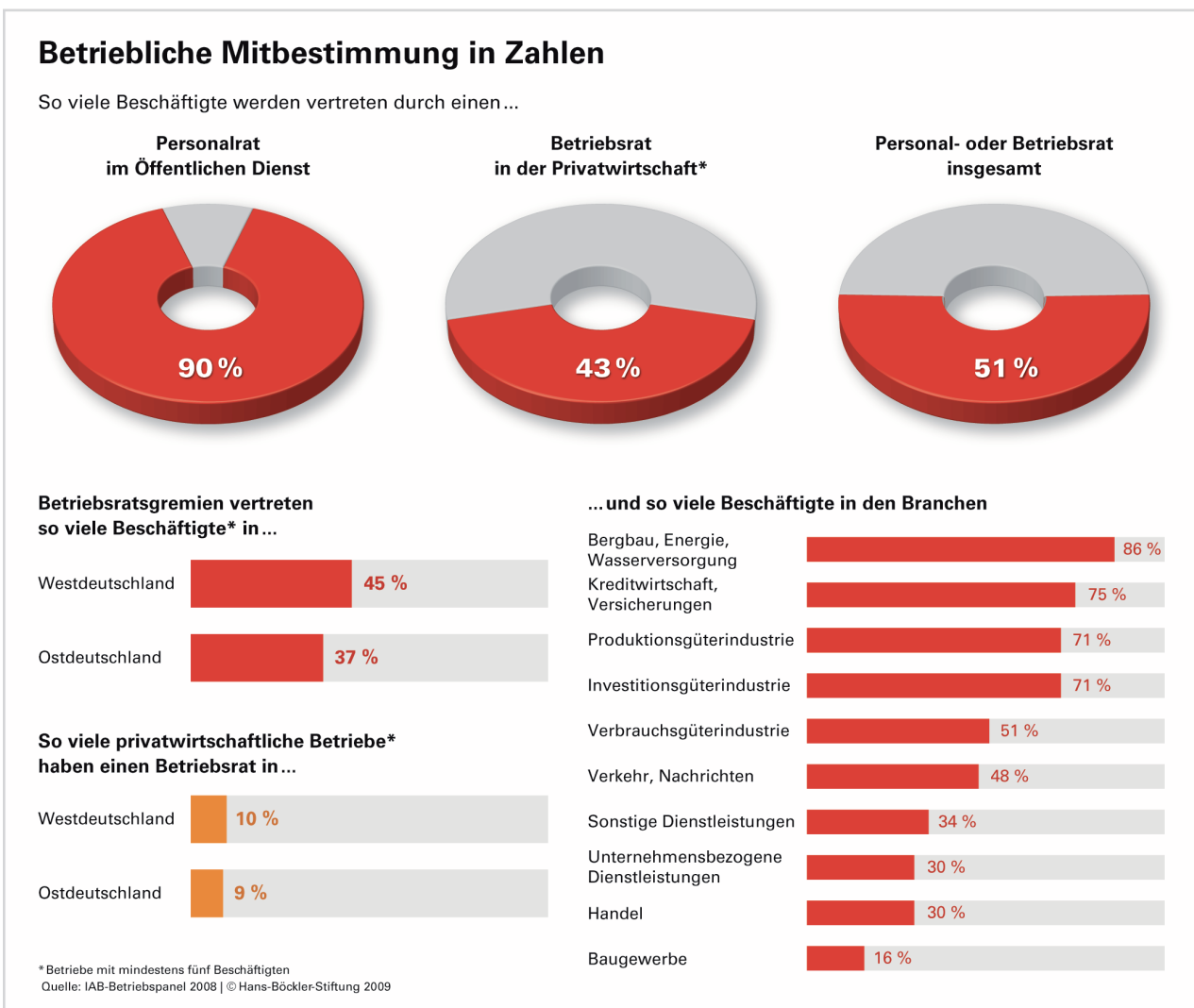
Das Projekt wird im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischem Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Betreut wird das Projekt vom Projektträger im DLR Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen.



Grafiken



Grafik 1



Grafik 2

Literatur

- Cox, Peter-Martin/Rundnagel, Regine (2003): Innovation - ein gewerkschaftliches Handlungsfeld. In: Computer-Fachwissen, Heft 9, S. 13-16.
- Gerlach, Frank/Ziegler, Astrid (2010): Das deutsche Modell auf dem Prüfstand - Innovationen in der Krise. In: WSI-Mitteilungen, Heft 2, S. 63-70.
- Haipeter, Thomas (2010): Betriebsräte als neue Tarifakteure. Berlin.
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries Ludger (2008): Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, Frankfurt/New York.
- IG Metall Vorstand VB02, VB06 (2009): Projekt „Früherkennung und Innovation“.
- Kädtler, Jürgen (2009): Innovation, Innovationsarbeit und Mitbestimmung. In: E. Kistler/F. Mußmann (Hrsg.): Arbeitsgestaltung als Zukunftsaufgabe, Hamburg, S. 248-267.
- Kocken, Michael/Novak, Hermann (2007): Betriebliche Innovationsbedingungen, aktuelle Entwicklungen, Veränderungsbedarfe und Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten aus Sicht von Betriebsräten. Arbeitspapier Nr. 6 aus dem Projekt kompetenz&innovation. bawü, Stuttgart.
- Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas/Kublik, Sebastian (2010): Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung? In: WSI-Mitteilungen, Heft 2, S. 71-78.
- Pfeiffer, Sabine/Schütt, Petra/Wühr, Daniela (2010): Standardization of Production and Development Processes – Blessing or Curse? In: Robert Grubbström; Hans Hinterhuber (Hrsg.): Sixteenth International Working Seminar on Production Economics. Pre-Prints, Volume 2, S. 411-422.
- Scheidt, Beate (2007): Ergebnisse der Online-Befragung zum Projekt „Kompetenz und Innovation“. Arbeitspapier Nr. 9.1 aus dem Projekt kompetenz&innovation.bawü, Stuttgart.
- Schmierl, Klaus (2010): Lohn und Leistung. In: Fritz Böhle/ Günter G. Voß/Günther Wachtler (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 359-383.
- Schmierl, Klaus/Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Huchler, Norbert (2007): Innovations- und Wertschöpfungspartnerschaften: Organisation und Arbeit. In: J. Ludwig, M. Moldaschl, M. Schmauder, K. Schmierl (Hrsg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland, München und Mering, S. 79-84.
- Schwarz-Kocher, Martin/Dispan, Jürgen/Richter, Ursula/Seibold, Bettina (2010): Betriebsratshandeln im Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse. In: WSI-Mitteilungen, Heft 2, S. 95-102.
- Stracke, Stefan (2006): Betriebsräte und Innovation. Empirische Befunde, Beschäftigungsorientierung und mögliche Aufgabenfelder, Arbeitspapier No. 3 aus dem TIM-Projekt, Rostock.
- Stracke, Stefan/Nerdinger, Friedemann W. (2009): „Alles unter einen Hut bringen?“ Rollen und Rollenkonflikte von Betriebsräten bei betrieblicher Innovation. Rostock.
- Stracke, Stefan/Witte, Heinz H. (2006): Betriebsratspraxis bei Innovation. Beispiele und Erfahrungen aus der Metallindustrie in der Region Hannover, Arbeitspapier No. 5 aus dem TIM-Projekt, Rostock.
- TBS Hessen (2010): InnoKenn - Ein arbeits- und beschäftigungsorientiertes Diagnosewerkzeug (www.innokenn.de).
- Timmer, Birgit/Grumbach, Jürgen/Weddige, Friedrich/Beil, Petra/Nettelstroh, Wolfgang (2007): Betrieb verbessern – Arbeit sichern, Handlungshilfe für Betriebsräte aus dem Projekt der IG Metall NRW „Arbeit durch Innovation“.