



Die Rolle des BR im betrieblichen Innovationsprozess

Betriebsrats-Netzwerk Elektrowerkzeuge IG Metall Region Stuttgart
9.7.2008

Martin Schwarz-Kocher



Inhaltsübersicht

I. Umfassender Begriff des Innovationsprozesses im Betrieb

II. Die Rolle des Betriebsrats

III. Betriebsratsnetzwerk Innovation

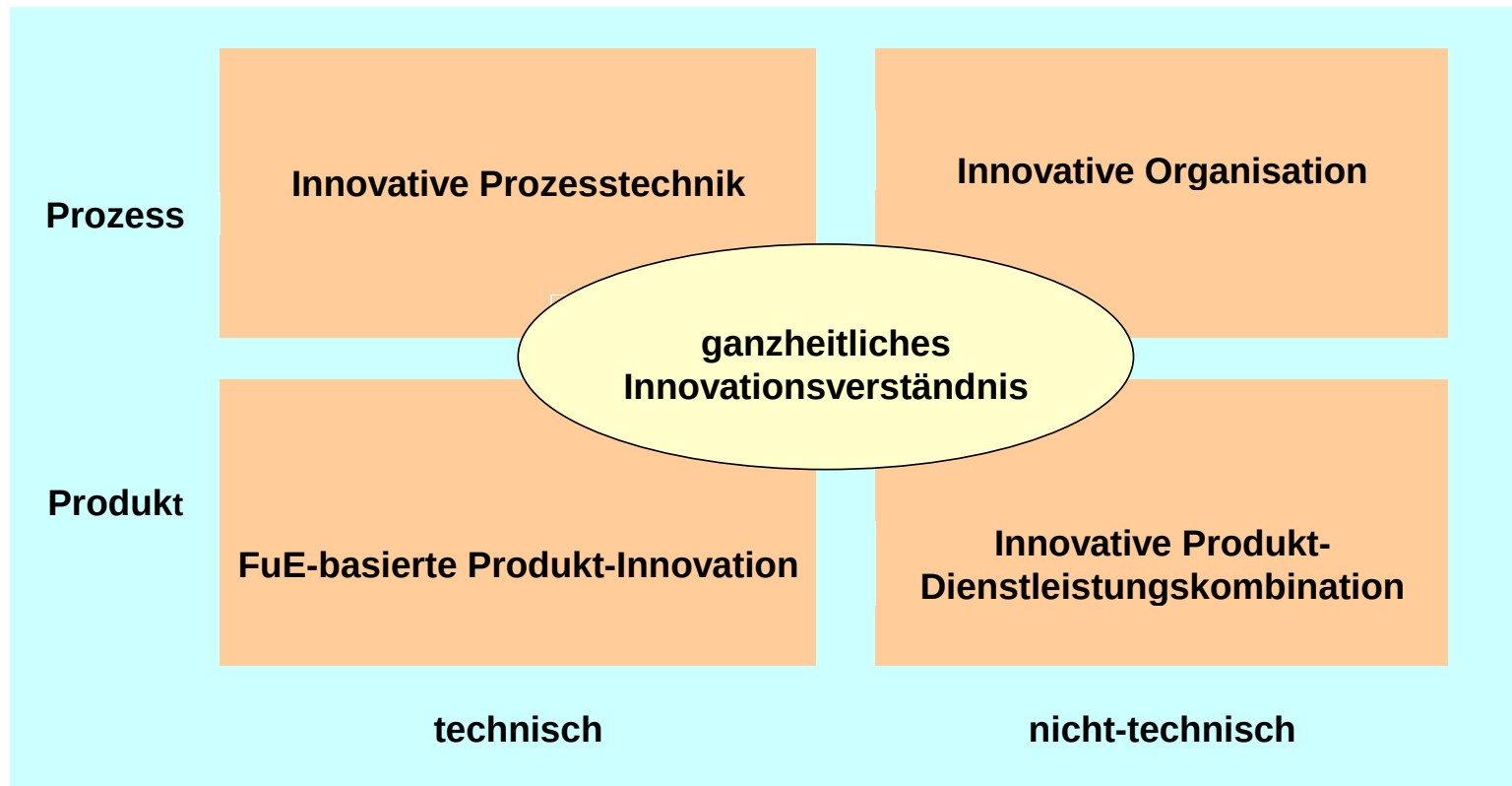
**Grundlage sind erste Ergebnisse aus dem Projekt im Auftrag der
Hans-Böckler-Stiftung**

**„Die aktive Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen im betrieblichen
Innovationsprozess“**

Projekt-Nr. S-2007-985-1



I. Ganzheitliches Innovationsverständnis

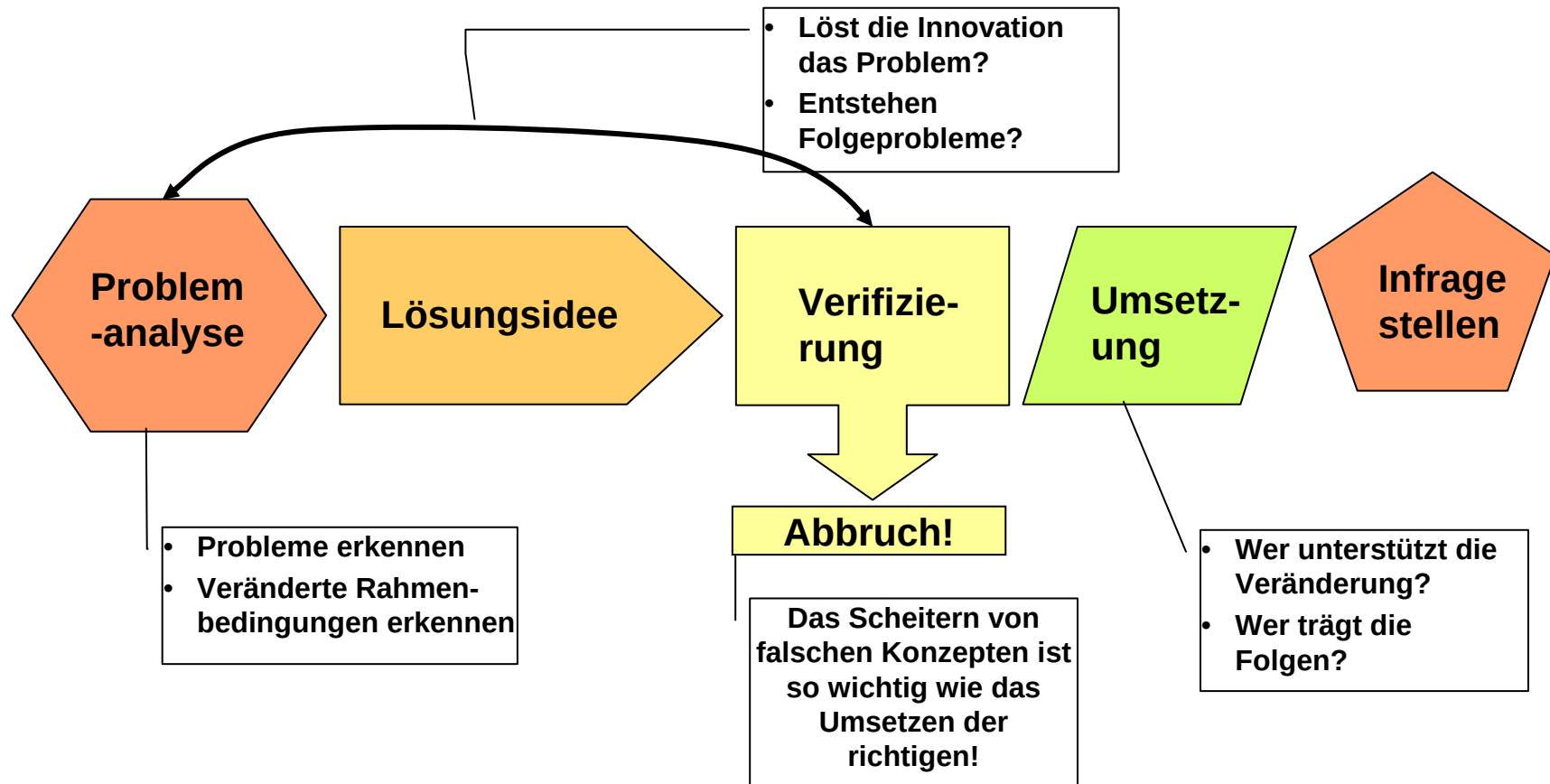


Quelle: Fraunhofer ISI



Betriebliche Innovationen als Prozess

Betriebliche Innovationen sind ein mehrstufiger kontinuierlicher Prozess:





Innovationen sind ein sozialer Prozess

Informationsaustausch und Kommunikation sind die Grundlage der Innovation

- Die Ideen, Erfahrungen und Informationen müssen im Sozialsystem Betrieb und Unternehmen an die richtigen Stellen gelangen, an denen sie zu innovativen Veränderungen verwertet werden können.
- Innovationsprozesse fordern deshalb von Organisationen:
 - umfassende Kommunikation, herrschaftsfreier Diskurs um die beste Lösung, Veränderungsbereitschaft aller Beteiligten
- Hier stoßen Betriebe an systematische Grenzen:
 - Interessenkonflikte und Herrschaftsverhältnisse, Beharrungsvermögen von Organisationen, machtzentrierte Kommunikation



Innovation ist ein interessengeleiteter Veränderungsprozess 1

Innovation ist die wissensbasierte Veränderungsoption. D.h das Wissen um mögliche Veränderungen muss verbunden sein mit der „Verwertbarkeit“ der Idee.

- Die Verwertbarkeit lässt sich aber nur auf der Basis der eigenen Interessenlage beurteilen. Somit strukturiert der Interessenwiderspruch zwischen Kapital und Arbeit auch die Bewertung der „Verwertbarkeit“ von Innovationsideen.

Hier wird deutlich, dass je nach Interessenlage Veränderungen als Innovation oder Fehlentwicklung wahrgenommen werden können.

Für Shareholder müssen Innovationen dem Kapitalverwertungsprozess dienen

- Indem sie die Kapitalrendite stützen oder steigern.
- Indem sie Marktanteile sichern oder ausweiten.
- Indem sie Innovationsvorsprünge verwertbar machen.



Innovation ist ein interessengeleiteter Veränderungsprozess 2

Welches Interesse haben die Beschäftigten an Innovationen?

■ Innovationen sichern Beschäftigung

- Die sozialromantische Vorstellung von der per se guten Innovationen greift zu kurz.
 - Innovationsfähigkeit wird damit zum Bindeglied zwischen Konkurrenzfähigkeit, menschengerechter Arbeitsgestaltung und Beschäftigungssicherung. (Stracke, Witte 2006)
- Nicht jede Innovation sichert Standorte und Beschäftigung, aber jede verpasste Innovation gefährdet Beschäftigung!
- Auch die Auffassung: Produktinnovationen schaffen Beschäftigung, Prozessinnovationen gefährden sie eher ist eine unzulässige Komplexitätsreduktion.

■ Innovationen verbessern die Arbeitsqualität

- Technische und organisatorische Innovationen können die Arbeitsbedingungen deutlich verbessern.

■ Innovationen können die Lebensbedingungen der Beschäftigten verbessern

- Gesellschaftlicher und ökologischer Nutzen von Innovationen.

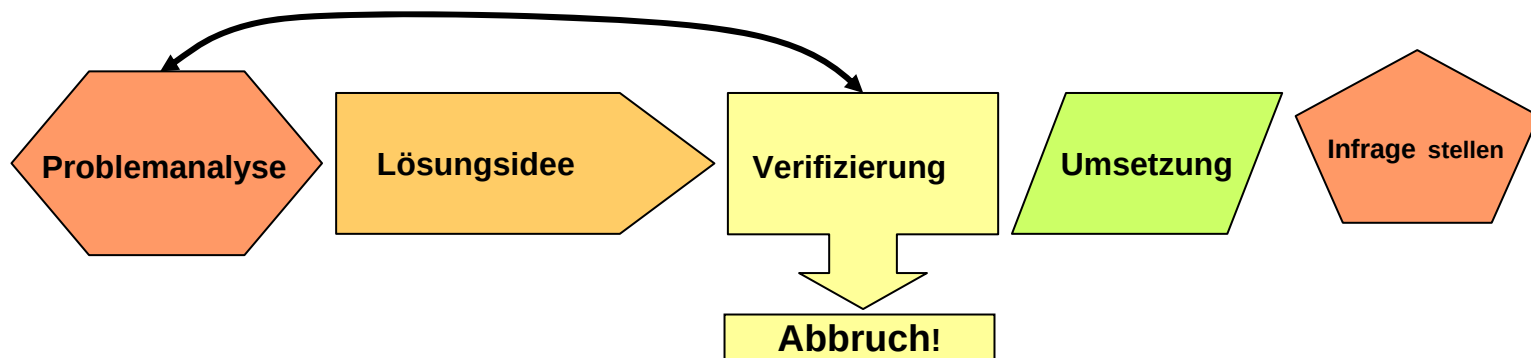


II. Die Rolle des Betriebsrats

Die Innovationsbeiträge des BR ergeben sich aus seiner Legimitation als Vertrauensinstanz der Beschäftigten.

Er kann in jeder Phase originäre Innovationsbeiträge liefern:

- Probleme und Lösungsideen sammeln und an der betrieblichen Hierarchie vorbei den Entscheidungsträgern präsentieren.
- Erfahrungswissen der Betroffenen zur Verifizierung der Innovationsideen nutzen.
- Er schafft Transparenz und erhöht durch betriebliche Regulierung **Legitimation**.



Die Kommunikation zwischen Mitbestimmung und Management kann Innovationsprozesse katalytisch fördern, beschleunigen und stabilisieren!



Innovations-Risiken für die Mitbestimmung

„Innovation heißt Zerstörung des Alten“, Joseph Schumpeter 1911.

Die Veränderung vom Alten zum Neuen erzwingt automatisch Widerstand bei denen, die vom alten Zustand profitieren.

Deshalb können betriebliche Innovationsprozesse immensen politischen Sprengstoff beinhalten. Dies kann dazu führen, dass

- Innovationen nicht zustande kommen, weil wichtige Informationen zurückgehalten werden.
- Innovationen zu Lasten einzelner Gruppen umgesetzt werden.
- Innovationen nur dann umgesetzt werden, wenn sie bestehende Machtstrukturen stabilisieren.

Diese Risiken lassen sich nicht durch den guten Willen des BR oder durch kooperative Unternehmenskulturen aufheben.



Paradoxe Rolle des BR im Innovationsprozess

Der BR sieht sich damit im Innovationsprozess sich widersprechenden Rollenerwartungen gegenüber.

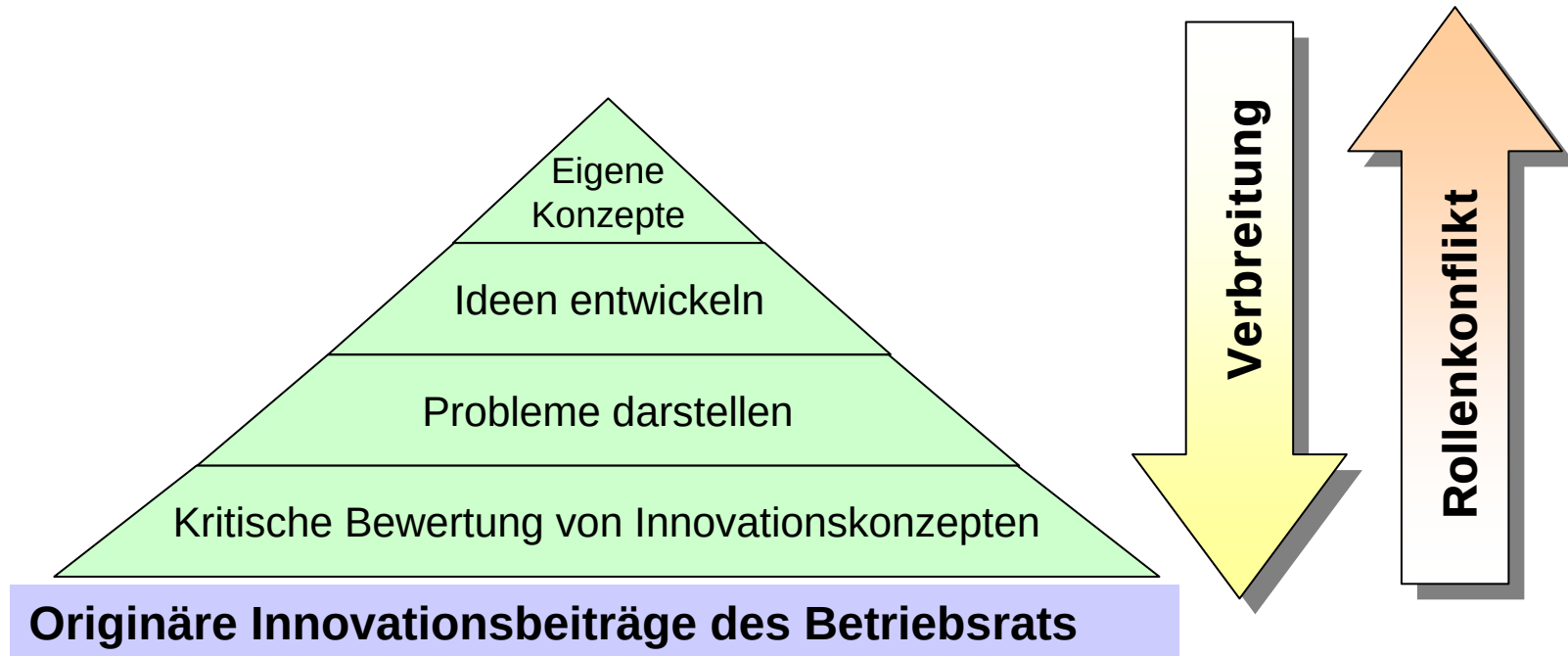
- Er kann eigenständige Innovationsbeiträge nur aufspüren und einbringen, weil er als legitimierte Interessenvertretung aller Beschäftigten eine herausragende Vertrauensposition im Betrieb hat.
- Diese Legitimation gerät aber in Gefahr, sobald einzelne Beschäftigte negativ von Innovationsprozessen betroffen sind.
- Bringt sich der BR aber nicht mit eigenständigen Beiträgen in den Innovationsprozess ein, so wird er dort nicht ernst genommen. Er verliert damit die Chance, Innovationsprozesse aus Beschäftigtensicht zu beeinflussen.

Betriebsräte stehen also vor der paradoxen Situation:

**Wer nur als Interessenvertretung agiert, kann die Interessen nicht vertreten –
Wer nur als Innovationsmotor agiert, kann nichts zur Innovation beitragen.**



Rollenkonflikte bei unterschiedlichen Innovationsbeiträgen

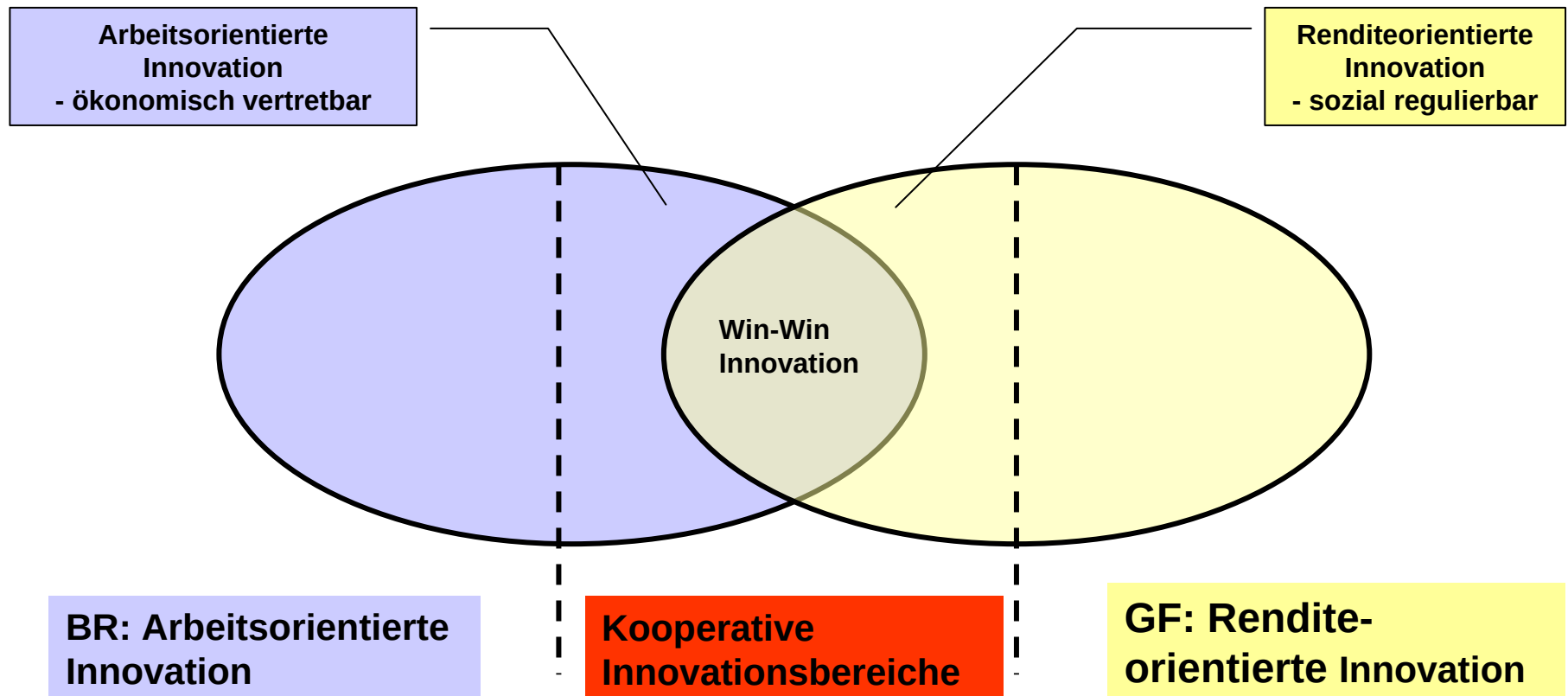


Handlungskonzepte für eine aktive Innovationsrolle der Mitbestimmung müssen diese Risiken mit berücksichtigen und Konzepte zum Managen der Rollenkonflikte liefern!



Modellierung des betrieblichen Innovationsgeschehens

Die unterschiedlichen Interessenlagen von Beschäftigten und Gesellschaftern führen im betrieblichen Innovationsprozess zwangsläufig zu unterschiedlichen Wahrnehmungen des Innovationsprozesses.





Handlungskonzepte für eine aktive Mitbestimmungsrolle

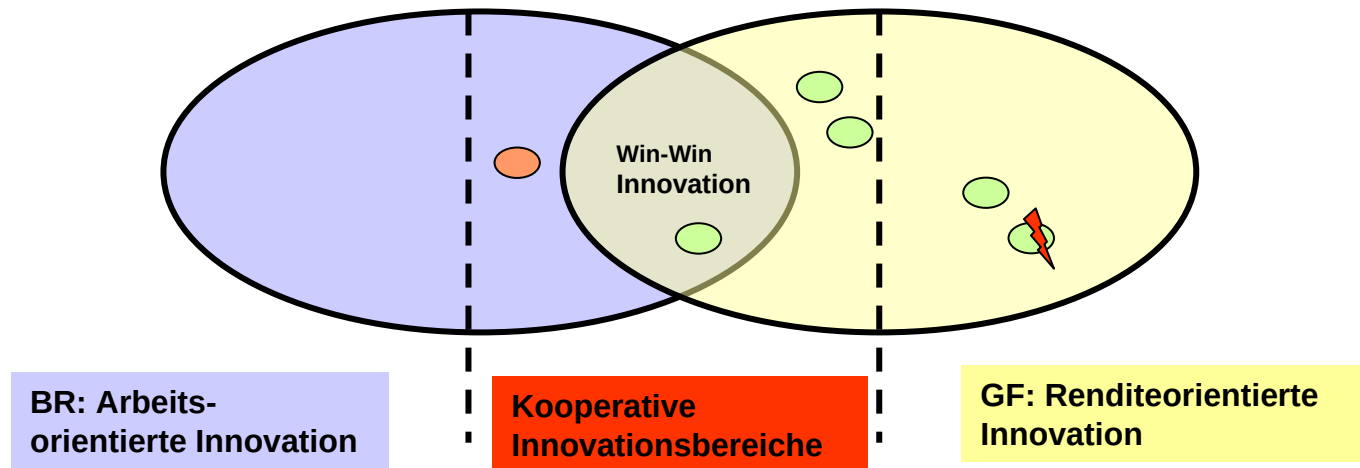
Die aktive Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen im Innovationsprozess ergibt sich somit:

- Gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Win-Win Innovationen.
 - Produktivitätssteigerungen durch Innovative Arbeitspolitik (Auto 5000)
- Soziale Regulierung von notwendigen renditeorientierten Innovationen und Ergänzung durch arbeitsorientierte Inhalte.
 - Ratioeffekte von KVP ohne Personalabbau (Personalentwicklung)
- Widerstand gegen nicht regulierbare renditeorientierte Innovationen mit dem Ziel sie zu verhindern, oder durch regulierbare Innovationen zu ersetzen
 - Standortschließung wegen Produktinnovation mit neuer Technologie
- Eigenständige Forderung von arbeitsorientierter Innovation „gute Arbeit“
 - Verbesserte Arbeitsbedingungen, Erholpausen für Projektarbeiter



Konfliktbasierte Kooperation

Die Mitbestimmungsinstitutionen drängen somit das Innovationsgeschehen hin zu arbeitsorientierten Alternativen.



- Dies kann nicht ohne **Konflikt** gehen, weil die GF von ihren Konzepten überzeugt sind und weil diese vorgeben auf Renditemaximierung optimiert zu sein.
- Eine für die Beschäftigten **transparent ausgetragener Konflikt** hilft dem BR aber seine Rollenkonflikte zu managen.

Das Konzept der konfliktbasierten Kooperation, löst den BR aus seiner paradoxen Situation und ermöglicht ihm eine aktive Rolle im Innovationsprozess!



III Betriebsratsnetzwerk Innovation in der IG Metall Region Stuttgart

IG Metall Region Stuttgart und IMU planen zur Zeit das Konzept für ein BR-Netzwerk zur Unterstützung der Betriebsräte im betrieblichen Innovationsprozess.

Organisation des Netzwerks:

- Konzeptions-Team mit Hauptamtlichen und BR der Region
- Netzwerkseminar (1-2 Tage) nach 37.6 BetrVG
 - Fachlicher Input
 - Schwerpunkt Erfahrungsaustausch
 - Coaching von parallel ablaufenden betrieblichen Innovationsprojekten
- Ausführliche Dokumentationen der Seminarergebnisse

Themen im Netzwerk

- Ermittlung von Stärken und Schwächen im betrieblichen Innovationsprozess



Mögliche Themen des BR-Netzwerks

Das Netzwerk ist für alle Themen offen, die bei den Beteiligten auf Interesse stoßen. Folgende Themen könnten behandelt werden:

- **Mitbestimmungsrechte** bei unterschiedlichen Innovationsprozessen
- Wie können wir die **Auswirkungen** konkreter Innovationsprozesse auf die Beschäftigten bewerten?
- Wie ist das **Innovationsgeschehen** bei uns im Betrieb **im Branchenkontext** zu beurteilen, wo sind wir gut, wo gibt es Defizite?
- **Wo** entstehen bei uns im Betrieb Innovationen?
- Welche **Hemmnisse** stehen wichtigen Innovationsschritten entgegen?
- Welche **Arbeitsinnovationen** verbessern die Arbeitsbedingungen?
- Mit welchen **betriebspolitischen Konzepten** können wir Veränderungsprozesse gestalten, beeinflussen oder auch verhindern?
- Wie können wir dafür sorgen, dass das **Erfahrungswissen der Beschäftigten** in die Innovationsprozesse einfließt?
- Wie kann das Produktionswissen in die **Verbesserung von Produkten** einfließen?
- Mit welchen **Methoden** können wir das Erfahrungswissen der Beschäftigten systematisch erfassen?