



Beteiligung der Mitarbeiter im Innovationsprozess durch aktive Betriebsratsarbeit.

Maschinenbaudialog Baden-Württemberg
17. Juli 2012 in Denkendorf

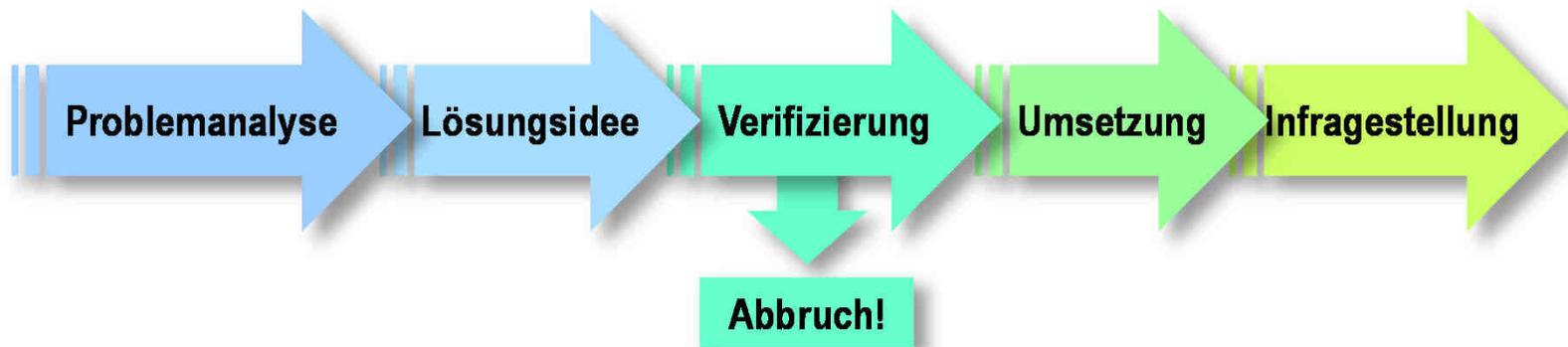
Dr. Martin Schwarz-Kocher, IMU Institut Stuttgart





Betriebliche Innovationen als Prozess

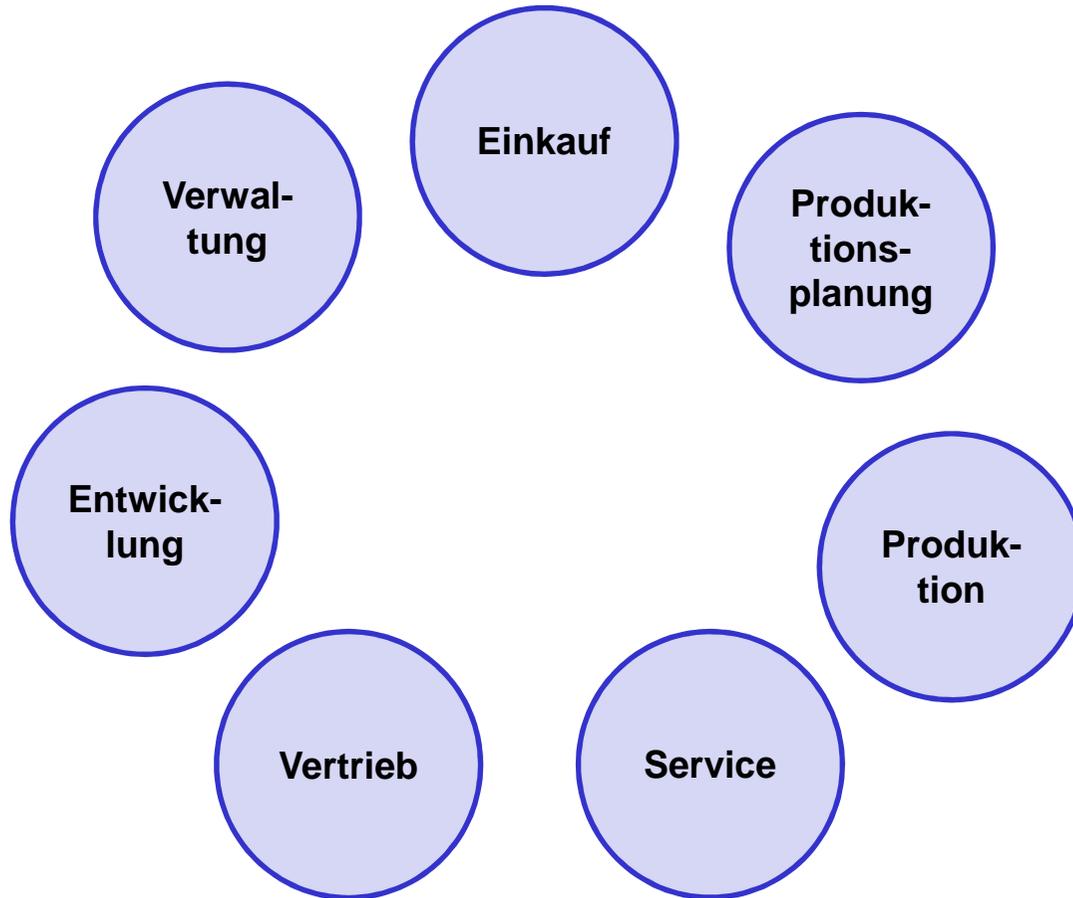
Um die Innovations-Rolle des Betriebsrats erläutern zu können, ist es notwendig den gesamten Innovationsprozess zu betrachten!



Betriebliche Innovationen sind ein mehrstufiger, kontinuierlicher und rekursiver Prozess!



Wo entsteht Innovation?



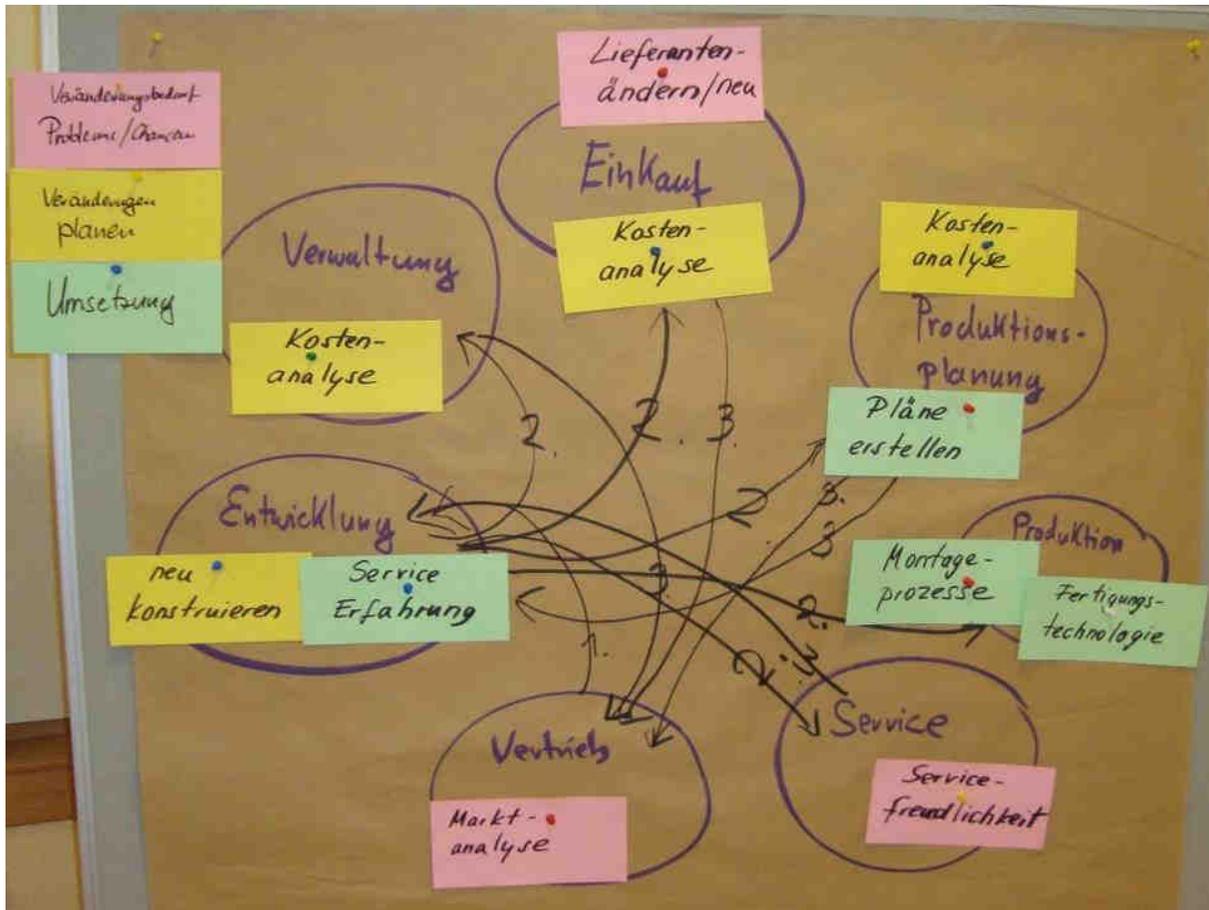
Wo wird der Veränderungsbedarf erkannt?
(Probleme, Chancen, Rahmenbedingungen)

Wo werden die Veränderungen geplant?
(Innovationskonzepte, Maßnahmenpläne)

Wo werden die Veränderungen umgesetzt?



Innovation als Kommunikationsprozess



„Am Anfang braucht Innovation Kreativität, am Ende Akzeptanz. Dazwischen findet vor allem Eines statt: **Kommunikation**“

(Arlt/Prange 2005: 143).



Innovation als doppeltes Organisationsproblem

Einerseits muss sich das **kreative Handeln** der **Subjekten** gegen eine sich selbst **reproduzierenden Organisationsstruktur** durchsetzen.

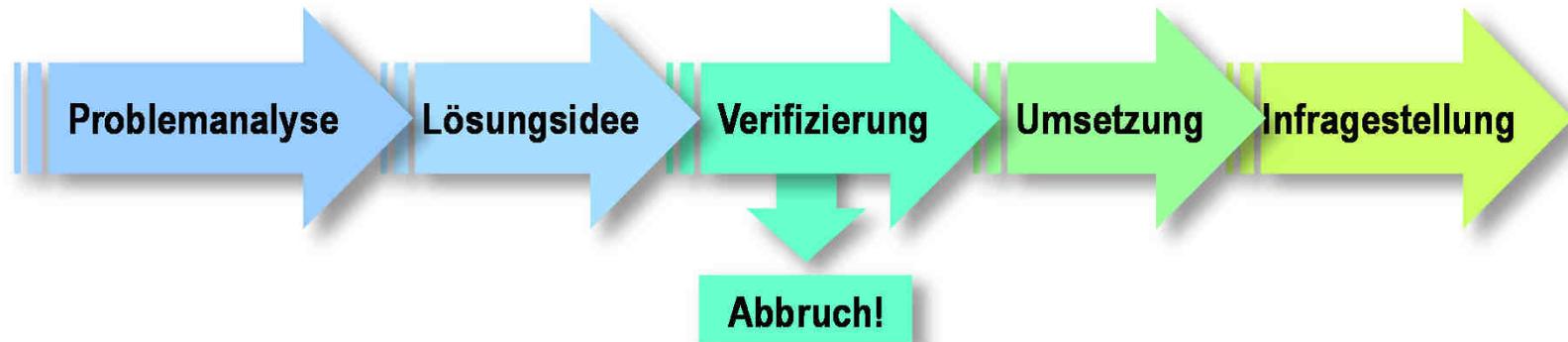
Das zweite Organisationsproblem beruht darauf, dass Subjekte **nicht immer bereit** sind ihre kreativen Leistungen einzubringen, wenn die Gefahr besteht, dass die **Innovationsrisiken** von den **Beschäftigten** zu **tragen** sind.

- **Beteiligungsorientierte Managementkonzepte** sind Versuche, das erste Organisationsproblem zu lösen, indem sie die Beschäftigten als **Agenten** des **Organisationszwecks** gegen das strukturelle Beharrungsvermögen der Organisationsstruktur einsetzen.
- Das zweite Problem kann nur unter **transparenter Berücksichtigung** der Beschäftigteninteressen überwunden werden.

Dazu können Betriebsräte wichtige Beiträge leisten.



Die Innovationsbeiträge der Mitbestimmung



Wir haben Innovationsbeiträge der Mitbestimmungsinstitutionen in allen Phasen des Innovationsprozesses gefunden:

- Bei der Umsetzung sorgen sie durch Wissensvermittlung und soziale Regulation für Legitimation und Transparenz.
- Bei der Verifizierung erschließen sie Erfahrungswissen der Beschäftigten und können ihre Mitbestimmungsrechte im Extremfall auch zum Abbruch verfehlter Innovationsprozesse einsetzen.
- Bei der Problemanalyse und der Entwicklung von Lösungsideen wirken sie als Wissensvermittler zwischen Beschäftigten und Management.



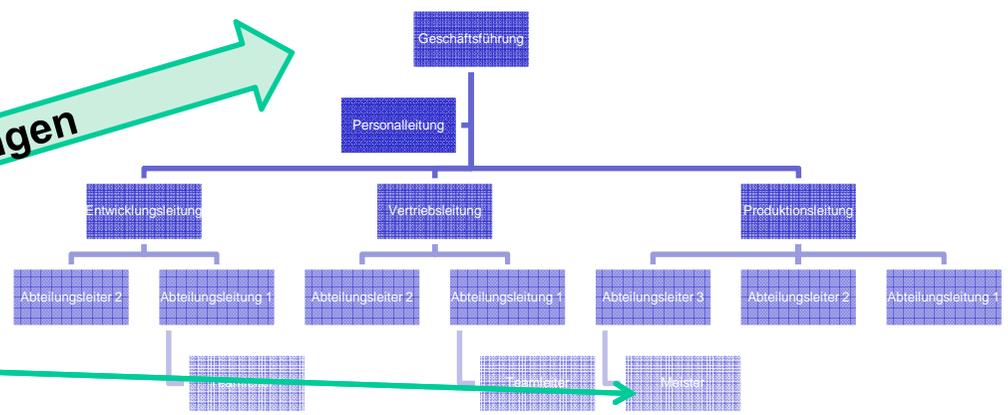
Wie kommen die Betriebsräte zu den Innovationsbeiträgen?

Grundlage ist die Vertrauensbeziehung zu den Beschäftigten und der direkte Zugang zu Entscheidungsträgern im Unternehmen.

Kommunikationskanal zwischen Entscheidungsträgern und Beschäftigten

Betriebsrat

Info / Verhandlungen





Paradoxe Rolle des Betriebsrats im Innovationsprozess

Der Betriebsrat sieht sich 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 vor der paradoxen Situation:

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



Spezifische Innovationsrolle des Betriebsrats

Die zusätzlichen Kommunikationskanäle zwischen Beschäftigten und Entscheidungsträgern können geschaffen werden, weil und soweit es dem Betriebsrat gelingt, die Interessen der Beschäftigten in den Innovationsprozess einzubeziehen.

- Die Beschäftigten müssen eine positive Veränderung ihrer Arbeitssituation erkennen können.
- Es muss deutlich werden, dass die Interessen der Beschäftigten „so weit als möglich“ berücksichtigt wurden.
- Der Betriebsrat als demokratisch legitimierter Verhandlungspartner garantiert dabei den „Bürgerstatus“ der Beschäftigten im Betrieb.

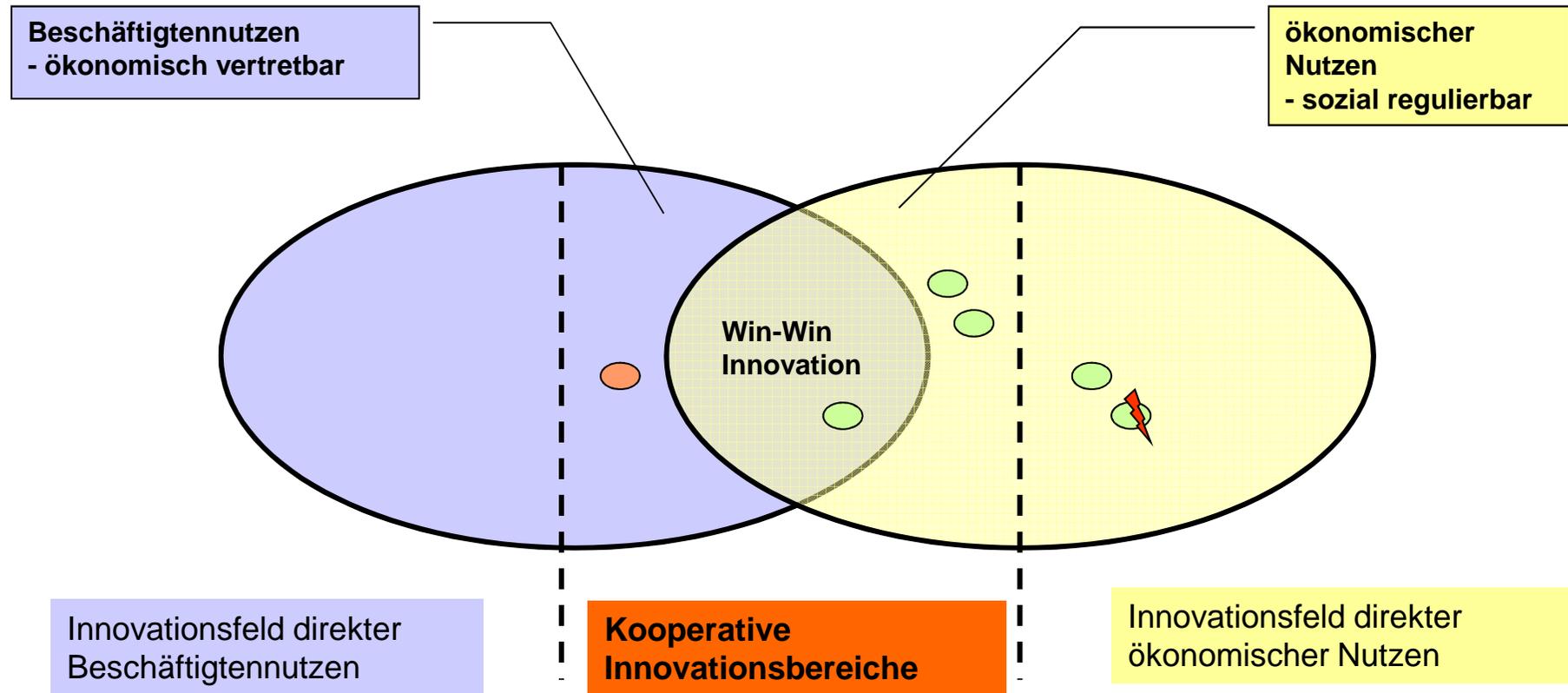
Innovationspolitik des Betriebsrats kann nachhaltig nur wirken, wenn sie von den Beschäftigten als aktive Interessenpolitik verstanden wird!



Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse

Damit aus Inventionen Innovationen werden, muss die Verwertbarkeit und der Nutzen nachgewiesen werden.

Im Betrieb kann nicht interessenneutral über Nutzen diskutiert werden.





Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse

Der beschriebene Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse setzt eine spezifische Partizipationskultur voraus:

- Der Betriebsrat muss zur kooperativen Gegenmacht bereit sein. Er muss willens und in der Lage sein kooperative Konzepte zu entwickeln, diese aber wenn notwendig auch im Konflikt durchzusetzen.
- Das Management muss zur erhöhten Partizipationskultur bereit sein. Es muss die Interessen der Beschäftigten anerkennen, wenn notwendig aber auch die ökonomischen Interessen im Konflikt durchsetzen.

Kooperative Innovationsprozesse müssen das Ziel sein. Im Ringen um die für alle beste Lösung können Konflikte aber nicht ausgeschlossen werden. Die überproportional hohen Innovationsbeiträge der Betriebsräte in betrieblichen Krisensituationen belegen dies.

Der Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse garantiert, das Optimum an Innovationserfolg und Interessenvertretung unter den Bedingungen der industriellen Beziehungen in Deutschland!