

# Innovationen mit Betriebsrat erfolgreicher

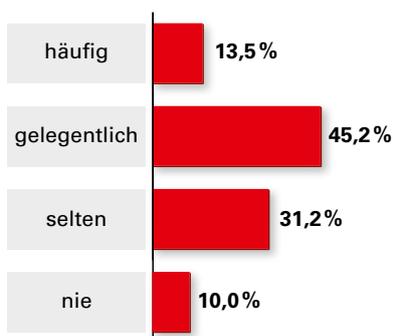
Betriebsräte können bei der Einführung neuer Verfahren eine entscheidende Rolle spielen. Die Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter zahlt sich in betriebswirtschaftlicher Hinsicht ebenso aus wie für die Beschäftigten.

Mehrere Standorte zu einem Zentralbereich zusammenlegen, Arbeitsprozesse verschlanken und entbürokratisieren, neue Arbeitszeitregelungen oder neue Software einführen – all dies sind Prozessinnovationen, die das Management mit mehr oder weniger Beteiligung der Arbeitnehmer durch-

setzen kann. Der Berliner Psychologie-Professor Wolfgang Scholl hat mit mehreren Kollegen untersucht, welche Rolle Beschäftigte und Arbeitnehmervertreter im Innovationsprozess spielen – und inwieweit sie zu Erfolg oder Misserfolg beitragen.\* Ihre von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studie basiert auf 46 Fallstudien in unterschiedlichen Produktions- und Dienstleistungsbranchen. Die Wissenschaftler haben jeweils ausführliche Interviews mit den zuständigen Management- und Arbeitnehmervertretern geführt und anschließend per Fragebogen quantitative Einschätzungen erhoben. Dabei wurde deutlich, dass „betriebliche Mitbestimmung insgesamt einen konstruktiven Beitrag zur Innovativität von Unternehmen leistet“ und dass „eine stärkere Betriebsratsbeteiligung mit einem höheren Innovationserfolg einhergeht“, so Scholl und seine Koautoren. Dabei liegen die

## Arbeitnehmervertreter bringen Ideen ein

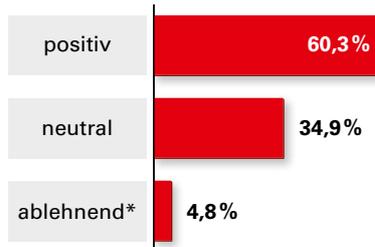
Eigene Vorschläge für Innovationen machen Betriebsräte\* ...



\*unabhängig von Initiativen der Geschäftsführung  
1.700 befragte Betriebsräte; Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 | © Hans-Böckler-Stiftung 2013

## Betriebsräte: Für Innovationen offen

Die Einstellung von Betriebsräten zu Innovationen im Betrieb ist ...



\*ablehnend, da sie häufig zu Lasten der Beschäftigten gehen  
1.700 befragte Betriebsräte; Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 | © Hans-Böckler-Stiftung 2013

Einschätzungen von befragten Betriebsräten und Arbeitgebervertretern selten sehr weit auseinander. Nur mit dem Ergebnis des abgeschlossenen Innovationsvorhabens sind die Manager meist noch zufriedener als die Arbeitnehmervertreter.

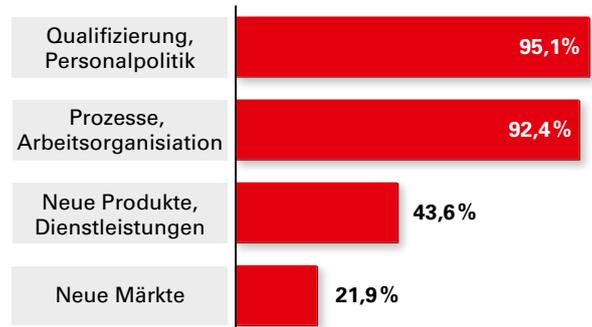
Wenn bewährte Verfahren verändert werden sollen, sind die betroffenen Beschäftigten oft

skeptisch. Hier gelingt es Betriebsräten, die offen kommunizieren und klare Standpunkte beziehen, häufig besser als dem Management, Vertrauen und in der Folge Kooperation zu schaffen. Mit einem Betriebsrat im Rücken, der harte, aber konstruktive Auseinandersetzungen mit der Geschäftsführung nicht scheut, sind Beschäftigte der Untersuchung zufolge eher bereit, sich auf Innovationen einzulassen. So kämen „die wichtigsten Ressourcen von Unternehmen“ zum Zug: Wissen und Können der Beschäftigten – und zwar durchaus auch zu ihrem eigenen Vorteil. „Hilfreich ist auch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat, besonders wenn Betriebsräte dabei eine skeptische und kritische Haltung bewahren“, sagt Scholl.

Betriebsräte können zudem durchaus selbst zur treibenden Kraft im Innovationsprozess werden, haben die Forscher beobachtet, und als Anwalt „für sozial verträgliche und wirt-

## Gefragt bei internen Prozessen

Vom Management eingebunden werden Betriebsräte bei Innovationen in den Bereichen ...



Mehrfachnennungen möglich, 1.700 befragte Betriebsräte  
Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 | © Hans-Böckler-Stiftung 2013

schaftlich sinnvolle“ Neuerungen auftreten. Dafür bedürfe es allerdings spezieller Kompetenzen und entsprechender Schulungen. Auch „Innovationsbündnisse“ in Form von Betriebsvereinbarungen oder Rahmenrichtlinien in Tarifverträgen können den Einfluss der Betriebsräte erhöhen.

Klar wird durch die Untersuchung auch: **Macht ist ein entscheidender Faktor.** Nur starke Betriebsräte seien zu einer „konstruktiven Konfliktbehandlung mit ihren positiven Folgen für beide Seiten“ in der Lage. Mit „starken Betriebsräten“ sind dabei solche gemeint, die nicht nur nach eigener Einschätzung einflussreich sind, sondern auch nach Meinung des Managements. Grundsätzlich, so die Autoren, ließe sich das Innovationspotenzial der Betriebsräte auch auf politischem Wege verbessern: durch eine Erweiterung ihrer Mitbestimmungsrechte im Fall von Betriebsänderungen. ◀

\* Quelle: Wolfgang Scholl u.a.: Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung, edition sigma, Berlin 2013  
Mehr Informationen unter [boecklerimpuls.de](http://boecklerimpuls.de)