



Fraunhofer

IAO

FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR ARBEITSWIRTSCHAFT UND ORGANISATION IAO

Abschlussbericht zum Projekt »EDDI«

BERND BIENZEISLER | MICHAELA KLEMISCH

EIN ANSATZ ZUR SENSIBILISIERUNG VON BETRIEBS- UND PERSONALRÄTEN FÜR DIENSTLEISTUNGSINNOVATIONEN



Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



Universität Stuttgart

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT

EIN ANSATZ ZUR SENSIBILISIERUNG VON BETRIEBS- UND PERSONALRÄTEN FÜR DIENSTLEISTUNGSINNOVATIONEN

ABSCHLUSSBERICHT ZUM PROJEKT »EDDI«

Impressum

Kontaktadresse:
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
www.iao.fraunhofer.de

Michaela Klemisch
Telefon: +49 711 970-2219
michaela.klemisch@iao.fraunhofer.de

© by Fraunhofer IAO, 2013

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

Inhalt

1	Management Summary	4
2	Das Projekt »EDDI« – Hintergrund und Ziele.....	5
3	Analyse der betrachteten Branchen	7
4	Betriebsratsbeteiligung im Innovationsprozess: Daten und Fakten	13
5	Besondere Herausforderungen bei Dienstleistungsinnovationen	22
6	Lösungsansatz im Projekt: Das Workshop-Konzept	25
7	Fazit.....	35
8	Literatur	36

Abbildungen

Abb. 01: Erwartungen an den Betriebsrat	14
Abb. 02: Aufgaben für Betriebsräte in Innovationsprozessen.....	15
Abb. 03: Einstellung und Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung bei Innovationen	16
Abb. 04: Engagement der betrieblichen Mitbestimmung im Innovationsgeschehen	16
Abb. 05: Hemmende Faktoren eines weitergehenden Engagements der betrieblichen Mitbestimmung im Innovationsprozess	17
Abb. 06: Kooperation von Management und Betriebsrat bei Innovationen	18
Abb. 07: Kooperation von Management und Betriebsrat und das Innovationsverhalten des Betriebs	19
Abb. 08: Phasen im Innovationsprozess	19
Abb. 09: Spannungsfeld der Betriebsratsarbeit	27
Abb. 10: Workshop-Arbeitsposter	30
Abb. 11: Arbeitsposter von Betriebsräten aus der Versicherungsbranche	32
Abb. 12: Zufriedenheit mit dem Pilot-Workshop	33
Abb. 13: Lernerfolg	33

- Das Projekt »EDDI – Evaluation und Diffusion von Qualifizierungskonzepten für Betriebs- und Personalräte im Dienstleistungsinnovationsprozess« wurde von der Hans-Böckler-Stiftung finanziert und vom Fraunhofer IAO durchgeführt. EDDI zielt darauf ab, die Sensibilität der betrieblichen Interessensvertretung für die Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen zu erhöhen und ein Qualifizierungskonzept für Betriebs- und Personalräte zur Mitgestaltung von Dienstleistungsinnovationen zu entwickeln.
- Dafür wurden exemplarisch Pilot-Workshops für die Dienstleistungsbranchen Handel, Finanzdienstleistungen und Öffentlicher Personennahverkehr entwickelt und durchgeführt. Dies sind Branchen, die aufgrund von technologischen, demografischen und wirtschaftlichen Entwicklungen innovativen Veränderungsprozessen unterliegen.
- Die Analyse von Daten und Fakten zu Betriebsräten in Innovationsprozessen allgemein zeigt, dass vielfältige Anforderungen und Erwartungen an Betriebsräte gestellt werden, die teils schwer miteinander zu vereinbaren sind und für die die Betriebsräte oftmals nicht ausreichend gewappnet sind. Trotzdem sind Betriebsräte gegenüber Innovationen mehrheitlich aufgeschlossen. Untersuchungen zeigen, dass eine umfassende Einbindung der Interessensvertretung in von Innovationsprozesse positiv mit der Innovationsfähigkeit der Betriebe zusammenhängt. Deswegen ist es besonders relevant, die Betriebsräte für eine Beteiligung bzw. das Einfordern einer Beteiligung in Innovationsprozessen zu sensibilisieren.
- Der Umgang mit Dienstleistungsinnovationen stellt durch die besonderen Merkmale von Dienstleistungen die Betriebsräte vor große Herausforderungen. Im Gegensatz zu den meisten Produktinnovationen wirken sich Dienstleistungsinnovationen auf alle Geschäftsbereiche aus. Sie haben organisatorische Veränderungen und begleitende Prozessinnovationen zur Folge, bedingen häufig neue Geschäftsmodelle und haben daher den Charakter umfassender Change-Projekte. Dies erfordert ein geeignetes Qualifizierungs- bzw. Sensibilisierungskonzept
- Dieser Bericht erläutert einen mehrstufigen Ansatz für Betriebs- und Personalräte zur Sensibilisierung für Dienstleistungsinnovationen. Die einzelnen Schritte sind: 1) Recherche bestehender Qualifizierungskonzepte, 2) Durchführung von Vorabbefragungen, 3) Das Workshop-Konzept, 4) Bewertung
- Das Konzept wurde von den Teilnehmern in Pilot-Workshops gut bewertet. Weiterentwicklungsbedarf zeigt sich bei der Integration von Handlungshilfen und einem konkreteren und branchenspezifischeren Zuschnitt.

Das Projekt »EDDI – Evaluation und Diffusion von Qualifizierungskonzepten für Betriebs- und Personalräte im Dienstleistungsinnovationsprozess« wurde von der Hans-Böckler-Stiftung finanziert und vom Fraunhofer IAO durchgeführt.

EDDI zielt darauf ab, die Sensibilität der betrieblichen Interessensvertretung für die Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen zu erhöhen und ein Qualifizierungskonzept für Betriebs- und Personalräte zur Mitgestaltung von Dienstleistungsinnovationen zu entwickeln. Im Zentrum des Projektes steht dabei die Konzeption und Evaluation einschlägiger Seminarveranstaltungen, in denen Betriebs- und Personalräte zum Themenfeld Dienstleistungsinnovation qualifiziert werden. Damit knüpft das Projekt an zwei zentralen Problemstellungen an, die wechselseitig miteinander verbunden sind:

Erstens verändert sich mit der zunehmenden ökonomischen und sozialen Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen das Aufgaben- und Kompetenzprofil der organisierten Interessensvertretung. Betriebs- und Personalräte sind gefordert, Innovationsprozesse frühzeitig zu identifizieren, die Chancen und Risiken von Innovationen zu erkennen und die Konsequenzen von Dienstleistungsinnovationen richtig einzuschätzen. Dabei ist zu bedenken, dass viele Dienstleistungsinnovationen – anders als Produktinnovationen – mit organisatorischen Veränderungen und/oder Veränderungen im Geschäftsmodell einhergehen und insofern häufig den Charakter von betriebswirtschaftlichen »Change-Projekten« haben. Es gilt, Betriebs- und Personalräte in die Lage zu versetzen, Dienstleistungsinnovationen mit Blick auf ihre Konsequenzen für Umfang und Qualität der Arbeitsverhältnisse im Unternehmen wie auch für gesellschaftliche Verhältnisse im Sinne ihrer sozialen Gerechtigkeit wie auch ökologischen Nachhaltigkeit aktiv mitzugestalten (vgl. ver.di 2005; Leimeister/Peters 2012).

Zweitens ist gerade in den Dienstleistungsbereichen ein eklatantes Auseinanderfallen zwischen den betrieblichen und arbeitsmarktspezifischen Qualifizierungsbedarfen einerseits und den faktisch praktizierten Qualifizierungsangeboten andererseits zu beobachten. Zwar haben die Gewerkschaften in jüngerer Vergangenheit die steigende Bedeutung von kontinuierlicher Qualifizierung und lebenslangem Lernen erkannt. So konnten inzwischen in vielen Branchen Qualifizierungstarifverträge abgeschlossen werden. Gerade in den Dienstleistungsbranchen ist jedoch zu beobachten, dass diese vertraglichen Vereinbarungen in der Praxis zu selten gelebt und mit entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen hinterlegt werden. Ursächlich hierfür ist eine Umsetzungslücke, die wiederum in engem Zusammenhang mit der Befähigung von Betriebs- und Personalräten zur aktiven Gestaltung von Dienstleistungsinnovationen steht. Denn vielfach fehlt es dieser zentralen Multiplikatorengruppe an Wissen und Transparenz darüber, welche Qualifizierungsinhalte geeignet sind, die Beschäftigungsfähigkeit und Innovationskompetenz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachhaltig zu verbessern.

Dienstleistungsinnovationen haben das Potenzial ganze Dienstleistungsbranchen zu transformieren. Betriebs- und Personalräte sind jedoch unzureichend

auf die Gestaltung von Dienstleistungsinnovationen vorbereitet; eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Forschung, Gewerkschaft und Betriebs- sowie Personalräten könnte ihre Rolle im Innovationsprozess nachhaltig unterstützen. Hier setzt das Projekt EDDI an.

Der vorliegende Abschlussbericht zeichnet die Erprobung eines Qualifizierungskonzeptes nach. In Kapitel 3 wird auf die im Projekt betrachteten Branchen Handel, Finanzdienstleistungen und öffentlicher Personennahverkehr eingegangen. Kapitel 4 liefert einen Überblick über Daten und Fakten aus empirischen Befragungen zum Verhalten von Betriebsräten in Innovationsprozessen. Nach einer kurzen Beschreibung der besonderen Herausforderungen bei Dienstleistungen und Dienstleistungsinnovationen (Kapitel 5) wird in Kapitel 6 die Vorgehensweise bei den Qualifizierungworkshops beschrieben.

Der Bericht richtet sich an ver.di-Vertreter, die für das Thema Dienstleistungsinnovationen sensibilisieren wollen und an interessierte Betriebs- und Personalräte aus Dienstleistungsbranchen, die sich stärker in die Mitgestaltung von Dienstleistungsinnovationen einbringen möchten. Der Bericht bietet einen Ansatz zur Gestaltung von Qualifizierungworkshops und kann als eine Art Leitfaden verstanden werden, aus dem geeignete Elemente für die eigenen Zwecke (z.B. unterschiedliche Branchen, konkrete Innovationsvorhaben) übernommen und/oder angepasst werden können.

- ⇒ Handel, Finanzdienstleistungen und Öffentlicher Personennahverkehr sind Branchen, die aufgrund von technologischen, demografischen und wirtschaftlichen Entwicklungen innovativen Veränderungsprozessen unterliegen.
- ⇒ Im Handel werden neue Konzepte erprobt, um die Kundenbedürfnisse Bequemlichkeit, Schnelligkeit, Flexibilität und individuelle Beratung trotz großem Preisdruck zu befriedigen. Dies geschieht durch Ausbau des Online-Handels, Automatisierung des Bezahlvorgangs und technischer Unterstützung in der Beratung.
- ⇒ Im Finanzdienstleistungssektor kommt es aufgrund der Finanzkrise und der größerer werdenden Internet-Affinität von Kunden zu Veränderungen. Innovationen sind beim Multikanal-Banking und der Nutzung digitaler Identitäten zu erwarten.
- ⇒ Der öffentliche Personennahverkehr steht vor der Herausforderung, auch in ländlichen Gebieten ein attraktives Angebot aufrechterhalten zu müssen. Die Kundengruppen wandeln sich. Außerdem verändern technische Entwicklungen wie Verkehrsinformationssysteme und Car-Sharing-Angebote die Branche.

Im Verlauf des Projekts wurden drei Dienstleistungsbranchen genauer betrachtet und es wurden Pilot-Workshops mit Betriebsräten aus diesen Branchen durchgeführt. Die ausgewählten Branchen waren Handel (insb. Einzelhandel), Personennahverkehr und Finanzdienstleistungen (insb. Sparkassen und Versicherungen).

Der Handel investiert im Vergleich zu anderen Branchen weniger in Innovationen, jedoch wurden in den letzten Jahren durchaus Innovationen umgesetzt (z.B. in Bezug auf Kassensysteme und Kundenservice), und es stehen neue Technologien (RFID etc.) zum Einsatz bereit, die die Abläufe und Geschäftsmodelle im Handel stark verändern könnten. Mit Finanzdienstleistungen rückt eine Branche ins Zentrum, die vor dem Hintergrund der Finanzkrise zu völlig neuen Innovationsmechanismen finden muss. Und schließlich wird mit dem Bereich Verkehr eine Branche adressiert, die in besonderer Weise für systemisch ausgerichtete Service-Innovationen steht, etwa wenn es darum geht, neue Formen von Mobilität zu entwickeln.

Der Einzelhandel

Der Einzelhandel ist eine der größten und bedeutendsten Branchen, die sich seit längerem in einem permanenten Umbruch befindet, geprägt von Insolvenzen, Betriebsschließungen, Neueröffnungen und Eigentümerwechseln (vgl. Glaubitz 2008: 4). Zwar ist der Einzelhandel mit rund 275.000 Unternehmen eine mittelständisch geprägte Branche, doch das Marktgeschehen wird von wenigen großen Konzernen bestimmt. Diese stellen nur 10% der Unternehmen, erwirtschaften aber 80% des Umsatzes (vgl. Glaubitz 2008: 8). Der Umsatz im Einzelhandel stagniert seit Jahren. Trotzdem werden die Verkaufsflächen immer weiter ausgeweitet (vgl. Glaubitz 2008: 11; Glaubitz 2011: 45). In

Deutschland gibt es im europäischen Vergleich die größten Einzelhandelsflächen pro Kopf. Gleichzeitig zeigt sich die paradoxe Entwicklung, dass trotz wachsender Flächen die räumliche Versorgung in ländlichen Gebieten und in Wohngebieten schlechter wird, da das Wachstum hauptsächlich auf der sogenannten »grünen Wiese« stattfindet (vgl. Glaubitz 2008: 11 f).

Neben dem andauernden Preiskampf wird die Branche vor allem durch die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten und den Einsatz von Technologien wie dem computergestützten Warenwirtschaftssystem und RFID geprägt. Ziel des Technikeinsatzes ist die weitgehende Automatisierung des Einkaufs, insbesondere des Bezahlvorgangs und damit die Einsparung von Personal. Der Anteil an Beschäftigten in Teilzeit und in geringfügigen Beschäftigungen steigt, während der Anteil an Vollzeitbeschäftigten in den letzten Jahren abgenommen hat (vgl. Wabe-Institut 2012).

Diesen Branchentrends stehen gesellschaftliche Entwicklungen gegenüber, die teilweise einen Richtungswechsel andeuten könnten. Durch den demografischen Wandel stellen bereits heute die über 50jährigen fast die Hälfte der gesamten Kaufkraft. Diese ältere Konsumentengruppe zeigt veränderte Konsumgewohnheiten. Der Trend geht hin zum häufigeren Einkauf in der Nachbarschaft anstelle des wöchentlichen Großeinkaufes sowie hin zu steigenden Wünschen nach persönlicher Bedienung (vgl. Glaubitz 2008: 24). Es zeichnet sich ab, dass in Zukunft Qualität, Service und bequemes und rasches Einkaufen die vorherrschenden Kundenwünsche sein werden. Gesunde Ernährung, Nachhaltigkeit und fairer Handel spielen für die Kunden ebenfalls eine größer werdende Rolle. Damit können sich für den Handel neue Chancen eröffnen (vgl. Glaubitz 2008: 25f).

Innovative Konzepte werden beispielsweise bereits in sogenannten »Future Stores« der METRO GROUP getestet und danach in einer der Vertriebsmarken, z.B. bei Real, Saturn oder Galeria Kaufhof, umgesetzt. Der erste »Future Store« wurde 2003 in Rheinberg in Nordrhein-Westfalen eröffnet. 2008 folgte der »real,- Future Store« in Tönisvorst, ebenfalls in Nordrhein-Westfalen.¹ Dort werden unter anderem Info-Terminals mit leicht bedienbaren Touchscreens erprobt, an denen sich die Kunden über neue Angebote oder bestimmte Artikel des Sortiments informieren können. Außerdem gibt es Einkaufsassistenten, das sind mobile Kleincomputer die individuelle Preis- und Aktionsinformationen anzeigen. Intelligente Waagen erkennen mithilfe einer integrierten Kamera, welches Obst oder Gemüse der Kunde auflegt, sodass dieser sich weder eine Nummer merken noch die entsprechende Taste auf dem Display suchen muss. Auch für die Mitarbeiter an den Theken in den Frischeabteilungen stehen intelligente Waagen zur Verfügung, die zum aufgelegten Produkt zusätzliche In-

¹ vgl. die Internetpräsenz der METRO GROUP zum Future Store: <http://www.future-store.org> (Letzter Zugriff am 15.08.2013). Weitere Informationen bietet außerdem die Broschüre »Eine Reise in die Zukunft des Handels« (Metro AG, Dezember 2010): http://www.future-store.org/fsi-internet/get/documents/FSI/multimedia/pdfs/broschueren/WISSB_Publikationen_Broschueren_Willkommen-im-realFutureStore.pdf (Letzter Zugriff am 15.08.2013)

formationen anzeigen, sodass der Mitarbeiter den Kunden noch umfassender beraten kann.

Andere Anbieter versuchen mit »Drive-in-Supermärkten« neue Geschäftsmodelle aufzubauen. In Deutschland können mittlerweile Kunden in etwa zwei Dutzend Selbstabholungs-Supermärkten ihre Lebensmittel online bestellen und anschließend abholen. Die meisten Drive-ins liegen an Verkehrsknotenpunkten, an denen viele Pendler auf dem Weg zur oder von der Arbeit vorbeifahren. Bisher bieten beispielsweise Rewe, Real, Edeka und Globus solche Supermärkte an, bei denen Kunden praktisch im Vorbeifahren ihre vorher bestellte Ware abholen können.² Ein ähnliches Konzept verfolgt bereits die Supermarktkette Tesco in Südkorea, die den Umsatz in ihrem Online-Shop dadurch ankurbelt, dass sie U-Bahn-Stationen mit lebensgroßen Plakaten von Lebensmittelregalen beklebt. Die Kunden können, während sie morgens auf die U-Bahn warten, für die gewünschten Waren mit ihrem Smartphone einen QR-Code einscannen und so ihre Bestellung online absenden und bezahlen. Die Waren werden abends zu ihnen nach Hause geliefert.³

Die Bankbranche

Die Bankbranche inkl. Sparkassen muss sich bereits seit dem Zusammenbruch der New Economy mit einer verschlechterten Ertragslage auseinandersetzen. Die Finanzkrise 2008 hat diese Tendenz weiter verstärkt. Die Banken reagieren mit veränderten Geschäftsmodellen auf diese Veränderungen. So wird beispielsweise das Abwicklungsgeschäft standardisiert, rationalisiert und automatisiert, um Kostenvorteile zu erzielen (vgl. Roth 2012: 8). Den Reorganisations- und Konzentrationsprozessen seit Mitte der 90er Jahre sind mehr als ein Drittel der Filialen zum Opfer gefallen. Im selben Zeitraum sank durch Fusionen und Übernahmen die Anzahl der Banken (vgl. Roth 2012: 10). Dementsprechend sank auch die Zahl der Beschäftigten deutscher Banken insgesamt zwischen 2000 und 2012 um 15%, bei den Sparkassen um 12%. Für die Beschäftigten hatten die Veränderungen aber auch inhaltlich weitreichende Folgen. Das Berufsbild des Bankberaters entwickelte sich hin zum Verkäufer von Bankprodukten. Ausgefeilte Controlling-Systeme verschärften noch den Verkaufsdruck auf den Vertrieb (vgl. Roth 2012: 11).

Kunden erwarten heute mehr denn je individuellen Service mit passgenauen Angeboten und eine andauernde Erreichbarkeit von ihrer Bank. Diese Erwartungen stellen Anforderungen an Banken in den Punkten Vertrauen und qualitativ hochwertige individuelle Beratung sowie neuen Kommunikationsformen um die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit zu gewährleisten (vgl. Spath et al. 2011).

Eine aktuelle Herausforderung für die Banken ist die Gestaltung des »Mobile Banking« also die Abwicklung von Bankgeschäften (Konto- und Depotführung,

² vgl. <http://www.retailtechnology.de/supply-chain/detail/Controller/Article/intralogistik-fuer-drive-in-supermaerkte.html> (Letzter Zugriff am 15.08.2013)

³ vgl. einen Artikel auf Zeit Online dazu vom 8. Juli 2011 (Kai Biermann: Ein Foto kann ein Supermarkt sein). <http://www.zeit.de/digital/mobil/2011-07/homeplus-ubahn-onlineshop> (Letzter Zugriff am 15.08.2013)

Finanzinformationen) mithilfe von mobilen Endgeräten. Hier stellt sich für Banken die Frage, ob und wie sie Teil der mobilen Internetwelt des Kunden sein können und ihre Finanzdienstleistungen bedarfsorientiert auf entsprechenden Plattformen kombiniert anbieten (vgl. Dlugosch). Durch das Internet informieren und entscheiden sich Kunden heutzutage anders. Durch die Verfügbarkeit vielfältiger Informationen im Netz sind Kunden mündiger und können mehr Eigenverantwortung übernehmen. So starten auch bei Bankprodukten inzwischen rund zwei Drittel der Kaufprozesse im Internet durch Suchmaschinen, Vergleichsportale oder Anbieterseiten (vgl. Dlugosch). Typischerweise beginnt der Kaufprozess mit der Informationssuche im Internet und wird in der Filiale abgeschlossen, da für erklärungsbedürftige Finanzprodukte der persönliche Kontakt zum Berater nach wie vor wesentlich ist. Kunden kombinieren also mehrere Kanäle miteinander. Es gibt dabei keinen vordefinierten Standard, wie weit die Kunden den Kaufprozess in einem Kanal verfolgen und ab wann sie in eine persönliche Beratung oder eine Selbstbedienung wechseln, denn diese Entscheidung wird situativ unterschiedlich getroffen. So entstehen beliebig viele Prozesskombinationen, die von der Bank nur mit kanalübergreifenden und vernetzten Prozessen bewältigt werden können (vgl. Dlugosch). Um darüber hinaus maßgeschneiderte Leistungen für Kunden generieren und anbieten zu können, ist es möglich, dass in Zukunft Kundendaten, insbesondere die digitale Identität von Kunden, stärker genutzt werden.

Das Versicherungsgewerbe

Auf das Versicherungsgewerbe hatte die Finanz- und Wirtschaftskrise einen geringeren Einfluss als auf die Banken. Die Kapitalerträge sanken zwischen 2008 und 2009 nur leicht. Trotzdem steht auch die Versicherungswirtschaft vor Herausforderungen, ausgelöst durch das geringere Wirtschaftswachstum und die abnehmende Bevölkerung. Denn diese Faktoren schränken die Wachstumsspielräume ein (vgl. Roth 2012: 14). In dieser Wettbewerbssituation versuchen die Versicherungsunternehmen durch Modularisierung des Produktportfolios, Standardisierung und Automatisierung von Abwicklungsprozessen die Kosten zu senken und gleichzeitig ihr Produktangebot zu verbessern (vgl. Roth 2012: 13). Diese Veränderungen führen zum einen zu einem Rückgang der Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten, weil Aufgaben in einzelne Arbeitsschritte zerlegt werden. Die eigenverantwortliche und ganzheitliche Bearbeitung von Aufgaben geht verloren (vgl. Roth 2012: 16f). Zum anderen führen die Einsparungen auch zu einem Beschäftigungsrückgang in der Branche. Zwischen 2000 und 2010 ist die Anzahl der Beschäftigten um knapp 10% gesunken (vgl. Roth 2012: 16).

Weitere Herausforderungen ergeben sich durch die hohe regulatorische Dichte und Gesetzesbestimmungen, die Auswirkungen auf die Profitabilität der Unternehmen haben können. Dazu zählt zum Beispiel die EU-Richtlinie, nach der geschlechtsspezifische Tarife nicht mehr zulässig sind oder die Solvency-II-Rahmenrichtlinie, die vorsieht, dass die Lebensversicherungen deutlich höhere Rückstellungen für ihre langfristigen Verbindlichkeiten vorhalten müssen (vgl. Eden et al. 2013). Ansonsten treffen auf die Versicherungsbranche ähnliche Trends und Herausforderungen zu wie auf die Banken. Auch Versicherungen werden sich mit Online-Angeboten und kanalübergreifenden und vernetzten Prozessen und der Nutzung digitaler Identitäten auseinandersetzen.

Der öffentliche Personennahverkehr

Der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) ist keine einheitliche Branche, sondern geprägt von Unterschieden zwischen den Bundesländern und vielen verschiedenen Tarifverträgen. Es gibt eine Vielzahl kommunaler und privater Unternehmen, deren Struktur relativ kleinteilig ist. Selbst die großstädtischen Nahverkehrsunternehmen weisen maximal mittelständische Betriebsgrößen auf (vgl. Bormann et al. 2011: 4). Im ÖPNV sind etwa 140.000 Menschen beschäftigt. Damit stellt Deutschland den größten ÖPNV-Markt in der EU (vgl. Bormann et al. 2011: 4). Die Anzahl der beförderten Personen mit Bussen und Bahnen im Liniennahverkehr ist von 2006 bis 2012 leicht gestiegen auf rund 10,9 Milliarden (vgl. Statista 2012). Die Nachfrage nach Leistungen des öffentlichen Personennahverkehrs hängt von demografischen und strukturellen Faktoren wie Einwohnerzahlen, Schülerzahlen, Motorisierungsgrad und Siedlungsstruktur ab. Die Zahl der Einwohner geht tendenziell seit 2003 leicht zurück (wobei dieser Rückgang durch Wanderungsgewinne teils ausgeglichen wird) und auch die Zahl der Schüler nimmt bundesweit ab (vgl. BVR 2013: 2f).

Trotz allem ist eine moderate Aufwärtsentwicklung im ÖPNV festzustellen. Dabei verläuft die Nachfrageentwicklung regional unterschiedlich. In Ballungsgebieten, in denen gut ausgebaute Nahverkehrssysteme mit attraktiven Angeboten vorhanden sind, ist die Nachfrage höher, was unter anderem auch auf die hohen Kraftstoffpreise und zunehmende Parkrestriktionen in einigen Innenstädten zurückzuführen ist (vgl. BVR 2013: 3). In Mittel- und Kleinstädten ist dagegen ein Fahrgastverlust im Omnibusverkehr zu verzeichnen. Der ÖPNV steht vor vielfältigen Herausforderungen. So belasten steigende Kosten für Treibstoff die Branche und wichtige Finanzierungsmittel der öffentlichen Hand stehen auf dem Prüfstand. Der ÖPNV ist unverzichtbar, dennoch wird in ländlichen, nachfrageschwachen Räumen aus Kostengründen häufig nur noch ein Grundangebot aufrechterhalten. Hier sind neue Bedienungsformen für die beiden wichtigsten Kundengruppen Schüler und Senioren gefragt (vgl. BVR 2013: 4). Außerdem verändern technische Entwicklungen die Branche. So nehmen Verkehrsinformationssysteme, die in Echtzeit Abfahrtszeiten an Haltestellen oder auf das Smartphone liefern oder Car- und Bike-Sharing-Angebote zu. Die multimodale Verknüpfung von Verkehrsunternehmen und komplementären Dienstleistungen wie elektronischen Fahrgeldmanagementsystemen ermöglicht die leichte Nutzung von Leistungen verschiedener Mobilitätsdienstleister, der Kunde kann so individuelle Mobilitätsketten abrufen (vgl. BVR 2013: 4).

Die Gruppe der älteren potenziellen Fahrgäste wird aufgrund des demografischen Wandels zunehmen. Diese potenziellen Kunden sind aufgrund der höheren Führerscheinverfügbarkeit im Vergleich zur aktuellen Rentnergeneration voraussichtlich weniger auf den ÖPNV angewiesen und müssen durch besondere Angebote gewonnen werden. Dazu zählt Barrierefreiheit aber auch bedarfsorientierte Bedienungskonzepte wie Anrufsammeltaxis oder Bedarfslinienverkehr (vgl. Bormann et al. 2011: 8).

Doch nicht nur auf die Fahrgäste sondern auch auf die Beschäftigten hat der demografische Wandel Auswirkungen. Der Altersdurchschnitt bei den Beschäftigten im ÖPNV liegt nach Auskunft des ver.di-Bundesfachbereichs Verkehr bei etwa 47 Jahren sodass altersgerechte Arbeit ein wichtiges Thema ist. Gleichzeitig hat die Branche Nachwuchsprobleme. Von den Fahrern werden darüber

hinaus immer breiter aufgestellte Qualifikationen erwartet, z.B. in Bezug auf das Wissen über Streckennetze oder Dienstplangestaltung. Die Herausforderung besteht also darin, junge Menschen zu gewinnen, die fähig und gewillt sind, diesen abwechslungsreichen, aber auch anstrengenden und vielfältige Qualifikationen erfordernden, noch dazu im Schichtsystem organisierten Beruf auszuüben.

Analyse der betrachteten
Branchen

4

Betriebsratsbeteiligung im Innovationsprozess: Daten und Fakten

- ⇒ In Innovationsprozessen werden vielfältige Anforderungen und Erwartungen an Betriebsräte gestellt, die teils schwer miteinander zu vereinbaren sind und für die die Betriebsräte oftmals nicht ausreichend gewappnet sind.
- ⇒ Die Betriebsräte sind gegenüber Innovationen mehrheitlich aufgeschlossen, werden in der Praxis jedoch kaum in das betriebliche Innovationsgeschehen eingebunden.
- ⇒ Das Betriebsverfassungsgesetz räumt den Betriebsräten lediglich ein Vorschlagsrecht beim Innovationshandeln ein, kein Mitbestimmungsrecht.
- ⇒ Untersuchungen zeigen, dass eine umfassende Einbindung der Interessensvertretung in Innovationsprozesse positiv mit der Innovationsfähigkeit der Betriebe zusammenhängt.

Die Umsetzung von Innovationen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Dies gilt in zunehmenden Maße auch für Dienstleistungsbranchen, auch wenn Dienstleistungsinnovationen, im Vergleich zu Produktinnovationen in Industrieunternehmen, bisher weniger institutionalisiert sind. Die Rolle der Betriebsräte in Innovationsprozessen wird kontrovers diskutiert. Einerseits wird die Meinung vertreten, Betriebsräte seien eine Blockade für Innovationen, andererseits wird davon ausgegangen, Betriebsräte könnten die Akzeptanz für Innovationen fördern.

Erwartungen an Betriebsräte, Rollenkonflikte und Aufgaben

Aus Sicht der Betriebsräte ist es zuerst einmal wichtig, sich damit auseinanderzusetzen, dass Innovationen und Innovativität ein Thema ist, bei dem sie sich einbringen sollten und das relevant für ihre Arbeit ist. Denn die Aufgabe von Betriebsräten ist primär die Sicherstellung von sicheren und gut bezahlten Arbeitsplätzen für die Beschäftigten. Dazu gehört auch die Mitwirkung an der Schaffung solcher Arbeitsplätze. Wenn der Betriebsrat ein Interesse an vielen und gut bezahlten Arbeitsplätzen hat, muss er auch selbst innovativ sein und Innovationen und unternehmerische Initiative fördern (vgl. Björkman 2013: 64).⁴ Häufige Einwände, die Mitglieder gegen ein Engagement von Betriebsräten bzw. Gewerkschaften in Innovationsprozessen hervorbringen, sind z.B. dass es nicht Aufgabe der Interessenvertretung ist, sich in Fragen der Unternehmensstrategie und -entwicklung einzumischen. Außerdem besteht die Befürchtung, dass Innovationen potenziell Arbeitsplätze vernichten (vgl. Björkman 2013: 64). Doch diesen Bedenken lässt sich entgegenstellen, dass sich Betriebsräte durch das Einbringen guter Ideen eine Legitimität in Sachen Innovation aufbauen und sie so als kreative und innovative Mitakteure wahrgenommen werden. Innovationen können zwar Arbeitsplatzabbau zur Folge haben, aber

⁴ Björkman spricht in seinem Artikel über Gewerkschaften, die Argumentation lässt sich jedoch auch auf Betriebsräte übertragen.

auch berufliche Entwicklung und gut bezahlte Arbeitsplätze ermöglichen (vgl. Björkmann 2013: 65).

Trotzdem lässt sich nicht leugnen, dass sich der Betriebsrat im Innovationsprozess mit paradoxen Rollenerwartungen konfrontiert sieht (vgl. Abb. 01). Einerseits erwarten die Beschäftigten eine Vertretung ihrer Interessen durch den Betriebsrat und stellen gegebenenfalls auch ihr Wissen zur Verfügung, damit der Betriebsrat entsprechend in ihrem Interesse in den Veränderungsprozess eingreifen kann. Doch weil es bei jeder Innovation auch Verlierer geben kann, besteht für den Betriebsrat die Gefahr, seiner Legitimation und seinem Ruf bei den Beschäftigten zu schaden. Andererseits läuft der Betriebsrat Gefahr, wenn er sich zu stark und ausschließlich auf die Interessensvertretung konzentriert und deswegen eine aktive Innovationsrolle vermeidet, die Beschäftigteninteressen gerade in kritischen Veränderungsprozessen nicht vertreten zu können (vgl. Schwarz-Kocher/Seibold 2011: 285f). Der Betriebsrat befindet sich in einem Spannungsfeld aus den Interessen der Belegschaft, den Interessen des Unternehmens, den Erwartungen von außerbetrieblichen Bezugsgruppen wie Gewerkschaften oder Kunden und dem Handlungsrahmen durch das Betriebsverfassungsgesetz. Diese oft uneindeutigen Erwartungen gilt es auszubalancieren (vgl. Stracke/Nerdinger 2010: 47f).

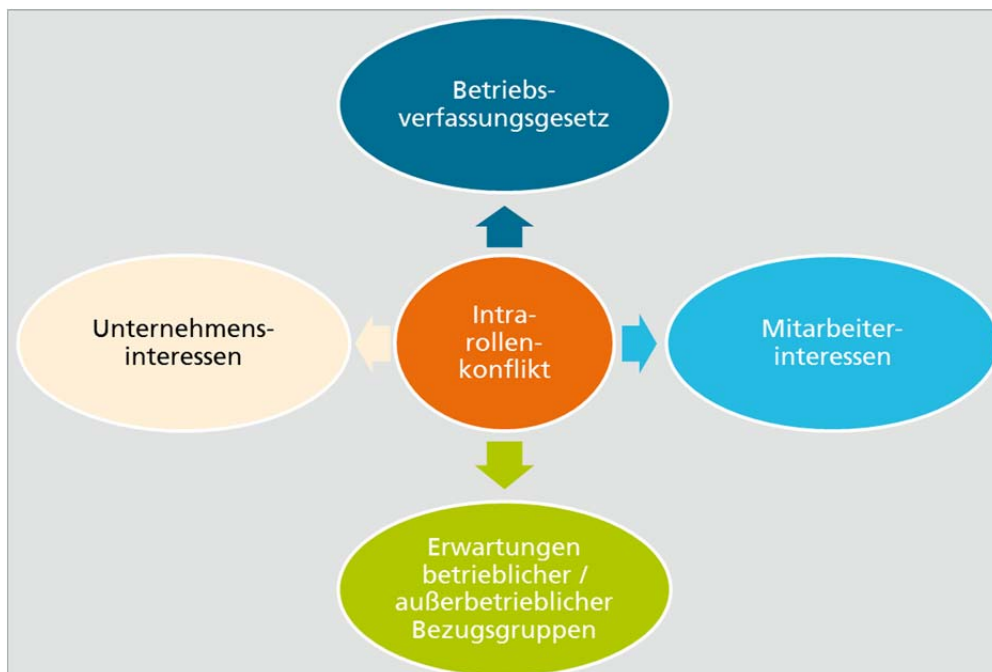


Abb. 01: Erwartungen an den Betriebsrat

Auch wenn Betriebsräte je nach Art der Innovation nicht direkt Fachliches beitragen können, so sind sie doch in der Lage sich aktiv in Innovationsprozesse einzubringen, weil sie durch den engen Kontakt zu den Beschäftigten den Betrieb aus unterschiedlichen Perspektiven kennen und eine hohe Identifikation mit dem Betrieb haben. Sie sind gut in der Lage, betriebliche Strukturen zu beurteilen (vgl. Rundnagel 2004: 70). Wenn Innovation eine Aufgabe werden soll, an der sich Betriebsräte beteiligen, müssen Betriebsräte unterschiedliche Rollen einnehmen (vgl. Abb. 02). Zum einen sind sie in Innovationsprozessen

Mitgestalter von verbesserten Arbeitsbedingungen und einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Sie moderieren Kommunikationsprozesse, um Verbesserungsvorschläge von Beschäftigten zu sammeln und weiterzuleiten. Sie schaffen positive Rahmenbedingungen (z.B. in Bezug auf Zeit, Raum, Kultur), in denen Ideen entstehen können. Und sie werden in strategische Fragen (z.B. zur Produkt- oder Kundenausrichtung) und in strukturelle Fragen (z.B. zu Qualifizierung, Führung) einbezogen (vgl. Stracke 2006: 31). Diese Aufgaben bedeuten für den Betriebsrat hohe Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen. Sie sind ohne fachliche und methodische Schulung, soziale Kompetenz und ein Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge nicht zu bewältigen (vgl. Stracke 2006: 32).

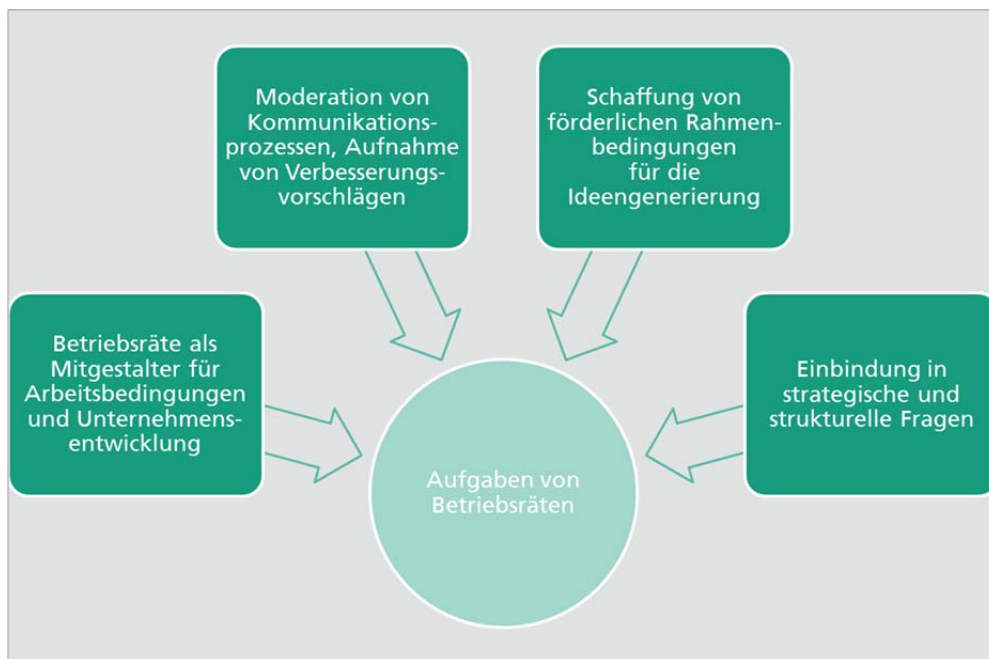


Abb. 02: Aufgaben für Betriebsräte in Innovationsprozessen

Einstellungen und Engagement der Betriebsräte in Bezug auf Dienstleistungsinnovationen

Das ver.di-Innovationsbarometer 2011 gibt Hinweise darauf, welche Einstellung Betriebsräte zu Innovationen haben. Mehr als die Hälfte der betrieblichen Beschäftigtenvertreter im Dienstleistungssektor (58%) nimmt demnach eine aufgeschlossene Haltung gegenüber Innovationen ein (vgl. Abb. 03). Trotz dieser mehrheitlich aufgeschlossenen Haltung werden die betrieblichen Mitbestimmungsorgane in der Praxis jedoch kaum in das betriebliche Innovationsgeschehen eingebunden. Lediglich 38% der Befragten geben an, die Mitbestimmungsorgane würden bei der Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben beteiligt (vgl. Roth/Müller 2013: 69).

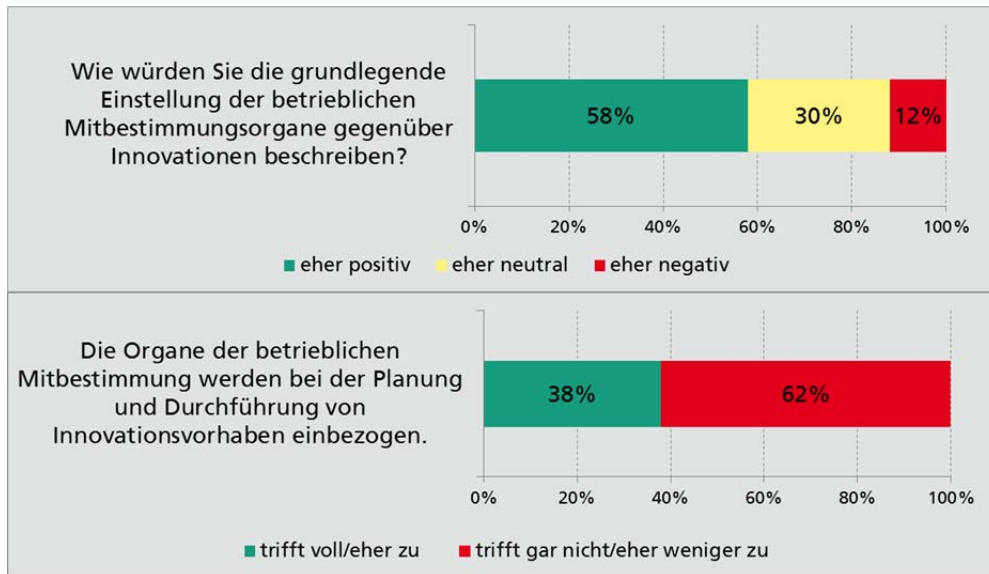


Abb. 03: Einstellung und Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung bei Innovationen (Quelle: Roth/Müller 2013: 70)

Ein weiteres Ergebnis des ver.di-Innovationsbarometers ist, dass sich die Interessenvertretung hauptsächlich in den »traditionellen« Bereichen der Mitbestimmung (Personalbereich, Sozialmaßnahmen) bei Innovationsprozessen engagiert (vgl. Abb. 04). Weitere Betätigungsfelder, wenn auch nicht so stark ausgeprägt wie die anderen genannten, liegen außerdem im Bereich Strukturen und Dienstleistungsinnovationen (vgl. Roth/Müller 2013: 70f).

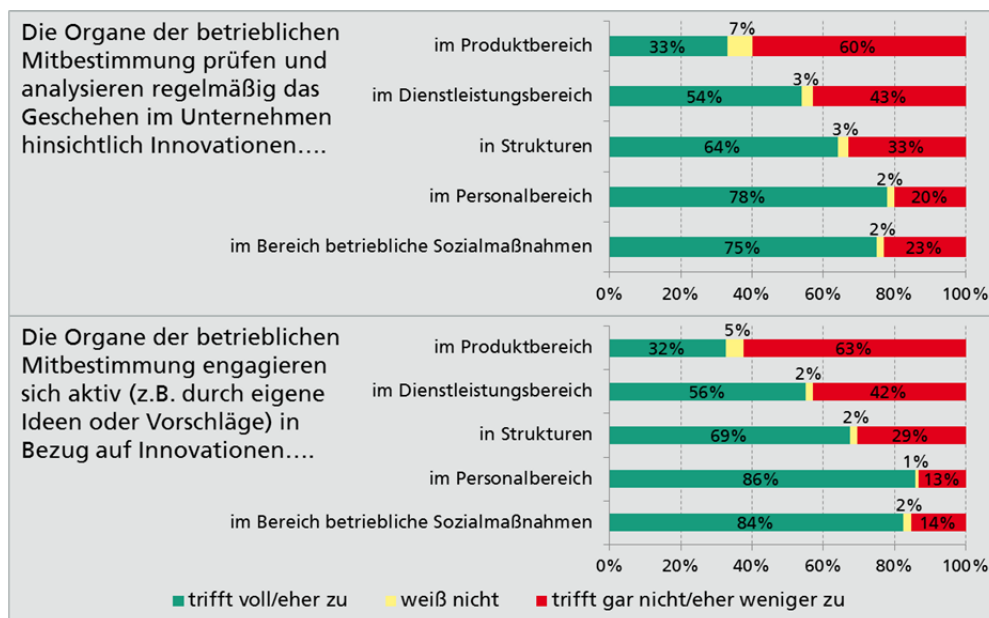


Abb. 04: Engagement der betrieblichen Mitbestimmung im Innovationsgeschehen (Quelle: Roth/Müller 2013: 71)

Gefragt nach den hemmenden Faktoren für ein weitergehendes Engagement der betrieblichen Mitbestimmung im Innovationsprozess nennen die Befragten hauptsächlich zeitliche Überlastung, die größere Bedeutung anderer Themen, mangelndes Interesse des Managements und fehlendes Wissen über Innovationsmanagement (vgl. Abb. 05). Es zeichnet sich also ab, dass sowohl die Arbeitgeber- als auch die Betriebsratsseite das Engagement der betrieblichen Mitbestimmung in Innovationsprozessen nicht als eines ihrer (primären) Aufgabengebiete ansieht (vgl. Roth/Müller 2013: 72f)

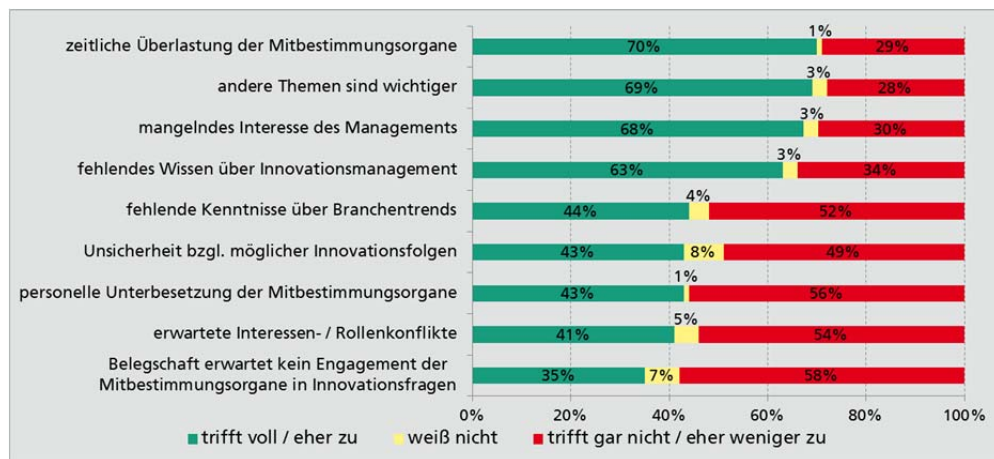


Abb. 05: Hemmende Faktoren eines weitergehenden Engagements der betrieblichen Mitbestimmung im Innovationsprozess (Quelle: Roth/Müller 2013: 73)

Der rechtliche Rahmen

Das Innovationshandeln von Betriebsräten kann sich nicht auf betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmungsrechte stützen. Zwar erlaubt der Paragraph 92a des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) Initiativen des Betriebsrates zur Beschäftigungssicherung und damit auch Initiativen zur Innovationsförderung. Es handelt sich aber um ein reines Vorschlagsrecht, so dass Innovationsvorschläge nicht gegen den Willen des Arbeitgebers durchgesetzt werden können (vgl. Schwarz-Kocher/Seibold 2011: 278). Der Arbeitgeber ist lediglich verpflichtet, die Vorschläge zu beraten und bei Ablehnung eine Begründung vorzulegen. Auch wenn der Betriebsrat Innovationsprojekte mitgestalten möchte, die der Arbeitgeber initiiert, sind ihm enge rechtliche Grenzen gesetzt. Nur wenn die Umsetzung solcher Produkt- und Prozessinnovationen Veränderungen in der Arbeitsorganisation, bei Arbeitsbedingungen oder Personaleinsatz bedingen, wird der Betriebsrat beteiligt, und selbst dann kann er sich nicht auf echte Mitbestimmungsrechte stützen. Bei arbeitsorganisatorischen Veränderungen muss er nach Paragraph 90 und Paragraph 106 BetrVG informiert werden. Bei größeren Umstrukturierungen kann rechtlich eine Betriebsänderung nach Paragraph 111 BetrVG unterstellt werden, die eine umfassendere Beteiligung des Betriebsrates erfordert. Die stärksten Mitbestimmungsrechte ergeben sich für Betriebsräte, wenn innovative Veränderungsprozesse neue Arbeitszeitmodelle oder personelle Einzelmaßnahmen erfordern (vgl. Schwarz-Kocher/Seibold 2011: 278). Durch die Rechtslage ist folglich ein aktives und gestaltendes Innovationshandeln von Betriebsräten erschwert und reduziert sich oft auf eine »nachorgende Schutzfunktion« (Schwarz-Kocher/Seibold 2011: 278). Der Schwerpunkt der Betriebsratseinbindung liegt demnach im Bereich betriebsintern orientierter Innovationen, wenn es um Themen der Arbeitsorganisation,

der Personalpolitik oder der betrieblichen Sozialpolitik geht. Bei Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen und der Erschließung neuer Märkte ist die Einbindung der Betriebsräte weniger ausgeprägt (vgl. Kriegesmann et al. 2010: 73).

Einbindung von Betriebsräten durch die Arbeitgeberseite

Dem Innovationsbarometer zufolge werden die Betriebsräte bisher vom Management kaum als aktive Akteure im betrieblichen Innovationsgeschehen wahrgenommen. Lediglich 35% der Befragten sind der Meinung, dass Innovationsbeiträge der betrieblichen Mitbestimmungsorgane in den Unternehmen ernsthaft geprüft und im Falle einer Ablehnung begründet zurückgewiesen würden (vgl. Roth/Müller 2013: 72).

Trotzdem gibt es Betriebe, in denen der Betriebsrat stark vom Arbeitgeber bei Innovationsprozessen eingebunden wird. Insgesamt zeigen sich jedoch von Betrieb zu Betrieb große Unterschiede beim Grad der Einbindung. Auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 beschreiben Kriegesmann/Kley (2013) die Kooperation von Management und Betriebsrat bei Innovationsprozessen, die vom Management initiiert wurden. Es lassen sich demnach fünf typische Kooperationsmuster unterscheiden (vgl. Abb. 06).

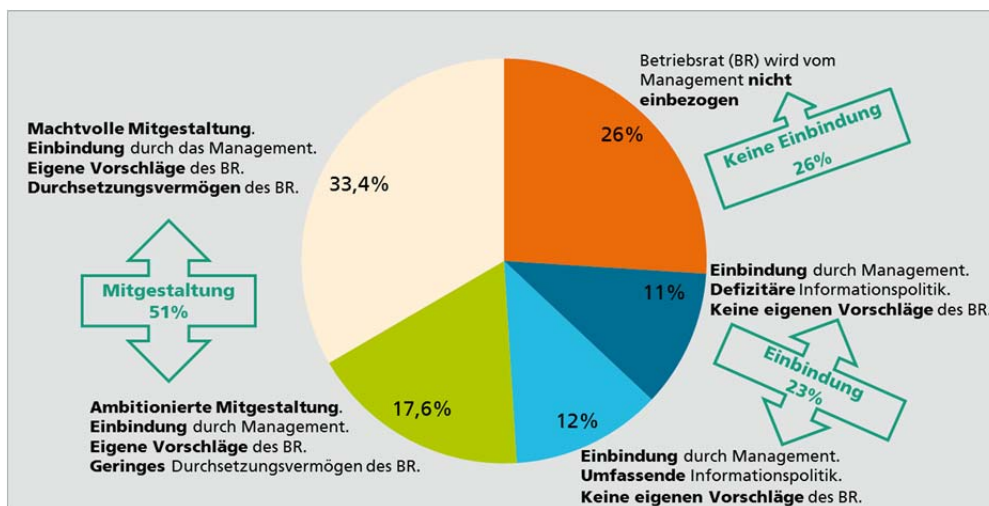


Abb. 06: Kooperation von Management und Betriebsrat bei Innovationen (Quelle: Kriegesmann/Kley 2013: 77)

Gut 50% der bei der WSI-Betriebsrätebefragung Befragten werden vom Management einbezogen (»Mitgestaltung«). Diese unterteilen sich in solche, die auch eigene Ideen und Vorschläge einbringen, welche vom Management auch überwiegend berücksichtigt werden (»Machtvolle Mitgestaltung« 33,4%), und in solche, deren Gestaltungsideen eher abgelehnt werden (»Ambitionierte Mitgestaltung«, 17,6%). Desweiteren gibt es Typen, in denen sich die Betriebsräte nicht mit eigenen Vorschlägen an vom Management initiierten Innovationsprozessen beteiligen. Zwei dieser Typen werden durch Informationen eingebunden (»Einbindung«, 23%), davon werden wiederum 12% rechtzeitig und umfassend informiert und 11% nur defizitär. Die übrigen 26% der Befragten werden bei der Planung und Durchführung von Innovationen grundsätzlich nicht einbezogen. Als Fazit lässt sich ableiten, dass ein Drittel der Betriebsräte sehr gut einbezogen werden und sich einbringen können, dass aber zwei Drittel noch

einen weiten Weg zur wirksamen Interessenvertretung vor sich haben (vgl. Kriegesmann/Kley 2013: 78).

Wie kooperieren Management und Betriebsrat bei Innovationen?	Innovationsverhalten des Betriebs					
	Keine Weiterentwicklungen	Angebot weiterentwickelt	Einführung produktnaher Dienstleistung	Völlig neue Dienstleistung / neue Produkte	Innovationen auf mehreren Ebenen	Gesamt
BR nicht einbezogen	53,1%	34,6%	18,5%	20,9%	24,0%	26,0%
BR defizitär informiert	12,5%	7,2%	13,8%	10,9%	10,0%	11,0%
BR umfassend informiert	9,4%	8,7%	14,8%	13,6%	10,9%	12,0%
Ambitionierte Mitgestaltung	12,5%	18,3%	18,8%	21,8%	14,0%	17,5%
Machtvolle Mitgestaltung	12,5%	31,2%	34,2%	32,7%	41,0%	33,5%
	100,0% n=64	100,0% n=236	100,0% n=400	100,0% n=110	100,0% n=229	100% n=1066

Abb. 07: Kooperation von Management und Betriebsrat und das Innovationsverhalten des Betriebs (Quelle: Kriegesmann/Kley 2013: 79)

Um herauszufinden, wie Betriebsräte und Management in besonders innovationsstarken Betrieben kooperieren, wurden die verschiedenen Kooperationstypen ins Verhältnis gesetzt zu fünf Gruppen von Betrieben mit unterschiedlichem Innovationsverhalten von »keine Weiterentwicklungen« bis »Innovationen auf mehreren Ebenen«.

Die Ergebnisse zeigen, dass in 41% von allen Betrieben, die »Innovationen auf mehreren Ebenen« haben, die Betriebsräte als »Machtvolle Mitgestalter« am Innovationsprozess beteiligt sind. Andererseits sind bei 53% der Betriebe ohne nennenswerte Weiterentwicklungen Betriebsräte nicht ins Innovationsgeschehen einbezogen (vgl. Abb. 07). Eine machtvolle Mitgestaltung von Innovationsprozessen durch die Interessenvertretung hängt also in positiver Art und Weise mit der Innovationsfähigkeit der Betriebe zusammen (vgl. Kriegesmann/Kley 2013).

Ansatzpunkte für Betriebsräte im Innovationsprozess

Nun stellt sich für Betriebsräte die Frage, in welcher Weise sie sich überhaupt in den Innovationsprozess einbringen können. Wie in Abb. 05 dargestellt, fehlt vielen Betriebsräten ausreichendes Wissen über Innovationsmanagement. Hierfür liefern Kriegesmann/Kley (2013) erste Anhaltspunkte. Wie die Innovationsbeiträge von Betriebsräten aussehen könnten, stellen sie in Form von Modulen dar, orientiert an typischen Phasen von Innovationsprozessen (vgl. Abb. 08).



Abb. 08: Phasen im Innovationsprozess (Quelle: Kriegesmann/Kley 2013: 80)

Kriegesmann und Kley formulieren Vorschläge, wie Betriebsräte sich in den einzelnen Modulen einbringen können:

»Betriebsräte, die **Orientierung schaffen und Impulse geben** wollen,

- machen Innovationen einzelner Bereiche im gesamten Unternehmen bekannt,
- nutzen Betriebsversammlungen für Appelle zur aktiven Teilnahme am betrieblichen Innovationsgeschehen und zur Information der Belegschaft über relevante Trends für das Unternehmen,
- sammeln relevante Informationen aus dem Betrieb, aus dienstlichen und privaten Netzwerken und geben dies an die Belegschaften weiter,
- sorgen für eine Beteiligung von Interessierten an Messen und Kongressen.« (Kriegesmann/Kley 2013: 81)

»Betriebsräte, die **konkrete Innovationsideen fördern** wollen:

- unterstützen innovationsbereite Mitarbeiter bei der Darstellung ihrer Ideen zur Erfüllung formaler Voraussetzungen im BVW⁵,
- fördern das Innovationsgeschehen durch Ideenwettbewerbe,
- kontrollieren die Effizienz und Effektivität der Anreizsysteme für Innovation (BVW, Leistungsprämien, Personalbeurteilung),
- verbreiten Wissen über Kreativitätstechniken durch Angebote in der betrieblichen Weiterbildung.« (Kriegesmann/Kley 2013: 82)

»Betriebsräte, die die **Bewertung und Auswahl von Innovationsideen fördern** wollen:

- leisten Formulierungs- und Berechnungshilfen für innovationsbereite Mitarbeiter,
- stellen als Prozesspromotoren Kontakte zwischen innovationsbereiten Mitarbeitern und den Fach- und Machtpromotoren im Betrieb her,
- verstärken Mitarbeiterideen durch formelle und informelle Kontakte zum Management,
- setzen sich als Machtpromotoren für Ideen mit hohem Zukunftspotenzial ein,
- und treten als »Advocatus Diaboli« auf, um in die Bewertung von Innovationsideen die Perspektive der Belegschaft einfließen zu lassen.« (Kriegesmann/Kley 2013: 83)

»Betriebsräte, die die **Umsetzung von Innovationsideen fördern** wollen:

- sichern individuell abgestimmte Qualifizierungsmaßnahmen,
- fördern den Ausbau der Ausbildungskapazitäten,
- und verankern die Innovationsumsetzung in den Anreizsystemen und bei der Personalbeurteilung. « (Kriegesmann/Kley 2013: 84)

⁵ Betriebliches Vorschlagswesen

Die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses sind immer in Rahmenbedingungen eingebettet, die ebenfalls vom Betriebsrat positiv mitgestaltet werden können.

»**Mitgestaltung innovationsförderlicher Rahmenbedingungen** im Betrieb:

- Freiräume schaffen durch arbeitsorganisatorische und arbeitszeitliche Regelungen.
- Unterstützung der konsequenten Umsetzung von Innovationsprojekten.
- Eine fehlertolerante Unternehmenskultur fördern, das Lernen aus Fehlern und gescheiterten Projekten fördern.
- Budgets für Forschung und Entwicklung auch in Krisenzeiten sichern.« (Kriegesmann/Kley 2013: 85)

Diese Hinweise können als erste Orientierung genutzt werden. Sie geben einen guten Überblick über den allgemeinen Ablauf von Innovationsprozessen und mögliche Ansatzpunkte für den Betriebsrat, sind aber für konkrete Fälle zu oberflächlich.

Zusammenfassend lässt sich über die Rolle des Betriebsrats im Innovationsprozess sagen, dass diese kontrovers eingeschätzt wird und sowohl positive als auch negative Effekte denkbar sind. Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass eine gute Einbindung des Betriebsrats in die Innovationsmaßnahmen und die Innovativität des Unternehmens positiv zusammenhängen. Betriebsräte sind Innovationen gegenüber mehrheitlich positiv eingestellt. Allerdings besteht bei ihrer Beteiligung im Innovationsprozess noch viel Potenzial. Das Engagement der betrieblichen Mitbestimmung im Innovationprozess ist sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Betriebsratsicht keine vordringliche Betriebsratsaufgabe. Es bestehen große Unterschiede darin, inwieweit Betriebe ihren Betriebsrat ins Innovationsgeschehen einbinden.

- ⇒ Der Dienstleistungssektor stellt in Deutschland den größten Anteil am Bruttoinlandsprodukt. Dienstleistungen werden darüber hinaus auch im industriellen Sektor immer wichtiger.
- ⇒ Die Erbringung von Dienstleistungen stellt durch die Offenheit und Unplanbarkeit besondere Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten.
- ⇒ Dienstleistungsinnovationen wirken sich auf alle Geschäftsbereiche aus. Sie verursachen organisatorische Veränderungen und begleitende Prozessinnovationen, bedingen häufig neue Geschäftsmodelle und haben daher den Charakter umfassender Change-Projekte.

Der Dienstleistungssektor hat eine wachsende Bedeutung für die deutsche Wirtschaft. Unterschiedliche Ursachen treiben diese Entwicklung voran. Zum einen führt der demografische Wandel mit der steigenden Lebenserwartung zu einer wachsenden Nachfrage nach Pflege- aber auch Freizeitleistungen. Der gestiegene Anteil an erwerbstätigen Frauen aber auch der allgemeine Trend zu mehr Komfort können unter anderem Gründe für eine größere Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen sein. Technologische Entwicklungen und komplexer werdende Sachgüter führen zu mehr Beratungsbedarf und neuen, begleitenden Dienstleistungen, die ohne entsprechende Technologien nicht nötig oder möglich wären (z.B. E-Services) (vgl. Meffert/Bruhn 2003). Im Vergleich zu den anderen beiden Wirtschaftsbereichen (Land-/Forstwirtschaft und Fischerei, produzierendes Gewerbe) hat der Dienstleistungssektor mit fast 70% (im Jahr 2012) den größten Anteil am Bruttoinlandsprodukt. Außerdem ist der Anteil an der Bruttowertschöpfung in den letzten 20 Jahren im Dienstleistungssektor gestiegen, während er in den anderen beiden Sektoren leicht gesunken ist. Über 30.000 Erwerbstätige sind in Deutschland im Dienstleistungssektor tätig (vgl. Statista 2013). Die Bedeutung von Dienstleistungen nimmt auch über den eigentlichen Dienstleistungsbereich hinaus zu, da produktbegleitende Dienstleistungen in der Industrie immer wichtiger werden um sich von den Wettbewerbern abzusetzen.

Überhaupt ist die Abgrenzung von Dienstleistungen und Sachleistungen, gerade auch wegen der starken Verschmelzung, nicht immer ganz einfach. Es gibt vielfältige Definitionen, was als Dienstleistung gilt. Die Definition, die in der Wissenschaft allgemein Konsens findet, ist die über die folgenden konstitutiven Merkmale:

- Immaterialität
- Heterogenität (d.h. Dienstleistungen sind schwer zu standardisieren)
- Integration des Kunden in die Leistungserstellung und damit die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum der Dienstleistung
- Nichtlagerbarkeit

Diese Besonderheiten von Dienstleistungen führen dazu, dass sich die Erbringung und die Innovation von Dienstleistungen grundlegend von Produkten und Produktinnovationen unterscheiden. Durch die Immaterialität und Nichtlagerbarkeit ist es nicht möglich, wie bei Produkten auf Vorrat zu produzieren, sondern der Dienstleister muss je nach Kundenaufkommen genügend Mitarbeiter einsetzen. Das ist aber oft nicht vorauszusehen. Durch die direkte Interaktion mit dem Kunden sind Dienstleistungssituationen geprägt durch eine Offenheit und Unplanbarkeit, was den Ablauf angeht. Dies erfordert besondere soziale Kompetenzen von den Mitarbeitern.

Auch der Begriff der Innovation wird nicht einheitlich definiert. Allgemein versteht man darunter etwas Neues, das es in der Form vorher noch nicht gegeben hat, z.B. ein neues Produkt oder Herstellungsverfahren. Um den Begriff etwas enger und genauer zu fassen, kann man ihn von den Begriffen Invention und Diffusion abgrenzen. Bei einer Invention handelt es sich um die reine Erfindung, um die Idee. Sie ist damit die Vorstufe der Innovation. Die Innovation ist die erstmalige wissenschaftliche Anwendung dieser Invention. Die Diffusion ist die darauf folgende erfolgreiche Etablierung und Verbreitung am Markt der Innovation (vgl. Burr/Stephan 2006). Eine Dienstleistungsinnovation ist demnach die Entwicklung und Einführung neuer Dienstleistungsangebote bzw. Dienstleistungsprodukte. Dabei haben wieder die konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen Implikationen auf das Innovationsmanagement: Die Immaterialität verlangt ein hohes Abstraktionsvermögen bei der Konzeptentwicklung. Die Integration des Kunden in die Dienstleistung erfordert, dass auch bei der Entwicklung des innovativen Dienstleistungskonzepts Kunden in erste Tests mit einbezogen werden, was nicht immer umsetzbar ist. Dienstleistungsinnovationen haben im Vergleich zu Produktinnovationen deutlich mehr Wechselwirkungen und Auswirkungen auf alle Geschäftsbereiche. Sie bedingen organisatorische Veränderungen und begleitende Prozessinnovationen, benötigen häufig neue Geschäftsmodelle und haben daher den Charakter umfassender Change-Projekte.

Möchte man Dienstleistungsinnovationen gestalten, muss man deshalb vor allem vier zentrale Gestaltungsfelder im Blick haben, die sich zum einen nach außen auf das Umfeld, also den Markt richten, und zum anderen nach innen auf das eigene Unternehmen mit seinen Ressourcen und Fähigkeiten. Diese Gestaltungsfelder sind: Kunden, Mitarbeiter, Systeme und Wettbewerber. Alle Entwicklungstätigkeiten sollten auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden. Die Herausforderung dabei ist die Übersetzung der erhobenen Kundenbedürfnisse in geeignete Lösungsangebote. Außerdem gilt es, die eigenen Ideen vor der Nachahmung durch den Wettbewerb zu schützen, was im Dienstleistungsbereich schwieriger ist als bei Produkten. Gleichzeitig erfordert eine Dienstleistungsinnovation die Akzeptanz bei den Beschäftigten. Oft müssen neue Abläufe erlernt werden oder es müssen Beschäftigte um-/ bzw. weiterqualifiziert werden. Zu guter Letzt muss die Innovation in die Unternehmensabläufe (Systeme) eingepasst werden. Evtl. sind veränderte Prozesse nötig. Die Innovation sollte außerdem zur Unternehmenskultur, zum Leitbild und den übergeordneten Unternehmensstrategien passen (vgl. Reichwald/Schaller 2003).

Für Betriebsräte, die traditionell natürlich mit anderen Aufgaben als Innovationsmanagement betraut sind, ist dies ein schwer zu fassendes und zu überbli-

ckendes Feld. Meistens fehlen ihnen der ganzheitliche Blick oder zumindest Ansatzpunkte oder Strategien zur Gestaltung der Felder, die über die Unternehmensgrenzen hinausgehen. Ihre Kompetenzen liegen naturgemäß eher bei den Themen die die Mitarbeiter betreffen wie Beschäftigungssicherung und Arbeitsplatzgestaltung.

Besondere Herausforderungen bei
Dienstleistungsinnovationen

- ⇒ Durch Workshops können Betriebsräte stärker für Dienstleistungsinnovationen sensibilisiert werden. Dieses Kapitel skizziert das Vorgehen für die Entwicklung und Umsetzung eines Sensibilisierungskonzepts.
- ⇒ Zuerst sollten vorhandene Qualifizierungskonzepte recherchiert, analysiert und mit dem eigenen Bedarf abgeglichen werden.
- ⇒ Vor der Auswahl bzw. Konzeptionierung eines Workshops sollten relevante Personengruppen (Betriebsräte, Gewerkschaftsvertreter, Beschäftigte, Management) befragt werden, um die Situation möglichst genau und umfassend zu erfassen.
- ⇒ Das im Projekt entwickelte Konzept besteht aus den Elementen »Service-Innovation in der Forschung«, »Aktuelle Branchentrends«, »Überblick über die Rolle von Betriebsräten in Innovationsprozessen«, »Branchenspezifische Werkstatt Service-Innovation« und »Diskussion von Handlungshilfen«. Dieses Vorgehen dient als Orientierung und kann für den eigenen Bedarf angepasst werden.
- ⇒ Das umgesetzte Konzept sollte im Nachhinein bewertet und ggf. weiterentwickelt werden. Die Pilot-Workshops im Projekt wurden von den Teilnehmern gut bewertet. Weiterentwicklungsbedarf zeigt sich bei der Integration von Handlungshilfen und einem konkreteren und branchenspezifischeren Zuschnitt.

Ziel im Projekt »EDDI« war es, ein Workshop-Konzept für Betriebs- und Personalräte aus ausgewählten Dienstleistungsbranchen zu entwickeln und zu erproben, welches die Sensibilität der Teilnehmenden dafür erhöht, dass Innovationen (und hier insbesondere Dienstleistungsinnovationen) ein Thema sind, das auch Betriebs- und Personalräte betrifft und mit dem sich diese aktiv auseinandersetzen sollten. Die Betriebs- und Personalräte sollten durch den Workshop sensibilisiert werden, Trends und neue Technologien frühzeitig zu erkennen und darauf aufbauend eigene Gestaltungsideen zu entwickeln. Der Workshop wurde pilothaft zweimal durchgeführt. Der erste Workshop fand im Februar 2012 statt und richtete sich an Betriebs- und Personalräte aus den Branchen Finanzdienstleistungen (Sparkassen und Versicherungen) und Handel. Der zweite Workshop wurde im März 2013 mit Betriebs- und Personalräten aus dem Bereich Öffentlicher Personennahverkehr durchgeführt. Die Schritte dieses Sensibilisierungskonzepts werden im Folgenden vorgestellt und mit Beispielen aus den Pilotworkshops und dem Projekt illustriert.

Schritt 1: Recherche bestehender Qualifizierungskonzepte

Um das passende Workshop-Konzept für den eigenen Betriebsrat zu finden, ist es hilfreich, bestehende Konzepte zu recherchieren und zu analysieren. Je nach Zielen, Vorerfahrungen und Bedürfnissen kommt evtl. ein bestehendes Angebot eines Weiterbildungsanbieters in Frage. Außerdem bieten bestehende Konzepte interessante Anknüpfungspunkte, die in ein maßgeschneidertes Konzept integriert werden können.

Im Projekt wurden ebenfalls bestehende Qualifizierungskonzepte recherchiert. Dabei zeigte sich, dass es schon die verschiedensten Schulungskonzepte gibt, die unterschiedliche Aspekte von Innovationen fokussieren. Einige Schulungen erläutern die rechtlichen Handlungsspielräume, die das Betriebsverfassungsgesetz den Betriebsräten einräumt. Des Weiteren gibt es vielfältige Handlungsleitfäden und Checklisten, die Betriebsräten dabei helfen sollen, z.B. in Krisensituationen Verbesserungen vorzuschlagen und durchzusetzen und dadurch Beschäftigung zu sichern. Hier sind zum Beispiel die Publikationen aus dem Projekt »BMInno«⁶ oder die »besser statt billiger-Strategie« der IG Metall⁷ zu nennen. Meist werden Branchen aus dem verarbeitenden Gewerbe adressiert, bei denen es stärker um Produktinnovationen geht und weniger um Dienstleistungsinnovationen.

Im Gegensatz zu den bestehenden Seminaren und Handlungsleitfäden beinhaltet das neu entwickelte Workshop-Konzept nicht die Vermittlung der rechtlichen Rahmenbedingungen oder von Checklisten zur Verortung des aktuellen Ist-Zustands, sondern zielt ab auf das Erkennen von Trends und sich daraus ergebenden Innovationen, dem Abschätzen der Folgen für Geschäftsmodelle und Beschäftigte und eine aktive Mitgestaltung dieser Folgen.

Schritt 2: Durchführung von Vorabbefragungen

Es ist ratsam, vor der Entscheidung für eine Qualifizierungsmaßnahme Befragungen innerhalb und außerhalb des Betriebs durchzuführen. Damit kann man die Situation der Betriebsräte, die Erwartungen, die von anderen Personengruppen (z.B. Beschäftigte, Management, Gewerkschaften) an die Betriebsräte gestellt werden, und die aktuellen Entwicklungen in der Branche oder speziell im Unternehmen genau erfassen. Das ist hilfreich, um den Qualifizierungsbedarf und damit den Fokus eines Konzepts festzulegen. Befragt werden sollten demnach die Betriebsräte selbst, aber unter Umständen auch Beschäftigte und Vertreter von ver.di. Befragungen können als leitfadengestütztes, qualitatives Interview oder als quantitative Befragung mithilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt werden. Die Entscheidung über die Vorgehensweise hängt z.B. von der Anzahl der zu befragenden Personen, der Vertraulichkeit und vom vorhandenen Vorwissen ab. Meist empfiehlt es sich, mit offenen, qualitativen Interviews zu starten und diese später durch eine quantitative Befragung zu ergänzen.

Im Projekt wurden zuerst leitfadengestützte Interviews mit ver.di-Vertretern geführt, um die aktuellen Trends und Probleme in den ausgewählten Branchen zu erfassen. Um die Bedarfe und die Situation der Betriebsräte besser zu verstehen, wurde vor der Durchführung des ersten Workshops eine Online-Befragung unter den zum Workshop angemeldeten Betriebs- und Personalräten durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Betriebsräte zwar informiert sind über die Innovationen und Veränderungsprozesse, die in der nahen Zu-

⁶ vgl. Universität Rostock (Hrsg.): Innovation und Beteiligung, Dezember 2010.

⁷ vgl. IG Metall Vorstand, FB Betriebs- und Branchenpolitik (Hrsg.): Anpacken statt abwarten, September 2011.

kunft in ihrer Branche bzw. ihrem Betrieb umgesetzt werden sollen. Für die Versicherungsbranche werden von den Betriebs- und Personalräten als aktuelle und zukünftige Veränderungsprozesse das Outsourcing, Arbeitszeitänderungen, Innovationen beim IT-Einsatz und weiterer Ausbau von Automatisierungen und Online-Aktivitäten genannt. Bei den Sparkassen werden Innovationen durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder wie Generationenmanagement, Immobilienbewertung, Stiftungsmanagement erwartet. Außerdem gibt es Entwicklungen in den Feldern biometrische Authentifizierung, elektronische Archivierung und Einführung von elektronischen Unterschriften. Der Handel ist nach Einschätzung der betreffenden Betriebsräte geprägt von Veränderungen beim Transportmanagement, dem Ausbau der »Pick by Voice«-Kommissionierung, neuen Kassensystemen (Stichwort RFID) und der Automatisierung im Warenzugang. Die Befragten sehen Handlungsbedarf und Verbesserungspotenzial in Hinblick auf die Gestaltungsspielräume, die der Betriebsrat hat und in Hinblick auf die eigenen Kompetenzen und Qualifikationen, um Veränderungsprozesse effektiv mitgestalten zu können. Es besteht sowohl Bedarf an Kenntnissen in eher klassischen Bereichen wie Betriebswirtschaft, Unternehmenskennzahlen, Arbeitsrecht, aber auch an Wissen über aktuelle Trends und innovative Entwicklungen in den Unternehmen und den Branchen. Abb. 09 fasst dieses Spannungsfeld aus Veränderungsprozessen, begrenztem Handlungsspielraum und Qualifikationsbedarf, in dem die Betriebsräte agieren, zusammen.



Abb. 09: Spannungsfeld der Betriebsratsarbeit

Schritt 3: Das Workshop-Konzept

Ein Workshop zur initiierenden Sensibilisierung von Betriebs- und Personalräten sollte vor allem auf Interaktion mit den Teilnehmenden und deren Austausch untereinander ausgelegt sein. Außerdem sollten aktuelle Branchentrends vermittelt werden und gemeinsam Ansatzpunkte diskutiert werden, wie sich Betriebsräte als »Innovationsmanager« einbringen können und welche Hilfsmittel z.B. in Form von Handlungsleitfäden sie dafür benötigen. Die folgenden inhaltlichen Themenpunkte für den Workshop sind sinnvoll:

- Service-Innovation in der Forschung
- Aktuelle Branchentrends
- Überblick über die Rolle von Betriebsräten in Innovationsprozessen (Ergebnisse aus Betriebsräte-Befragungen)
- Branchenspezifische Werkstatt Service-Innovation
- Diskussion von Handlungshilfen

Service-Innovation in der Forschung

Im einführenden Vortrag zu Service-Innovationen erfahren die Teilnehmenden u.a. welche unterschiedlichen Trends sich in der Dienstleistungswirtschaft allgemein aktuell abzeichnen und dass auch klassische Industrien wie z.B. die Automobilwirtschaft sich vermehrt mit Service-Angeboten auseinandersetzen (z.B. Car-Sharing-Angebote). Es wird außerdem auf die Merkmale von Service-Innovationen im Vergleich zu Produktinnovationen hingewiesen und auf die unterschiedlichen Möglichkeiten, die einzelnen Aufgaben für die Erbringung einer Dienstleistung zwischen Dienstleister und Kunde zu verteilen und diese zu gestalten. Zweck dieses einleitenden Einblicks in die Dienstleistungsforschung ist es, die Perspektive der Teilnehmenden zu erweitern und ihnen Anhalts- und Übertragungspunkte für die eigene Branche und den eigenen Betrieb zu liefern.

Aktuelle Branchentrends

Im folgenden Vortrag zu aktuellen Branchentrends werden die Teilnehmenden dort abgeholt, wo sie stehen, indem auf ihre Branche Bezug genommen wird. Die Gespräche mit den Teilnehmenden haben ergeben, dass den meisten eine branchenspezifische Ausrichtung wichtiger ist als eine branchenübergreifende. Zwar kann auch von fremden Branchen einiges gelernt werden, die Übertragbarkeit von Ideen ist aber innerhalb der eigenen Branche einfacher. Außerdem besteht hier die Möglichkeit, sich untereinander zu vergleichen. Der Überblick über Branchentrends kann sowohl allgemein bekannte Daten und Fakten beinhalten als auch mögliche zukünftige Entwicklungen, die bisher von den Teilnehmenden im eigenen Betrieb vielleicht noch nicht wahrgenommen wurden.

Überblick über die Rolle von Betriebsräten in Innovationsprozessen

Der Überblick über die Rolle von Betriebsräten in Innovationsprozessen kann zum einen Befragungsergebnisse der Workshop-Teilnehmenden beinhalten, sofern es möglich ist, vor der Durchführung des Workshops Daten mithilfe eines kurzen Fragebogens oder auch qualitativen Leitfadens (je nach Anzahl der Teilnehmenden) zu erheben (siehe oben). Weitere für die Betriebsräte interessante Befragungsergebnisse liefern zum Beispiel die WSI-Betriebsrätebefragung und das ver.di Innovationsbarometer, welche beide bereits in Kapitel 3 erwähnt und zitiert wurden.

In den Pilot-Workshops im Projekt wurde dies folgendermaßen umgesetzt: Im ersten der beiden durchgeführten Workshops wurden vorher Daten bei den Teilnehmenden erhoben und im Workshop tiefergehend diskutiert. Im zweiten Workshop wurde die Rolle der teilnehmenden Betriebsräte in Innovationsprozessen nicht im Voraus sondern während des Workshops anhand folgender Diskussionsfragen erfasst:

- Was nehmen Sie als Betriebsrat an aktuellen Herausforderungen in Ihrer Branche wahr?
- Welche Innovationen zeichnen sich in Ihrer Branche ab?
- Was ist das Besondere an Innovationen in Ihrem Bereich und wie sind Sie als Betriebsrat eingebunden?

Diese Vorgehensweise ermöglicht es, direkt daran anzuknüpfen, was die Betriebsräte beim Thema Innovationen bewegt, und besser zu verstehen, wo sie sich selbst einordnen und welche Handlungsspielräume sie für sich sehen. Die Betriebsräte setzen sich anhand der Fragen aktiv mit ihrer eigenen Situation auseinander und haben Gelegenheit zur Reflexion ihrer Situation, ihres aktuellen Verhaltens und ihrer Handlungsspielräume. Dies ist die Basis für die darauf folgende interaktive Übung.

Branchenspezifische Werkstatt Service-Innovation

Der Kern des Workshops, der auch zeitlich den größten Anteil umfasst, ist die branchenspezifische »Werkstatt Service-Innovation«. Bei dieser interaktiven Übung wird ein radikales Zukunftsszenario für die betreffende Branche vorgestellt. Dieses Szenario kann durchaus unrealistisch klingen und schwer vorstellbar sein. Ob und wann das Szenario tatsächlich Realität wird, ist zweitrangig. Zweck der Übung ist es, anhand einer möglichst radikalen Innovation mögliche Veränderungen und Gestaltungsoptionen zu erkennen, indem folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie verändert sich das Geschäftsmodell durch das Szenario im Vergleich zum heute gültigen Geschäftsmodell?
- Wer sind die Kunden, was sind die angebotenen Leistungen und womit wird das Geld verdient (heute und in Zukunft)?
- Wie verändern sich die Abläufe und Kundenkontakte?
- Welche Auswirkungen ergeben sich aus dem Szenario für die Kompetenzen der Mitarbeiter und für die Mitarbeiter-Motivation?
- Welche Maßnahmen können Betriebs- und Personalräte frühzeitig annehmen, um den Innovationsprozess aktiv zu gestalten?

Diese Fragen diskutieren die Teilnehmenden gemeinsam und tragen die Antworten in eine Tabelle auf einer Metaplanwand ein (vgl. Abb. 10).

Geschäftsmodell		Kompe- tenzen	Motivation
heute	zukünftig		
Wer sind die Kunden ?			
Was sind die Leistungen und Produkte ?			
Womit wird das Geld verdient?			
Prozessmodell			
Typischer Ablauf aus Sicht des Kunden		→	
Kundenkontaktpunkte			
Was passiert im Hintergrund?			

Abb. 10: Workshop-Arbeitsposter

Dieses Vorgehen dient dazu, die Betriebs- und Personalräte für mögliche Veränderungen zu sensibilisieren und sie dazu anzuregen, über verschiedene Aspekte von innovativen Veränderungen nachzudenken, die innerhalb aber auch außerhalb des Unternehmens liegen. Die Fragen nach Kompetenzen und Motivation der Beschäftigten sind eher die klassischen Handlungsfelder des Betriebsrats. Die Fragen nach den Kunden und Geschäftsmodellen regen dazu an, über diese Grenzen, und auch über Unternehmensgrenzen hinauszudenken. Durch die überspitzt dargestellten Szenarien fällt es leichter, den gewohnten Rahmen zu verlassen und dadurch offener für ungewöhnliche Ideen zu sein, die unter Umständen in angepasster Art und Weise bereits heute umgesetzt werden könnten.

Die ausgewählten radikalen Szenarien, die in den Workshops eingesetzt wurden, knüpfen an derzeitigen (technologischen) Entwicklungen an und entwickeln sie mehr oder weniger fiktiv weiter. Das Szenario des Einzelhandels ist zum Beispiel in Südkorea bei der Supermarktkette Tesco bereits Realität (siehe Kapitel 3).

■ **Szenario Einzelhandel: QR-Code Shopping**

Produkte werden mit Hilfe eines Mobiltelefons von einer digitalen Shopping-Wall, z. B. in einer U-Bahn-Station, ausgewählt und bestellt. Die Einkäufe werden nach Hause geliefert oder können auf dem Rückweg von der Arbeit an einer Station abgeholt werden.

- **Szenario Sparkassen: Biometrische Authentifizierung und Sicherheitssysteme**
Kunden erhalten nur nach positiver Authentifizierung bzw. Sicherheitsüberprüfung Zugang zur Filiale. Der Abgleich der Daten kann über spezielle Datenbanken oder basierend auf der Auswertung von Online-Aktivitäten erfolgen.
- **Szenario Versicherungen: Digitale Identitäten und Bewertungsmechanismen**
Ähnlich wie heute Bücher auf Amazon bewertet werden, werden zukünftig unsere Aktivitäten in unterschiedlichen Lebensbereichen (Einkaufverhalten, Sport) durch Dritte oder vollautomatisch bewertet. Auf der Grundlage solcher Profile werden Versicherungspakete zukünftig für jeden Kunden individuell zusammengestellt und bepreist.
- **Szenario Öffentlicher Personennahverkehr: Busse und Bahnen als Erlebnisstätten**
Der ÖPNV läuft in Zukunft maximal automatisiert ab und ist für die Fahrgäste kostenlos. Die Verweildauer der Kunden in den Verkehrsmitteln ist nun der zentrale Wertschöpfungsfaktor. Busse und Bahnen wandeln sich zu mobilen Verkaufsflächen, Fitnessstudios, Kulturstätten, oder Bildungszentren. Aus Fahrern und Fahrkartenkontrolleuren werden Promoter, Verkäufer, Berater und Entertainer.

Abb. 11 zeigt beispielhaft das ausgefüllte Arbeitsposter aus der »Werkstatt Service-Innovation« für das Szenario der Versicherungsbranche.

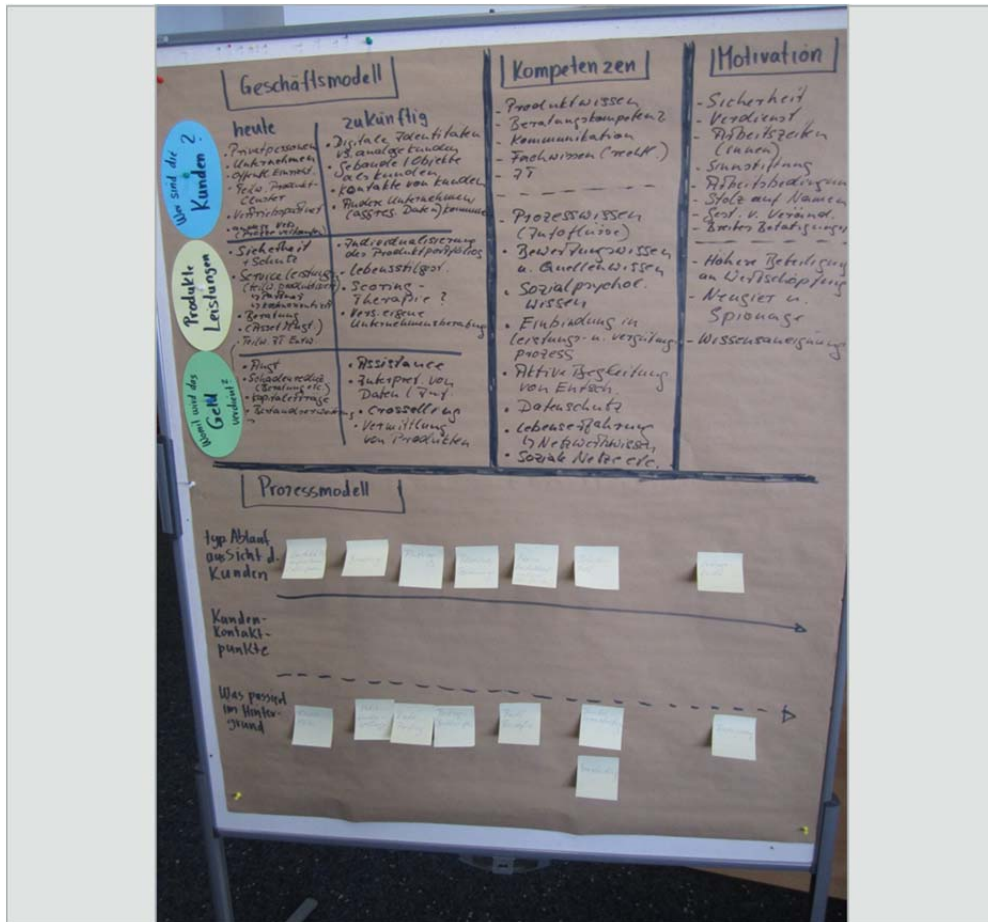


Abb. 11: Arbeitsposter von Betriebsräten aus der Versicherungsbranche

Diskussion von Handlungshilfen

Zum Schluss werden den Teilnehmenden bestehende Handlungshilfen und Checklisten, z.B. für die Gestaltung von Verbesserungsprozessen, vorgestellt und deren Nützlichkeit diskutiert. Solche Handlungshilfen gibt es zum Beispiel von der IG Metall (siehe Schritt 1). Überhaupt sollte im gesamten Workshop-Ablauf viel Zeit für Diskussionen und Meinungs austausch eingeplant sein. Dies ist zum einen wichtig, damit die Betriebs- und Personalräte einen Einblick bekommen, wie die Arbeit in anderen Betrieben organisiert ist. Zum anderen ist es für die Verbesserung und Weiterentwicklung des Workshop-Konzeptes wichtig, die Arbeitssituation der Betriebsräte, die spezifischen Abläufe und Besonderheiten in den jeweiligen Branchen, die vorhandenen Kenntnisse der Betriebsräte, die Art der Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Arbeitgeberseite und die Wünsche und Bedürfnisse der Betriebsräte zu kennen.

Schritt 4: Bewertung

Am Ende des Workshops sollte die Zufriedenheit der Teilnehmer abgefragt werden. Dies kann durch ein sogenanntes »Blitzlicht« am Ende des Seminars geschehen, in dem jeder seine persönlichen Eindrücke schildert, oder durch einen Feedbackbogen, der den Teilnehmern im Nachgang zum Workshop zugestellt wird. Damit können strukturiert der Lernerfolg, die Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Workshops und weitere Wünsche abgefragt werden.

Im Projekt wurde sowohl eine Feedback-Runde am Ende des Workshops als auch eine Befragung nach dem Workshop durchgeführt. Insgesamt wurde das Workshop-Konzept von den Teilnehmenden gut bewertet (vgl. Abb. 12). Das zeigt die Befragung nach dem ersten Pilot-Workshop.

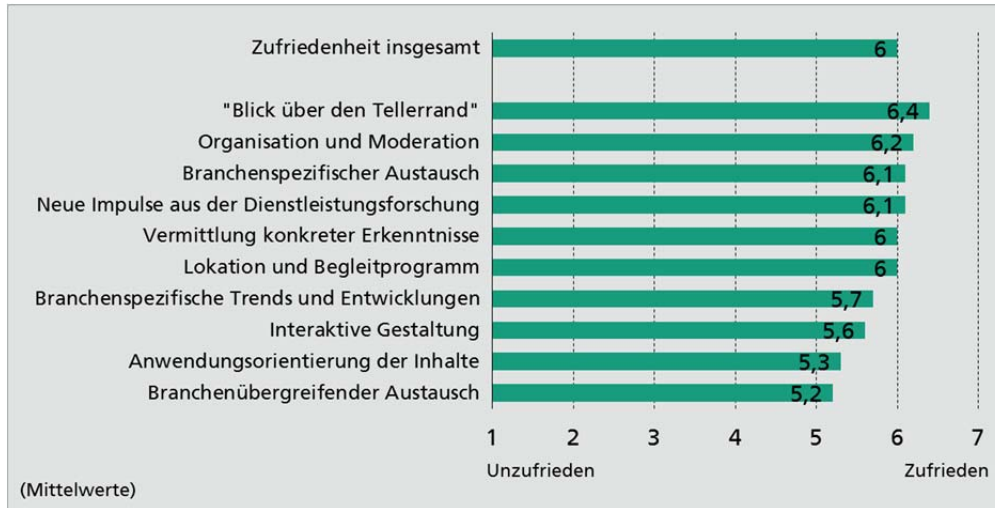


Abb. 12: Zufriedenheit mit dem Pilot-Workshop

Allerdings wünschen sich die Betriebs- und Personalräte branchenspezifischere oder sogar unternehmensspezifischere Unterstützung. Dies konnte der Workshop aus dem Projekt heraus nicht leisten. Hier ging es um ein allgemeines Sensibilisieren und Qualifizieren für Dienstleistungsinnovationen. Besonders gut bewertet wurden deswegen auch der branchenspezifische Austausch mit den anderen Teilnehmern und die Vermittlung von Impulsen aus der Dienstleistungsforschung, was einen »Blick über den Tellerrand« ermöglichte. Der Lernerfolg bestand vor allem darin, neue Perspektiven vermittelt zu bekommen und die eigene innere Einstellung zu Innovationsthemen zu verändern (vgl. Abb. 13).

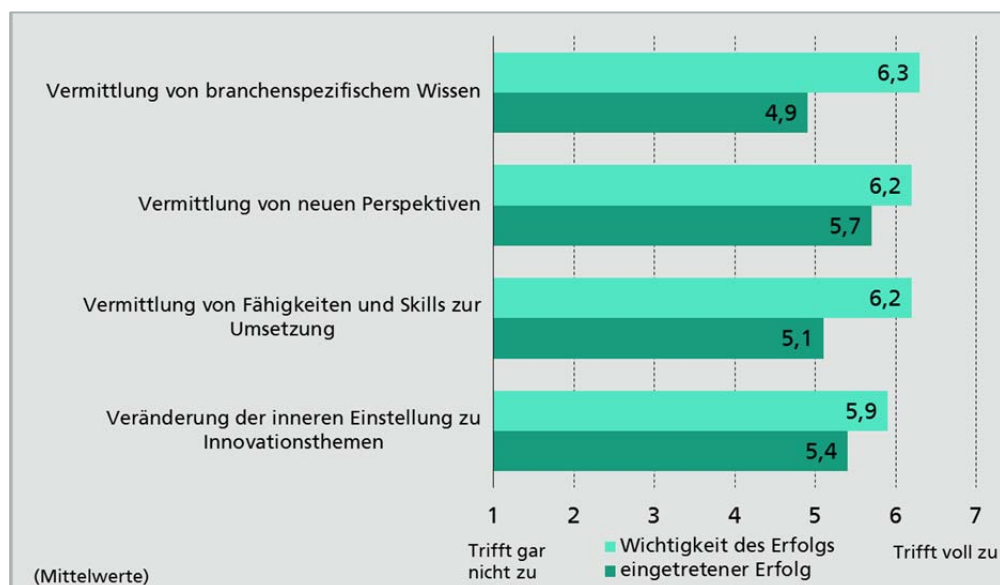


Abb. 13: Lernerfolg

In den Pilot-Workshops ist es den Betriebsräten durch die intensive Beschäftigung mit der eigenen Rolle in Innovationsprozessen gelungen, Handlungsfelder zu identifizieren, an denen sie ansetzen können um ihren Gestaltungsspielraum zu erweitern. Eines der wichtigsten Handlungsfelder ist die Bereitstellung von Informationen zu Forschung und Entwicklung. Die Betriebsräte wünschen sich einen besseren Zugang zu aktuellen Forschungsergebnissen die Branche betreffend. Dies könnte z.B. durch eine Informationsweitergabe durch die Gewerkschaften gewährleistet werden. Ein weiterer Punkt, bei dem die Betriebsräte Handlungsbedarf sehen, ist die frühere Einbeziehung von Betriebsräten in Innovationsprozesse. Dies ist ein Punkt, der natürlich stark von der Arbeitgeberseite abhängt, der jedoch durch ständiges Nachfragen und Interessezeigen sowie eine gute Vernetzung in den verschiedenen Unternehmensbereichen von den Betriebsräten mit beeinflusst werden kann. Darüber hinaus ist den Betriebsräten durch den Workshop klar geworden, dass sie ihr eigenes Rollenverständnis im Innovationsprozess jedes Mal aufs Neue festlegen müssen. Das bedeutet, sie müssen grundlegend klären, ob und wie sie sich am jeweiligen Innovationsprozess beteiligen wollen, welche Strategie sie verfolgen und welche Ziele sie erreichen wollen. Dies müssen sie zudem an die Beschäftigten kommunizieren. Als weiteres Handlungsfeld wurde erkannt, dass es wichtig und richtig ist, Sachverständige und Experten einzubeziehen, wenn spezielle Fachthemen die Kenntnisse des Betriebsrats übersteigen. Nur so kann der Betriebsrat umfassend informiert sein und sich eine Argumentationslinie überlegen und diese verfolgen. Dazu gehört auch eine Qualifizierung der Betriebsräte zum Beispiel durch Schulungen. Sobald der Betriebsrat umfassend informiert ist, kann er Innovationsfolgen wie zum Beispiel die Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen, Mitarbeiterqualifikationen oder Vergütungssysteme aktiv gestalten.

In den Workshops wurde aber auch der Wunsch nach Vorgaben in Form von Handlungsleitfäden oder Prozessschritten geäußert. Zwar wurden im Workshop verschiedene Prozessmodelle für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen vorgestellt und auch Beispiele für Checklisten für verschiedene Phasen im Veränderungsprozess gezeigt, doch die Betriebsräte wünschen sich zusätzlich konkret auf die eigene Branche zugeschnittene Hilfen, die die Besonderheiten der Branche berücksichtigen. Der Workshop war dagegen stärker auf ein allgemeines Verständnis von Innovationsprozessen und Gestaltungsansätzen ausgelegt mit Raum für Übertragungen auf die eigene Situation. Dadurch standen eher allgemeinere, abstraktere Themen im Mittelpunkt, die für eine große und heterogene Zielgruppe geeignet sind.

7 Fazit

Insgesamt zeigen sich unterschiedliche Gründe, aus welchen sich Betriebsräte bisher wenig mit Innovationen auseinandersetzen und sich wenig gestaltend einbringen. Die Ergebnisse der WSI-Betriebsrätebefragung und des ver.di Innovationsbarometers weisen darauf hin, dass die Betriebsräte aufgrund der Überlastung mit anderen Themen, dem fehlenden Wissen über Innovationsmanagement und der mangelnden Einbeziehung und Information durch die Arbeitgeberseite sich nicht in die Gestaltung von Innovationen einbringen. In den Workshops und der vorausgehenden Befragung äußerten sich die teilnehmenden Betriebs- und Personalräte vor allem dahingehend, dass sie nicht rechtzeitig über Veränderungen und Pläne vom Arbeitgeber informiert werden und dass es ihnen schwer fällt, Trends zu erkennen. Außerdem wurde der geringe Handlungsspielraum bemängelt, der Betriebsräten eingeräumt ist. Nach Paragraph 92a (Beschäftigungssicherung) sind zwar Initiativen des Betriebsrats zur Beschäftigungssicherung und damit auch Initiativen zur Innovationsförderung erlaubt. Hierbei handelt es sich aber nur um ein Vorschlagsrecht, nicht um ein Innovationsvorschlagsrecht. Innovationsvorschläge können nicht gegen den Willen des Arbeitgebers umgesetzt werden. Auch bei Innovationsprojekten, die vom Arbeitgeber initiiert wurden, ist die Beteiligung des Betriebsrats durch das Gesetz reglementiert: Betriebsräte müssen nur dann an Innovationsprozessen beteiligt werden, wenn sie Veränderungen in der Arbeitsorganisation, bei Arbeitsbedingungen oder dem Personaleinsatz zur Folge haben. Damit ist der Einsatz des Betriebsrats auf die nachsorgende Schutzfunktion beschränkt. Ein aktiv gestaltendes Innovationshandeln wird nicht gefördert (vgl. Schwarz-Kocher/Seibold 2011, 278).

Das vorgestellte Workshop-Konzept fokussiert in erster Linie die Sensibilisierung der Betriebsräte für Innovationsprozesse und das Erkennen und Begleiten von Dienstleistungsinnovationen. Es hilft ihnen, ihre eigene Position und ihre vorhandenen Handlungsspielräume zu überdenken und Maßnahmen anzustoßen, um sich weiterzuentwickeln. Insgesamt wurde das Workshop-Konzept gut bewertet und bietet einen Ansatz, der, nach Anpassungen je nach Situation und Anforderungen, auch für Betriebsräte anderer Branchen geeignet ist.

8 Literatur

- Björkmann, H. (2013): Förderung von Innovationen durch Gewerkschaften. In: ver.di (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig. Berlin, 2013.
- Bormann, R. et al. (2011): Reform des Personenbeförderungsgesetzes. Perspektiven für ein nachhaltiges und integriertes Nahverkehrsangebot. Diskussionspapier im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung. bub Bonner Universitäts-Buchdruckerei, April 2011.
- Burr, W. / Stephan, M. (2006): Dienstleistungsmanagement. Innovative Wertschöpfungskonzepte im Dienstleistungssektor, Kohlhammer, Stuttgart.
- BVR (Hrsg.) (2013): VR Branchen special Personenbeförderung. Bericht Nr. 25, Mai 2013.
- Dlugosch, O. Dem Omnikanal-Banking gehört die Zukunft. In: Die Bank. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis. Abrufbar unter: http://www.die-bank.de/index.php?id=107&tx_ttnews%5Btt_news%5D=16915&cHash=34eaabb328fa4df56bbd5c98502833ce (letzter Zugriff am 15.08.2013)
- Eden, S. et al. (2013): Branchenreport 2013. Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung).
- Glaubitz, J. (2008): Von Konzernen, Kunden und »Kostenfaktoren«. Der deutsche Einzelhandel im Umbruch. Fakten – Probleme – Perspektiven. ver.di, Berlin/ Düsseldorf.
- Glaubitz, J. (2011): Auf allen Kanälen: Handel 2020. Fakten, Trends, Potenziale.
- IG Metall Vorstand, FB Betriebs- und Branchenpolitik (Hrsg.): Anpacken statt abwarten, September 2011.
- Kriegesmann, B. / Kley, T.: Betriebsräte und Innovationsfähigkeit: Bestandsaufnahme und Handlungsperspektiven für den Dienstleistungssektor. In: ver.di (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig. Berlin, 2013.
- Kriegesmann, B. / Kley, T. / Kublik, S. (2010): Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung? In: WSI Mitteilungen 2/2010: Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung, Schwerpunktheft Innovation und Mitbestimmung, 2010, S. 71-78.
- Leimeister, J. M. / Peters, C. (2012): Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen - soziale Innovationen denken lernen. Bonn.
- Meffert, H. / Bruhn, M. (2003): Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden. Gabler, Wiesbaden.
- Metro AG (Hrsg.) (2010): Eine Reise in die Zukunft des Handels. Dezember 2010.
- Reichwald, R. / Schaller, C. (2003): Innovationsmanagement von Dienstleistungen – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in der Praxis. In: Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (Hrsg.): Service Engineering. Springer, Berlin.

Roth, I. / Müller, N. (2013): Innovationsgestaltung durch Organisierte Mitbestimmung. In: ver.di (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig. Berlin, 2013.

Roth, I. (2012): Die Arbeitsbedingungen im Finanzdienstleistungssektor.

Rundnagel, R. (2004): Innovation und Beschäftigung – Mitgestalten der Zukunft: Konzepte – Anforderungen – Handlungsansätze für Betriebsräte und Gewerkschaften, Arbeitspapier 81.

Schwarz-Kocher, M. / Seibold, B. (2011): Betriebsräte, Innovationen und Gute Arbeit. Betriebliche Innovationsprozesse müssen arbeitsorientiert gestaltet werden, in: Schröder, L. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Gute Arbeit Ausgabe 2011: Krise, Restrukturierungen und der Blick in die Zukunft: Folgen der Krise – Arbeitsintensivierung – Restrukturierung. Bund-Verlag, 277- 290.

Spath, D. et al. (2011): Trendstudie Bank & Zukunft. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.

Statista (Hrsg.) (2012): Öffentlicher Personenverkehr - Statista-Dossier 2012.

Statista (Hrsg.) (2013): Dienstleistungsbranche – Statistik-Dossier 2013.

Stracke, S. (2006): Betriebsräte und Innovation. Empirische Befunde, Beschäftigungsorientierung und mögliche Aufgabenfelder, Arbeitspapier Nr. 3 aus dem Projekt TIM.

Stracke, S. / Nerdinger, F.: Mitbestimmung und Innovation aus Betriebsratperspektive. Ergebnisse qualitativer Studien. In: Industrielle Beziehungen, Jahrgang 17, Heft 1, 2010.

Universität Rostock (Hrsg.): Innovation und Beteiligung, Dezember 2010.

ver.di (2005): ver.di-Positionen zur Innovationspolitik. Beschluss des ver.di-Bundesvorstandes vom 13.12.2004, in: Bsirske, F. / Endl, H.-L. / Brandl, K.-H. / Schröder, L.: Menschen machen Innovationen, Hamburg, 243-262

Wabe-Institut Berlin (2012): Einzelhandel Branchendaten.