

Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen

Martin Sacher

Wolfgang Rudolph

unter Mitarbeit von Jürgen Neubert

und Hans-Jörg Schuster

Innovation und **Interessenvertretung** **in kleinen und** **mittleren Unternehmen**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 65

Dr. Jürgen Neubert, Jahrgang 1951, ist Geschäftsführer der Struktur- und Technologieberatungsagentur für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Thüringen (START) e.V.;

Wolfgang Rudolph, Soziologe MA, Jahrgang 1949, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Büro für Sozialforschung, Kassel;

Martin Sacher, MA, Jahrgang 1970, war wissenschaftlicher Projektmitarbeiter bei (START) e.V.;

Prof. Dr. Hans-Jörg Schuster, Jahrgang 1948, war wissenschaftlicher Projektmitarbeiter beim Büro für Sozialforschung, Erfurt.

© Copyright 2002 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2002

ISBN 3-935145-39-X

Bestellnummer: 13065

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

1. EINLEITUNG	7
2. UNTERSUCHUNGSANLAGE UND ANGEWANDTE METHODEN	11
2.1 Bedeutung des Untersuchungsfeldes	11
2.2 Annäherung an den Innovationsbegriff	16
2.3 Operationalisierung des Innovationsbegriffs für den Kontext des Projekts	18
2.4 Anmerkungen zu den Begriffen Beschäftigtenbeteiligung, Interessenvertretung und Mitbestimmung	19
2.5 Angewandte Methoden und inhaltliche Strukturierung der Interviews	22
2.6 Auswertungs- und Darstellungskonzept	26
3. AUSWERTUNG DER EXPERTINNENGESPRÄCHE	29
3.1 Die Relevanz der ExpertInnen für das Projekt	29
3.2 Zum Innovationsverständnis der ExpertInnen	30
3.3 Zur Frage nach Zusammenhängen zwischen Innovation und Interessenvertretung	39
3.4 Ein Blick in die Zukunft	49
4. BETRIEBSFALLSTUDIEN	53
4.1 Zur räumlichen Verteilung der Betriebe	53
4.2 Gering- bzw. nicht-innovative Betriebe	54
4.2.1 Allgemeine Merkmale dieser Betriebsgruppe	54
4.2.2 Innovationstypus dieser Betriebsgruppe	56
4.2.3 Handlungsbedingungen und Interaktionsformen der zentralen betrieblichen Akteure	57
4.2.4 Zur Bedeutung der Interessenvertretung für die betriebliche Sozialverfassung und Innovation	61
4.2.5 Ergebnisse hinsichtlich weiterer zentraler Fragestellungen des Projekts – Ost-West-Vergleich, Gewerkschaft und Geschlechterpluralität	62

4.2.6 Zusammenfassung und Interpretation	63
4.2.7 Fallbeispiel A	65
4.3 Prozessinnovative Betriebe	69
4.3.1 Allgemeine Merkmale der prozessinnovativen Betriebe	69
4.3.2 Innovationstypus dieser Betriebsgruppe	71
4.3.3 Handlungsbedingungen und Interaktionsformen der zentralen betrieblichen Akteure	74
4.3.4 Zur Bedeutung der Interessenvertretung für die betriebliche Sozialverfassung und Innovation	76
4.3.5 Ergebnisse hinsichtlich weiterer zentraler Fragestellungen des Projekts – Ost-West-Vergleich, Gewerkschaft und Geschlechterpluralität	78
4.3.6 Zusammenfassung und Interpretation	80
4.3.7 Fallbeispiel B	81
4.4 Überdurchschnittlich prozessinnovative Betriebe	86
4.4.1 Allgemeine Merkmale dieser Betriebsgruppe	86
4.4.2 Innovationstypus dieser Betriebsgruppe	90
4.4.3 Handlungsbedingungen und Interaktionsformen der zentralen betrieblichen Akteure	96
4.4.4 Zur Bedeutung der Interessenvertretung für die betriebliche Sozialverfassung und Innovation	103
4.4.5 Ergebnisse hinsichtlich weiterer zentraler Fragestellungen des Projekts – Ost-West-Vergleich, Gewerkschaft und Geschlechterpluralität	106
4.4.6 Zusammenfassung und Interpretation	111
4.4.7 Fallbeispiel C	114
4.4.8 Fallbeispiel D	130

5. ZENTRALE PROJEKTERGEBNISSE UND HANDLUNGSRELEVANZ DER EMPIRISCHEN BEFUNDE 141

LITERATURVERZEICHNIS	151
ANHANG	159
TEIL A: TYPOLOGIE DES BETRIEBSSAMPLES	161
TEIL B: OPERATIONALISIERUNG DES INNOVATIONS- BEGRIFFS	181
TEIL C: GESPRÄCHSLEITFÄDEN FÜR DIE EXPERTINNEN- GESPRÄCHE	207
TEIL D: GESPRÄCHSLEITFÄDEN FÜR DIE BETRIEBLICHEN INTERVIEWS	215
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	221

1. EINLEITUNG

Ausgangspunkt dieses Forschungsprojektes, das – gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung – von Mitarbeitern der Struktur- und Technologieberatungsagentur für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Thüringen (START) e.V. und des Büros für Sozialforschung Kassel durchgeführt wurde, waren zwei insbesondere für Ostdeutschland aber auch für Westdeutschland relevante Problemstellungen:

Zum einen müssen unter den gegebenen wirtschaftlichen Bedingungen auch die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit einer Betriebsgröße zwischen 20 und 250 Beschäftigten – vergleichbar den Großbetrieben – mit einem hohen Innovationsdruck fertig werden. Dieser lastet auf ihnen meist schwerer, da die Kapitaldecke dieser Betriebe in der Regel dünner ist als diejenige von Großbetrieben. Investitionen in und für Innovationen können im Falle des Nicht-Erfolgs den finanziellen Ruin kleinerer Unternehmungen bedeuten. Mangelnde Innovationsfreudigkeit und Rückgriffe auf »Bewährtes« haben daher oftmals auch ihre Ursachen in den zwangsläufig mit Innovationsprozessen verbundenen Kosten. Häufig mangelt es aber auch am Blick für eine langfristige Planung seitens der Unternehmer und/oder des Betriebsrats, die durch ihr Alltagsgeschäft voll ausgelastet sind und keine Zeit und Ruhe finden, an die mittel- bis langfristige Zukunft des Unternehmens zu denken. Die Umsetzung nachhaltiger Entwicklungs- und Innovationsprozesse scheitert oftmals an solchen äußeren Rahmenbedingungen.

Zum anderen ist Mitbestimmung in KMU traditionell schwach ausgeprägt. Klein- und Mittelbetriebe waren noch nie Hochburgen der Mitbestimmung. Aber seit Anfang der 90er Jahre hat sich diese Situation zugespitzt. Für alle Unternehmen des privaten Sektors kommt die Kommission Mitbestimmung zu dem Ergebnis, dass es zu einem Anstieg der so genannten »mitbestimmungsfreien Zonen« von 51 % Mitte der 80er Jahre auf über 60 % Mitte der 90er Jahre gekommen ist.¹ Besonders groß ist die »Vertretungslücke« auf der ArbeitnehmerInnenseite jedoch im Bereich kleiner und kleinster Betriebe. Mit diesen Mitbestimmungsdefiziten gehen sinkende gewerkschaftliche Organisationsgrade seitens der Belegschaft einher, die die Gewerkschaften in ihrer Substanz schwächen. Wassermann sieht die Ursachen für die nachlassende Attraktivität von Mitbestimmungsmodellen erstens in einer

1 Bertelsmann Stiftung und Hans Böckler Stiftung (Hg.), 1998, Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh, S. 43 ff.

Zunahme der Kleinbetriebe infolge von Ausgründungen aus ehemals großen Betrieben, zweitens in der Zunahme »dynamischer Gründerbetriebe« und der Distanz der dortigen Belegschaften gegenüber Mitbestimmungstraditionen sowie drittens im Wachstum des privaten Dienstleistungssektors ohne gewachsene Mitbestimmungsstrukturen.²

In Bezug auf den Zusammenhang beider Phänomene ist in der öffentlichen Debatte gerade wieder dieser Tage, wo es um die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes geht, häufig zu hören, die Mitbestimmung sei gleichbedeutend mit einem (weiteren) Innovationshemmnis, da sie z.B. rasche Entscheidungsfindungen verzögere. Demgegenüber hat unser Projekt eine andere Perspektive eingenommen und sich, ausgehend von vermuteten positiven Wechselbeziehungspotenzialen zwischen Innovation und Interessenvertretung, von folgenden Hypothesen leiten lassen:

1. Dort, wo Betriebsräte existieren und diese in eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur eingebunden werden, sind die Voraussetzungen für den erfolgreichen Verlauf betrieblicher Innovationsprozesse in aller Regel besser als in Betrieben, in denen diese Voraussetzungen nicht erfüllt sind.
2. Eine betriebliche Sozialverfassung in der oben beschriebenen Art und Weise ist ein voraussetzungsvolles Gebilde und erfordert entsprechende Einstellungen aller betrieblichen AkteurlInnen. Es ist zu vermuten, dass diese u.a. auch nach dem Kriterium der Zugehörigkeit zu neuen und alten Bundesländern variieren. Aus diesem Grund entscheiden wir uns für ein vergleichendes Forschungsdesign. Der regionale Fokus liegt hierbei auf den Bundesländern Hessen und Thüringen.
3. Insoweit weibliche Beschäftigte nicht oder kaum in betriebliche Mitbestimmungsstrukturen einbezogen sind – jeweils unter Berücksichtigung des jeweiligen Frauenanteils im Betrieb –, werden die Innovationspotenziale nicht ausgeschöpft.
4. Ein innovations- und beteiligungsorientierter gewerkschaftlicher Politikansatz kann die Etablierung betrieblicher Interessenvertretung der Beschäftigten befördern. Dies muss für die unternehmerische betriebliche Sicht kein Nachteil sein, sondern sollte als Voraussetzung zu höherer Arbeitszufriedenheit, Identifikation mit dem Unternehmen, höherer Motivation und Gestaltungsbereitschaft der Beschäftigten gelten.

2 Wassermann, Wolfram, 1999, Kampf den mitbestimmungsfreien Zonen? Überlegungen zu einer den Bedingungen in Kleinbetrieben angemessenen Weiterentwicklung der Betriebsverfassung, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 11, S. 770 – 782, hier: S. 771.

Zur Verifizierung bzw. Falsifizierung dieser Hypothesen orientierte sich das Projekt wiederum an vier aus den Hypothesen abgeleiteten zentralen Fragestellungen:

1. Stimmt es, dass dort, wo Beschäftigte in die Gestaltung des Unternehmens und der Arbeit einbezogen sind, Innovationsprozesse erfolgreicher gestaltet werden als in anderen Betrieben?
2. Welche Bedingungen und Voraussetzungen existieren in KMU für die Ausprägung einer Unternehmenskultur, in der Interessenvertretung, Beschäftigungsbeteiligung und Innovation als ein konstruktiver Zusammenhang gestaltbar ist?
3. Inwieweit sind Frauen, entsprechend ihrem Anteil an der Belegschaft, in die betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen auf Geschäftsleitungs- und Betriebsrats- bzw. Belegschaftsseite einbezogen?
4. Welchen Beitrag kann die gewerkschaftliche Betriebspolitik zur Entwicklung eines beteiligungsorientierten Prozesses und adäquater Interessenvertretungsformen leisten?

Wesentliche Grundlage der Bearbeitung dieser Hypothesen und Fragestellungen waren betriebliche Fallstudien in insgesamt 30 KMU des Metall- und Elektrogewerbes, davon 20 in Thüringen und 10 in Hessen. Entgegen der ursprünglichen Absicht des Projektes, lediglich hochinnovative Unternehmen zu betrachten, hat sich mit dem gewählten Betriebsauswahlverfahren (über VerbandsexpertInnen) tatsächlich eine Spannbreite unseres Untersuchungssamples ergeben, die von gering bis nicht innovativen Betrieben über (durchschnittlich) innovative bis hin zu überdurchschnittlich innovativen reicht. Und dies ist – im Nachhinein gesehen – ein durchaus glücklicher Umstand, denn er erlaubt eine vergleichende Analyse der Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Innovationsprozessen bzw. -ergebnissen und je spezifischen betrieblichen Sozialverfassungen³ bzw. Verhältnissen der betrieblichen Akteure zueinander.

Die Praxisrelevanz der Projektergebnisse besteht u.E. vor allem in zwei Aspekten: Zum einem können sich – nicht nur – die am Projekt beteiligten Betriebe im Innovationsgeschehen verorten und positionieren. Zum anderen erlaubt die kritische Bestandsaufnahme der 30 betrieblichen Fallstudien, Aussagen über Voraussetzungen zu treffen, die nötig sind, um Synergieeffekte zwischen Interessenvertretung und Innovationsprozessen nutzen zu können. Auf dieser Basis können

3 Zum Begriff der betrieblichen Sozialverfassung vgl. Kotthoff, Hermann und Reindl, Josef, 1990, Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriegebiet, Göttingen.

Handlungsstrategien für Unternehmen und Gewerkschaften erarbeitet werden. Denn anhand der Good- bzw. Best-Practice-Beispiele können so genannte Win-Win-Situationen für Unternehmen und Beschäftigte dokumentiert werden. Speziell für die Gewerkschaften stellt sich an diesem Punkt die Frage: Könnte es perspektivisch eine Erfolg versprechende Strategie sein, sich neueren Formen betrieblicher Partizipationspolitik sowie der Nutzung prozessinnovativer Instrumentarien verstärkt zu öffnen? Und wenn ja, welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit bestimmte Belegschaftsgruppen aktiv werden?

Zu danken haben wir an dieser Stelle neben dem Fördermittelgeber den vielen betrieblichen GesprächspartnerInnen auf Geschäftsleitungs-, Betriebsrats- und Belegschaftsseite, ohne deren Aufgeschlossenheit die Durchführung des Projektes nicht möglich gewesen wäre, den VerbandsvertreterInnen für ihre Auskunftsbereitschaft, den Projekt-Beiratsmitgliedern für ihre kritisch-konstruktive Projektbegleitung und nicht zuletzt Gisela Pietsch für ihre Unterstützung bei der Manuskripterstellung.

2. UNTERSUCHUNGS- ANLAGE UND ANGEWANDTE METHODEN

2.1 BEDEUTUNG DES UNTERSUCHUNGSFELDES

Nicht die Verhältnisse in großen Unternehmen sind typisch für die Arbeit und die Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, sondern es sind vielmehr die kleinen und mittleren Betriebe und Unternehmen, die das Arbeitsleben und die strukturellen Entwicklungen prägen.⁴

Fakten, die diese Aussage belegen können, sind:

- Im Jahre 1996 gab es rund 3,2 Millionen mittelständische Unternehmen mit rund 20 Millionen Beschäftigten in Deutschland. Dies entspricht 99,6 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen des Landes.
- Diese Unternehmungen tätigen 46,9 % aller steuerpflichtigen Umsätze.
- Sie beschäftigen rund 68 % aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.
- Sie bilden 80 % aller Lehrlinge aus.
- Mittelständische Unternehmen haben einen Anteil von 53 % an der gesamten Bruttowertschöpfung aller Unternehmen.
- Sie sind mit 44,7 % an der gesamten Bruttowertschöpfung, einschließlich derjenigen des Staats beteiligt.
- Sie tätigen 45,4 % aller Bruttoinvestitionen.⁵

1995 existierten in Deutschland 563.204 Handwerksunternehmen, wobei 74 % dieser Unternehmen weniger als 10 Beschäftigte hatten. In den alten Bundesländern ist auffällig, dass die absolute Zahl der Handwerksunternehmen zwar abgenommen hat, die Beschäftigtenzahl nahm jedoch zu. Zudem stieg die durchschnittliche Unternehmensgröße statistisch betrachtet von 7,9 auf 10,6 Beschäftigte an.⁶

- 4 Im Rahmen des Projektes legen wir folgende Kennzeichnung zu Grunde: Als Kleinbetriebe werden Betriebe mit bis zu 100 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern bezeichnet, als Mittelbetriebe solche mit bis zu 250 Beschäftigten. Ein ausführlicher Überblick über den gegenwärtigen Stand der Diskussion um die definitorische Bestimmung von Mittelstand und die unterschiedlichen Größenklassenbildungen wird in der »Unternehmensgrößenstatistik 1997/98 – Daten und Fakten“ gegeben. (Siehe Unternehmensgrößenstatistik 1997/98 – Daten und Fakten. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Bonn, im Juli 1997, Einleitung.)
- 5 Vgl. Unternehmensgrößenstatistik 1997/98 – Daten und Fakten. Institut für Mittelstandsforschung, 1997, Bonn, hier: S. 15.
- 6 Handwerkszählung vom 31. März 1995. Aus: Unternehmensgrößenstatistik 1997/98, a.a.O., S. 187 ff.

Darum verwundert es nicht, dass die Erwartungen an die Leistungsfähigkeit mittelständischer Klein- und Mittelbetriebe und die sich daraus ergebenden Entwicklungschancen hoch eingeschätzt werden. Insbesondere wurden an den wirtschaftlichen Transformationsprozess in den neuen Bundesländern große Hoffnungen und Erwartungen in dieser Hinsicht geknüpft.

Betrachtet man regional begrenzt die beiden Bundesländer Thüringen und Hessen, so liegt auch hier die zentrale ökonomische Bedeutung von kleinen und mittleren Unternehmen auf der Hand. Ein Blick in die Statistik über die Wirtschaftszweige Maschinenbau, Herstellung von Geräten der Elektroerzeugung und -verteilung, der Rundfunk, Fernseh- und Nachrichtentechnik, der Medizin-, Mess-, Steuer- und Regeltechnik sowie der Optik zeigt, dass die genannten Wirtschaftszweige zusammengenommen einen hohen prozentualen Anteil an der Gesamtzahl der Betriebe, der Beschäftigten sowie des Umsatzes im Bergbau und Verarbeitenden Gewerbe sowohl in Thüringen als auch in Hessen haben. Nachfolgende Tabellen können dies belegen.

Tabelle 1 – Thüringen in den Jahren 1996, 1998⁷

Wirtschaftszweige der relevanten Industriebranchen: Maschinenbau; Herstellung von Geräten der Elektroerzeugung, -verteilung u.ä.; Rundfunk, Fernseh- und Nachrichtentechnik; Medizin-, Mess-, Steuer- und Regeltechnik, Optik

Jahr	Betriebe ⁸	Beschäftigte ⁹	Gesamtumsatz	Bruttolohn- und -gehaltssumme	Anteil Beschäftigte am Verarb. Gewerbe
	Anzahl	Personen	1.000 DM	1.000 DM	in %
1996	304	30.088	5.109.439	1.391.249	28,2
1998	333	31.680	6.436.079	1.526.239	27,4

7 Thüringer Landesamt für Statistik, Statistische Jahrbücher der Jahre 1996 und 1998, Erfurt.

8 Die Zahlen geben jeweils den Monatsdurchschnitt an.

9 Die Zahlen geben jeweils den Monatsdurchschnitt an.

Tabelle 2 – Thüringen im Jahr 1998

Betriebe und Beschäftigte der obigen Wirtschaftszweige nach Größenklassen

Kennziffer	1-19 Beschäftigte	20-49 Beschäftigte	50-99 Beschäftigte	100-199 Beschäftigte	200-499 Beschäftigte	500 u. mehr Beschäftigte
Betriebe ¹⁰	14	153	83	47	30	6
Beschäftigte ¹¹	185	5.134	6.205	6.445	8.157	5.555

Tabelle 3 – Hessen in den Jahren 1996 und 1998¹²

Wirtschaftszweige der relevanten Industriebranchen: Maschinenbau; Herstellung von Geräten der Elektroerzeugung, -verteilung u.ä.; Rundfunk, Fernseh- und Nachrichtentechnik; Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik

	Betriebe	Beschäftigte	Gesamtumsatz (1.000 DM)	Löhne u. Gehälter (1.000 DM)	Anteil Beschäftigte am Verarb. Gewerbe (ohne Bergbau)
1998	880	128.284	34.088.530	9.159.739	27,4 %
1996	898	137.503	33.155.907	9.571.210	27,4 %

Tabelle 4 – Hessen im Jahr 1998

Betriebe und Beschäftigte der obigen Wirtschaftszweige nach Größenklassen

	1-19 Beschäftigte	20-49 Beschäftigte	50-99 Beschäftigte	100-199 Beschäftigte	200-499 Beschäftigte	500 u. mehr Beschäftigte
Betriebe ¹³	55	346	154	146	86	48
Beschäftigte ¹⁴	676	11.345	10.681	20.713	25.966	52.172

10 Die Zahlen geben jeweils den Monatsdurchschnitt an.

11 Die Zahlen geben jeweils den Monatsdurchschnitt an.

12 Hessisches Statistisches Landesamt, Statistische Berichte: Verarbeitendes Gewerbe in Hessen, Endgültige Ergebnisse der Monatsberichterstattung, Wiesbaden 1995 – 1998.

Außerdem: Hessisches Statistisches Landesamt, Statistische Berichte: Betriebe, Beschäftigte und Umsatz im Verarbeitenden Gewerbe in Hessen im August 1999, Oktober 1999 und eigene Berechnungen.

13 Die Zahlen geben jeweils den Monatsdurchschnitt an.

14 Die Zahlen geben jeweils den Monatsdurchschnitt an.

Schaut man sich die Tabellen 1 bis 4 an, so fällt auf, dass es bezüglich der Beschäftigtenanteile in den Betriebsgrößenklassen zwischen Thüringen und Hessen deutliche Unterschiede gibt: In den Größenklassen bis 199 Beschäftigte sind in Thüringen 56 % aller ArbeitnehmerInnen der Maschinen- und Elektroindustrie beschäftigt, in Hessen hingegen lediglich 33 %. Betrachtet man alle Betriebsgrößenklassen bis 499 Beschäftigte zusammen, so erhöht sich der prozentuale Anteil der Beschäftigten in Thüringen auf 82,4 % und in Hessen auf 57,8 %.

Diese Ergebnisse unterstreichen nochmals die Relevanz der getroffenen Betriebsauswahl in der Größenordnung zwischen 20 und 250 Beschäftigten. Andererseits erscheint es legitim, im Einzelfall auch die Größenklasse bis 499 mit einzubeziehen. Denn sowohl in Thüringen als auch in Hessen sind 25,7 bzw. 20,2 % aller Beschäftigten der hier relevanten Wirtschaftszweige in der Größenklasse von 200 bis 499 vertreten.

Neben den genannten Wirtschaftszweigen aus der Industrie konzentrierten sich die Projektbearbeiter außerdem auf Handwerksbetriebe, die dem Metall- und Elektrogewerbe zugerechnet werden. Die im Juli 1996 erschienenen ersten endgültigen Ergebnisse der »Handwerkszählung 1995« zeigen für Thüringen folgende Situation: Im September 1994 waren in Thüringen 19.651 Handwerksunternehmen eingetragen. Die Zahl der Beschäftigten im Thüringer Handwerk belief sich zu diesem Zeitpunkt auf 199.420. Der Umsatz betrug 22.609.653 DM.¹⁵

Auffällig dabei ist, dass die Metall- und Elektrobranche, nahezu identisch zu den Industriebetrieben, auch beim Handwerk stark vertreten ist. Nominal 7.996 Betriebe, dies sind 40,7 % aller Thüringer Handwerksbetriebe, insgesamt 10.452.457 DM Umsatz im Jahre 1995, dies entspricht 46,2 % des Gesamtumsatzes aller Handwerksbetriebe und 72.066 Beschäftigte, was umgerechnet 36,1 % aller im Handwerk Werkstätigen ausmacht, sprechen eine eindeutige Sprache.¹⁶ Es bleibt noch anzumerken, dass die Mehrheit der ArbeitnehmerInnen in Betrieben mit 10 und mehr Beschäftigten tätig ist. Diese Betriebe waren zugleich die für das Projekt berücksichtigte Größenklasse.

15 Thüringer Landesamt für Statistik Handwerkszählung 1995 (Erste endgültige Ergebnisse), eigene Berechnungen Handwerkszählung 1995. Statistischer Bericht, Juli 1996. Die Handwerkszählung findet alle 5 Jahre statt. Aktuelle Zahlen der Zählung aus dem Jahre 2000 standen den Projektarbeitern nicht zur Verfügung.

16 Ebenda.

Tabelle 5 – Thüringen im Jahre 1995¹⁷

Wirtschaftszweige der relevanten Handwerksbereiche: Metall- und Elektrogerä-
werbe (Ergebnisse der Handwerkszählung in Thüringen 1995)

	Handwerks- unter- nehmen 1995	Beschäf- tigte 1994	darunter Arbeit- nehmer	je Unter- nehmen	Umsatz 1994 (1.000 DM)	je Beschäf- tigten (DM)
insgesamt	7.996	72.066	64.247	9	10.452.456	145.040
1 – 4 Besch.	3.773	8.703	4.338	2	896.956	103.630
5 – 9 Besch.	2.156	14.240	11.987	7	1.817.444	127.629
10 u. mehr	2.067	49.123	47.922	24	7.738.056	157,524

Für Hessen ergibt sich im Ergebnis der Handwerkszählung folgendes Bild: Im Sep-
tember 1995 waren in Hessen 42.801 Handwerksunternehmen eingetragen. Die
Zahl der Beschäftigten im Hessischen Handwerk belief sich zu diesem Zeitpunkt
auf 425.186, wovon 127.150 in Kleinbetrieben mit weniger als 10 Beschäftigten
tätig waren. Der Umsatz betrug insgesamt 58.669.946 DM. Die Metall- und Elek-
trobranche ist, vergleichbar zur Situation in Thüringen, mit einem Anteil von 15.763
– dies entspricht 36,8 % aller Handwerksunternehmen, mit einem Umsatz von
29.107.674 DM (49,6 %) sowie insgesamt 138.788 (32,6 %) Beschäftigten sehr stark
vertreten.

Tabelle 6 – Hessen im Jahre 1995¹⁸

Wirtschaftszweige der relevanten Handwerksbereiche: Metall- und Elektrogerä-
werbe (Ergebnisse der Handwerkszählung in Hessen 1995)

	Handwerks- unter- nehmen 1995	Beschäf- tigte 1994	darunter Arbeit- nehmer	je Unter- nehmen	Umsatz 1994 (1.000 DM)	je Beschäf- tigten (DM)
insgesamt	15.763	138.788	124.267	9	29.107.674	209.728
1 – 4 Besch.	8.054	18.209	9.019	2	2.009.424	110.353
5 – 9 Besch.	4.136	27.072	23.379	7	4.208.234	155.446
10 u. mehr	3.573	93.507	91.869	26	22.890.016	244.795

17 Thüringer Landesamt für Statistik. Handwerkszählung 1995 (erste endgültige Ergebnisse), eigene Be-
rechnungen Handwerkszählung 1995 und Statistischer Bericht, Juli 1996.

18 Hessisches Statistisches Landesamt: Sonderauswertung der Handwerkszählung 1995.

2.2 ANNÄHERUNG AN DEN INNOVATIONSBEGRIFF

In der wissenschaftlichen Debatte herrscht keine Einigkeit darüber, wie der Innovationsbegriff zu definieren ist. Der Grund für die Probleme mit einer allgemein gültigen Begriffsbestimmung liegt in der »Schwierigkeit, den Untersuchungsgegenstand Innovation sauber gegen andere Aspekte und Dimensionen komplexer Forschungs- und Produktionsprozesse abzugrenzen.«¹⁹ Gemäß einer Definition der OECD aus dem Jahre 1993 wird unter wissenschaftlicher und technologischer Innovation die »Transformation einer neuen Idee in ein neues Produkt, das am Markt eingeführt wird, ein neuer Prozess, der in der Wirtschaft genutzt wird, oder ein neuer Ansatz für eine soziale Dienstleistung« verstanden.²⁰ Diese Begriffsbestimmung ist für den Projektkontext insofern geeignet, da ihm, bezogen auf die praktische Umsetzung von Innovationen, ein weites, ganzheitliches Innovationskonzept zu Grunde liegt.²¹ Innovation umfasst hierbei den gesamten Vorgang, angefangen von der Grundlagenforschung bis hin zur Markteinführung neuer Produkte, neuer Verfahren oder Dienstleistungen sowie das soziale und ökonomische Umfeld von Innovationen. Dieser Zugang zum Thema Innovation ist im Zusammenhang mit dem Projekt insofern relevant, da der Titel des Projekts streng genommen lauten muss: »Zusammenhänge zwischen Interessenvertretung und **Prozess-, Struktur- oder Sozialinnovation** in KMU in Thüringen und Hessen«. Es sind die neuartige Gestaltung bzw. Veränderung der Prozess- und Ablauforganisation in den Betrieben, die im Mittelpunkt des Interesses stehen. Die viel diskutierten **Produktinnovationen** rücken für dieses Projekt in den Hintergrund. Auffallend während der Literaturrecherche war, dass es allgemein wenig Material speziell zur Frage nach Zusammenhängen zwischen Teilnehmungsmodellen und Prozessinnovationen gibt.²²

Für die theoretische Bestimmung der einzelnen Innovationsarten einigten sich die Projektbearbeiter auf den Vorschlag von Seiten des Bildungswerks der Thüringer Wirtschaft. In Anlehnung an dessen Schema übernehmen die Projektbearbei-

19 Vgl. Lehner, Baethge u.a., 1998, Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie, München und Mering, hier: S. 9.

20 OECD, 1993, Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development – Frascati Manual, Paris, hier: S. 19. Zitiert nach Lehner, Baethge u.a. 1998, S. 9.

21 Das Gegenteil zu einem weiten ist ein enges Innovationskonzept. Für letzteres ist nur das Ergebnis wichtig, d.h. also nur das neue Produkt, das neue Verfahren (Prozess) oder die neue Dienstleistung. Vgl. ausführlicher dazu: Lehner, Baethge u.a., 1998.

22 Eine Ausnahme stellt die Untersuchung von Wengel, Jürgen und Wallmeier, Werner, 1999, Worker Participation and Process Innovations, dar. Erschienen in: Lay, Gunter, u.a. (Hg.), Innovation in Production. The Adoption and Impacts of New Manufacturing Concepts in German Industry, Heidelberg, S. 65 – 78.

ter die nachfolgende Unterscheidung zwischen den unterschiedlichen Innovationstypen.

Schaubild: Innovationstypen



Quelle: Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft (Hg.), 2000, Kreativ. Mutig. Unermüdlich. Integrierte Produkt- und Prozessinnovation in KMU, München und Mering, S. 12.

Entsprechend der Unterscheidung zwischen vier verschiedenen Innovationstypen schließen sich die Projektbearbeiter ebenfalls der jeweiligen Definition der Autoren der obigen Studie an.

Unter **Produktinnovation** versteht man demnach »neue Produkte und Dienstleistungen«, die »das Material für den Markterfolg« darstellen. »Produktinnovationen sind das sichtbare Ergebnis der drei nachfolgend erklärten Innovationstypen.« **Prozessinnovationen** »betreffen die Veränderung (Optimierung oder auch völlige Neugestaltung) aller Leistungserstellungsprozesse von der Produktidee bis hin zur Kundenbetreuung.« **Strukturinnovation** stellt »den Rahmen dar, innerhalb dessen er (der Prozess; Anm.d.Verf.) ablaufen kann. Diese organisatorischen Strukturen müssen so gestaltet sein, dass sie permanente Veränderung und Flexibilität ermöglichen und auch selbst schnell wieder angepasst werden können. Innerbetrieblich betrifft das die Aufbauorganisation, überbetrieblich alle Formen der Kooperation mit anderen Unternehmen, Forschungseinrichtungen usw.«. Zur Bestimmung des Begriffs der Sozialinnovation gehen die Autoren davon aus, dass es »immer die Menschen, die Mitarbeiter eines Unternehmens« sind, »die Ideen entwickeln oder Konzepte umsetzen. In Abhängigkeit von ihrer Qualifikation und Motivation werden sie das mehr oder weniger engagiert und mehr oder weniger gut

tun. Um das Wissen und die Kreativität aller Mitarbeiter zu nutzen und zu fördern, müssen deshalb Kommunikations- und Kooperationsformen, Führungsverhalten, Personalentwicklungsmaßnahmen usw. immer wieder auf ihre innovationsfördernde Wirkung überprüft und verbessert werden.«²³

Abschließend wird an dieser Stelle auf eine übliche Unterscheidung bezüglich der Ausrichtung von Innovationen hingewiesen, die ebenfalls für die Herangehensweise der Projektbearbeiter an den Innovationsbegriff von Relevanz gewesen ist. Im Kontext von Prozessinnovationen wird zwischen dem so genannten **innerbetrieblichen bzw. dem überbetrieblichen Innovationsmanagement** unterschieden. Für das Projekt von Relevanz sind sowohl inner- als auch überbetriebliche Innovationsprozesse. Zu letzteren zählt z.B. die über- und zwischenbetriebliche Netzbildung in Form von Kooperationsbeziehungen. Dahingegen betrifft das innerbetriebliche Innovationsmanagement Abläufe und Prozesse der innerbetrieblichen Arbeits- und Ablauforganisation.

Entsprechend diesen theoretischen Vorüberlegungen sind die Projektbearbeiter daran gegangen und haben mit Blick auf die empirischen Erhebungsphasen den Innovationsbegriff operationalisiert.

2.3 OPERATIONALISIERUNG DES INNOVATIONSBEGRIFFS FÜR DEN KONTEXT DES PROJEKTS

Im Folgenden wird die Innovationskriterienliste dokumentiert, die im Verlauf der diversen Interviewphasen zum Einsatz kam. Die Kriterienliste stellt eine Auswahl von relevanten Indikatoren für Prozess-, Sozial- und Strukturinnovationen dar. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass mit der Liste kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird. Vielmehr wurde sie als offene Liste behandelt. Den GesprächspartnerInnen wurde von Seiten des Interviewers stets die Möglichkeit geboten, entweder Kriterien zu ergänzen oder aber zu streichen. Vor dem Hintergrund, dass sich die am Projekt beteiligten Betriebe – und selbstverständlich alle anderen interessierten Unternehmen – mit Hilfe dieses Endberichts im aktuellen Innovationsgeschehen verorten können sollen, sind die einzelnen Innovationskriterien im Anhang dieses Berichts aufgelistet und idealtypisch inhaltlich konkretisiert worden.²⁴

23 Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft (Hg.), 2000, Kreativ. Mutig. Unermüdlich. Integrierte Produkt- und Prozessinnovation in KMU, München Mering, hier: S. 11 f.

24 Vgl. Teil B des Anhangs zu: Operationalisierung des Innovationsbegriffs – Eine inhaltliche Bestimmung der Innovationskriterien

Schaubild: Innovationskriterienliste

Formen innerbetrieblichen Innovationsmanagements:
Ganzheitliche Arbeitsgestaltung (wie z.B. Gruppenarbeit, Jobrotation, Job Enrichment)
Projektarbeit
Dezentralisierung der Verantwortung
Flache Hierarchien
Qualitätsmanagement (z.B. Qualitätszirkel, ISO 9000 ff.)
Weiterbildungsangebote (intern/extern)
Geschlechterpluralität im Management
Personalentwicklung
Umweltmanagement wie z.B. Öko-Audit
Gesundheitsmanagement wie z.B. Gesundheitszirkel
Sonstige Maßnahmen zur Förderung einer Unternehmenskultur
Formen überbetrieblichen Innovationsmanagements:
Kooperation mit anderen Betrieben, Zulieferern oder Kunden z.B. in Bereichen wie Forschung, Marketing, Auftragsabwicklung, Materialbeschaffung, Vermarktung
Nutzung regionaler Kooperationsmöglichkeiten wie z.B. Hochschulen, Technologietransferstellen
Ergänzungen durch die Befragten:

Quelle: START und BfS

**2.4 ANMERKUNGEN ZU DEN BEGRIFFEN
BESCHÄFTIGTENBETEILIGUNG, INTERESSEN-
VERTRETUNG UND MITBESTIMMUNG**

Sowohl in wissenschaftlichen Debatten als auch in Alltagsdiskussionen werden die Begriffe Beschäftigtenbeteiligung, Interessenvertretung und Mitbestimmung oftmals synonym verwendet. Infolgedessen werden per se sehr unterschiedliche For-

men und Ideen zur Einbindung von Beschäftigten bzw. Betriebsräten in betriebliche Abläufe begrifflich kurz geschaltet. Dabei stecken hinter den einzelnen Begriffen durchaus unterschiedliche Konzepte betrieblicher Einbindung, Kooperation bzw. Konfrontation.

So verbirgt sich hinter dem Begriff der Beschäftigtenbeteiligung zunächst nichts anderes als die Idee einer finanziellen Beteiligung der Beschäftigten am Betrieb bzw. am Betriebsergebnis. Die MitarbeiterInnen erwerben Aktienanteile am Unternehmen, mit Hilfe derer sie entsprechend der jährlichen Renditeentwicklung finanziell profitieren bzw. verlieren können. In jedem Fall jedoch sind sie monetär an ihrem Betrieb beteiligt. Dieses Konzept einer MitarbeiterInnenbeteiligung kann unter den Aspekten einer konkreten, inhaltlichen Beteiligung oder Mitgestaltung von Seiten der Beschäftigten an den jeweiligen Geschicken des Unternehmens als sehr schwache Form der Beteiligung beschrieben werden. Eine solche Form der Beteiligung ist zudem in keiner Weise an irgendeine Art der institutionalisierten Beschäftigtenvertretung, wie bspw. einen Betriebsrat, gebunden. Betriebe, die mit dem Instrument der finanziellen Beschäftigtenbeteiligung arbeiten, müssen demnach nicht automatisch über einen Betriebsrat verfügen.

Mit dem Begriff der Interessenvertretung wird in der Regel – gegenteilig zum Modell der Beschäftigtenbeteiligung – ein fest verankertes, gewähltes Gremium von betrieblichen InteressenvertreterInnen verstanden. Die gesetzliche Handlungsgrundlage für solche Gremien stellt das Betriebsverfassungsgesetz dar. Betriebsräte verfügen demnach über gesetzlich definierte, inhaltliche Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte im Rahmen der betrieblichen Ablauf- und Entscheidungsprozesse. In ihrer Funktion als gewählte Repräsentanten, Entscheidungs- und VerantwortungsträgerInnen vertreten sie gegenüber der Geschäftsführung die Interessen der Belegschaft. Oft stehen die Betriebsräte in engem Kontakt zur jeweils zuständigen Gewerkschaft und kooperieren mit ihr als der bedeutendsten externen Institution zur Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnenbelange. Obgleich die Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft oftmals sehr intensiv ist, existiert eine formale Trennung zwischen den Aufgaben als betrieblicher Interessenvertreter und dem gleichzeitigen Engagement als aktiver Gewerkschafter. Die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche – die Rechte und Pflichten – wie z.B. bei Tariffragen sind gesetzlich geregelt.

Seit geraumer Zeit ist eine Debatte um sich verändernde Inhalte und Formen der innerbetrieblichen Interessenvertretung im Gange.²⁵ So hat z.B. die Kommis-

25 Vgl. aktuell zu dieser Debatte: Klitzke, Udo, Betz, Heinrich und Möreke, Mathias (Hg.), 2000, Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik?, Hamburg.

sion Mitbestimmung versucht, die Ziele einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Arbeitsbedingungen sowie mögliche Synergieeffekte von Innovation und Mitbestimmung im Begriff der »**kooperativen Modernisierung**« auf einen Nenner zu bringen.²⁶ In der Praxis bezeichnet dieser Terminus idealerweise eine »Kombination aus Humanisierungs- und Effizienzaspekten«²⁷, die auf Arbeitnehmerseite durch sozialpartnerschaftlich orientierte, als Co-Manager fungierende Betriebsräte befördert wird. Demgegenüber sehen eine Reihe von GewerkschaftsvertreterInnen im Konzept des Co-Managements die Gefahr, dass damit der strukturell gegebene Interessengegensatz von Kapital und Arbeit in Theorie und Praxis der Arbeitnehmervertretung ausgeblendet wird. Bartl, Lang und Wehner fordern deshalb z.B. in ihrem Buch »Mitbestimmung als Gegenmacht« dazu auf: »Streiten statt begleiten – Interessenvertretung statt Co-Management«.²⁸

Es gäbe an dieser Stelle viel darüber zu diskutieren, ob und wenn ja, inwieweit eine reformierte Mitbestimmung im Sinne der Kommission Mitbestimmung von Gewerkschaftsseite aus Unterstützung finden sollte.²⁹ Dies ist hier nicht leistbar. In der Praxis ist jedoch die Spannweite dessen, was kooperative Modernisierung bedeuten kann, groß. So lassen sich ohne weiteres Betriebsfälle finden, bei denen mit diesem Begriff Veränderungsprozesse beschrieben werden können, die in Form eines ausgewogenen, sozialpartnerschaftlichen Interessenaushandlungsprozesses zwischen der Unternehmer- und Arbeitnehmerseite gestaltet werden. Ebenso lassen sich Fälle von kooperativer Modernisierung finden, bei denen einzelne InteressenvertreterInnen ihre neue Rolle und Funktion als »Co-Manager« in der Art interpretieren, dass sie eher als »zweite Geschäftsführung« agieren und ihren originären Aufgaben einer (ArbeitnehmerInnen-)Interessenvertretung nur noch marginal nachkommen. Solche Formen kooperativer Modernisierung geraten schnell zu einer einseitigen Angelegenheit. Mitbestimmung und Interessenvertretung werden hier zu Instrumenten, die vornehmlich den unternehmerischen Leitinteressen dienen.

26 Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 1998, Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung, S. 71 ff.

27 Girndt, Cornelia, 1998, Mitbestimmungspraxis in turbulentem Umfeld, in: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.), 1998, Mitbestimmung und Beteiligung: Modernisierungsbremse oder Innovationsressource?, Bonn, S. 25 – 35, hier: S. 26.

28 Bartl, Ewald, Lang, Heinz-Günter, Wehner, Ewald u.a., 2000, Mitbestimmung als Gegenmacht. Zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, Hamburg.

29 Vgl. Positionspapier mit dem Titel: »Vom Update der Betriebsverfassung zur Mitbestimmung«. Erstellt von einer Arbeitsgruppe in Folge des Seminars: Vor der Reform der Betriebsverfassung: Anforderungen an Mitbestimmung im globalen Kapitalismus vom 8. – 10. 9. 2000 in Tabarz, Thüringen.

Die Projektbearbeiter haben sich deshalb darauf verständigt, dass sie derartige Prozesse von kooperativer Modernisierung für problematisch halten und ihrerseits bei der Erforschung von Zusammenhängen zwischen Interessenvertretungsarbeit und Prozessinnovationen auf das **Konzept des kritischen Co-Managements** und damit verbundene Möglichkeiten der Beteiligung und Mitbestimmung rekurrieren. Daher kann ein Betrieb der Projektidee gemäß nur dann als »Good- bzw. Best-Practice-Beispiel« kooperativer Modernisierung fungieren, wenn Prozessinnovationen neben ihrer Unternehmensorientierung auch von arbeitnehmerInnenorientierten Zielsetzungen flankiert werden. Hierzu zählen Aspekte wie die aktive Beteiligung und Mitgestaltung an der Unternehmensentwicklung durch die Beschäftigten, eine verstärkte Selbstbestimmung und Selbstorganisation der Arbeit sowie innerbetriebliche Demokratie und Verhandlungsmacht zur Durchsetzung einer humanen Arbeitsgestaltung. Mit dem Bemühen um die Beachtung derartiger Aspekte können die Arbeitsbedingungen arbeitnehmerseitig verbessert werden und insgesamt die Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität der Beschäftigten erhöht werden.

In der Frage nach sich verändernden Formen von Mitbestimmung kommt dem unterschiedlichen Charakter der betrieblichen Arbeitsbeziehungen in West- und Ostdeutschland eine wichtige Bedeutung zu. Sowohl die spezifische kulturelle Prägung von ostdeutschen Unternehmern, Betriebsräten und Belegschaften als auch die unterschiedlich erfolgreich ausgefallenen Anpassungs- und Interpretationsleistungen der genannten Akteure an das neue System der Arbeitsbeziehungen seit 1989 wirken mit großer Wahrscheinlichkeit in spezifischer Art und Weise auf aktuelle Kooperationsformen zwischen Geschäftsführungen und Betriebsräten nach.

Es wird zu analysieren sein, ob und wenn ja wie sich die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Thüringen und Hessen, zwischen Ost und West, unterscheiden.

2.5 ANGEWANDTE METHODEN UND INHALTLICHE STRUKTURIERUNG DER INTERVIEWS

Angewandte Methoden

Im Zuge der diversen Untersuchungsschritte kam eine Vielfalt unterschiedlicher Methoden zur Anwendung. Im Folgenden wird dieser Methoden-Mix in Kürze vorgestellt:

Die Projektbearbeiter wählten die offiziellen Statistiken des jeweiligen Landesamtes aus und analysierten sie mit Blick auf die für das Projekt relevanten Branchen der Metall- und Elektroindustrie bzw. des Handwerks. Auf diese Weise konnten eine erste Auswahl und Eingrenzung der für das Projekt in Frage kommenden Betriebe vorgenommen werden. Die Ergebnisse dieser Herangehensweise über die Statistik sowie erste Interpretationen des statistischen Materials sind in Kapitel 2 dieses Berichts festgehalten worden. Dort finden sich u.a. Ausführungen zu den folgenden Aspekten: Es werden die relevanten Branchen für die beiden Bundesländer entlang diverser Variablen wie bspw. der Betriebsgröße oder des Umsatzes ausgewertet und verglichen. Weiterhin konnte der Beweis angetreten werden, dass den ausgewählten Branchen und deren Wirtschaftszweigen in den Betriebsgrößenklassen zwischen 20 und 250 Beschäftigten in beiden Bundesländern ein bedeutsames Gewicht im Rahmen der Gesamtwirtschaft zukommt.

Zur kontinuierlichen Arbeit der Projektbearbeiter zählte die Recherche von Fachliteratur sowie deren Lektüre und Auswertung mit Blick auf die Inhalte und Fragestellungen des Projekts. Die Projektbearbeiter konnten sich auf diese Weise die Thematik vertiefend erschließen. Die Lektüre aktueller Forschungsliteratur zum Thema stellte u.a. die Grundlage für die obigen Abschnitte zu den Begrifflichkeiten Innovation und Interessenvertretung dar. Sie war zudem auch die Basis für den methodischen Bearbeitungsschritt, währenddessen die Projektbearbeiter den Begriff der Prozessinnovation projektspezifisch ausgestalteten und gleichzeitig operationalisierten.

Für den quantitativ und zeitlich umfangreichsten Projektabschnitt, den insgesamt drei Interviewphasen, entwickelten die Projektbearbeiter jeweils teilstandardisierte Gesprächsleitfäden. Die erste empirische Erhebungsphase, die insgesamt 10 ExpertInnengespräche mit VertreterInnen der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer sowie der IG-Metall Verwaltungsstellen umfasste, erforderte die Ausarbeitung von insgesamt fünf Interviewleitfäden. Im Verlauf dieser ersten Interviewphase wurden insgesamt drei Gespräche in Hessen und sieben weitere in Thüringen geführt.

Schwerpunktmäßig im Zeitraum zwischen Februar und September 2000 fanden in insgesamt 30 Betrieben Gespräche statt. Vor Beginn des Projekts war bereits festgelegt worden, dass 20 Betriebe aus Thüringen und 10 Betriebe aus Hessen stammen sollten. Entsprechend dieser Vorgabe setzt sich das Betriebssample nun auch zusammen. In der Hälfte aller Fälle konnten beide Betriebsparteien – die Geschäftsführer und die Betriebsratsvorsitzenden – für ein Gespräch gewonnen werden. Im Ergebnis dieser zweiten Erhebungsphase standen demnach insgesamt 45

betriebliche Einzelgespräche. Neben den Interviews bemühten sich die Projektbearbeiter jeweils um Informationsmaterialien zu dem jeweiligen Betrieb. Hierzu zählten z.B. Präsentationen zum Produktprofil, der Betriebshistorie oder auch Umsatzzahlen.

Zur Durchführung der dritten und letzten Erhebungsphase wählten die Projektbearbeiter insgesamt acht hochinnovative Betriebe aus dem Gesamtsample aus, um dort vertiefende Betriebsfallstudien durchzuführen. Hierunter sind sieben Betriebe aus Thüringen und einer aus Hessen. Wahlweise, je nach der betrieblichen Konstellation und Aufgeschlossenheit der Gesprächspartner, wurden in diesen acht Betrieben vertiefende Einzelgespräche, Gruppeninterviews mit Betriebsratsgremien oder aber mit Beschäftigten durchgeführt. Vereinzelt kam auch die Methode der (teilnehmenden) Beobachtung zum Einsatz. Abhängig von der jeweiligen Konstellation und anvisierten Interviewthematik entwickelten die Projektbearbeiter entsprechende Gesprächsleitfäden. Während dieser letzten Erhebungsphase, im Zeitraum zwischen August und November 2000, wurden insgesamt nochmals 21 Einzel- bzw. Gruppengespräche oder aber Beobachtungen durchgeführt. Mit dieser letzten Erhebungsphase verfolgten die Projektbearbeiter das Ziel, die betriebliche Gesamtkonstellation durch Befragung unterschiedlicher GesprächspartnerInnen differenzierter einschätzen zu können. Außerdem wurden Betriebe ausgewählt, von denen sich die Projektbearbeiter erwarteten, besonders aufschlussreiche Erkenntnisse mit Blick auf das Projektinteresse erlangen zu können.

Im Anschluss an sämtliche betriebliche Erhebungen wurde eine Typologisierung des Betriebssamples ausgearbeitet, die eine Systematisierung des Samples zum Ziel hatte. Weiterhin diente diese Typologie den Projektarbeitern im Verlauf der abschließenden Auswertungs- und Verschriftlichungsphase als Analyseraster.

Inhaltliche Strukturierung der ExpertInnengespräche sowie der betrieblichen Interviews³⁰

Die an der Untersuchung teilnehmenden Betriebe sind zunächst nach den Kriterien Branchenzugehörigkeit und Betriebsgröße ausgewählt worden. Des Weiteren war ausschlaggebend gewesen, ob der jeweilige Betrieb von Seiten eines Experten als innovativer Betrieb genannt und empfohlen worden war.

30 Die von den Projektarbeitern entwickelten Gesprächsleitfäden sind in den Teilen C und D des Anhangs dokumentiert.

In der ersten empirischen Phase fand darum die Felderschließung mit Hilfe der ExpertInnengespräche statt. Im Verlauf dieser Interviews sind stets die folgenden inhaltlichen Schwerpunkte gesetzt worden:

- Die Projektbearbeiter sammelten Informationen zum Innovationsverständnis der/des Befragten.
- Zudem ging es darum, Meinungen und Haltungen der InterviewpartnerInnen zur Frage nach möglichen Zusammenhängen zwischen Innovationsprozessen und Interessenvertretungsarbeit in Erfahrung zu bringen.
- Mit Blick in die Zukunft wollten wir von den GesprächspartnerInnen erfahren, wie sich aus ihrer Sicht perspektivisch die Zusammenhänge zwischen Prozessinnovationen und Interessenvertretungsarbeit gestalten könnten bzw. sollten.
- Zuletzt baten die Projektbearbeiter ihre GesprächspartnerInnen stets um die Nennung von AnsprechpartnerInnen in prozessinnovativen Betrieben.

Die Gespräche mit Geschäftsführern und Betriebsratsvorsitzenden wurden entlang der folgenden Leitinteressen geführt:

- Identisch zu den Gesprächen mit den ExpertInnen ging es zunächst um eine inhaltliche Bestimmung des Innovationsbegriffs aus der Sicht der Befragten.
- In einem zweiten Schritt eruierten die Projektbearbeiter unter Zuhilfenahme des entwickelten Kriterienkatalogs den Innovationsstand des Betriebs.
- Im Verlauf eines dritten Fragenkomplexes ging es um die Frage nach den Zusammenhängen zwischen Interessenvertretung und Innovation.
- Abschließend wurde gezielt versucht, Informationen über die Rolle von Gewerkschaften im Verlauf von Innovationsprozessen zu ermitteln.
- Insoweit es möglich war, schloss sich den Gesprächen ein Betriebsrundgang an. In einigen Fällen wurden den Projektbearbeitern konkrete Innovationsformen in der betrieblichen Praxis gezeigt und erläutert. Zudem konnten die Betriebsrundgänge dazu genutzt werden, sich einen allgemeinen Eindruck über den jeweiligen Betrieb zu machen.

Die dritte und letzte Interviewphase in hochinnovativen Auswahlbetrieben hatte zum Ziel, detailliertere Erkenntnisse über die Abläufe und die beteiligten AkteurInnen im Verlauf von Innovationsprozessen zu erlangen. Die Gespräche hatten stets einen exemplarischen Innovationsprozess zum Thema. Ziel war es jedoch weniger, detaillierte Informationen über die formalen Inhalte dieser Veränderungsprozesse zu erhalten; vielmehr ging es darum, genauer beurteilen zu können, welche Interaktionsformen in dem jeweiligen Betrieb vorherrschen und welche AkteurInnen im Verlauf von Innovationsprozessen von großer Bedeutung sind. Von

speziellem Interesse war stets die Funktion der InteressenvertreterInnen für die Ideengebung und Umsetzung von Innovationsprozessen.

2.6 AUSWERTUNGS- UND DARSTELLUNGSKONZEPT

Neben einer Auswertung entlang zahlreicher Rahmendaten der Unternehmen sowie einer Berücksichtigung der historischen Entwicklungsgeschichte jedes einzelnen Betriebs standen die folgenden zentralen Kategorien im Mittelpunkt des Interesses der Projektbearbeiter:³¹

1. Die Ermittlung des allgemeinen Innovationsstands des Unternehmens und die Zuordnung jedes Betriebs in eine von 3 Betriebsgruppen. Betriebsgruppe 1 bildet die gering bis nicht-innovativen Betriebe ab, Betriebsgruppe 2 die durchschnittlich prozessinnovativen Unternehmen und schließlich Gruppe 3 die überdurchschnittlich prozessinnovativen Betriebe. Für die Zuordnung eines Betriebes in eine der 3 Gruppen waren jeweils 2 Faktoren entscheidend: Zum einen der »harte Faktor« des formalen Innovationsstands gemäß der Innovationskriterienliste. Je nachdem, wie die Angaben der GesprächspartnerInnen zu dieser Kriterienliste ausfielen, wurde der formale Innovationsstand des Betriebes bestimmt. Zum anderen konnten sich die Projektbearbeiter während der Gespräche und ggf. im Verlauf von Betriebsrundgängen ein Bild über die allgemeine Innovationsfähigkeit und -dynamik im Betrieb verschaffen. Dieser zweite Aspekt stellt den »weichen Faktor« für die Einordnung eines Betriebes dar. Die Zuordnung selbst erfolgte mit Hilfe einer numerischen Skala von 0 (= Innovationsstand und -fähigkeit nicht vorhanden bzw. nicht erkennbar) bis 5 (= Innovationsstand und -fähigkeit überdurchschnittlich hoch).

Die Projektbearbeiter gingen stets von einem relativen Innovationsstand und einer relativen Innovationsfähigkeit aus. Durch die Verwendung des Wortes »relativ« soll dem Umstand Rechnung getragen werden, dass die Projektbearbeiter für das Innovationsranking keine Allgemeingültigkeit beanspruchen, sondern sich diese Einsortierung explizit auf die 30 Auswahlbetriebe des Projekts bezieht. Die Zuordnung eines Betriebes zu einem der Werte von 1 – 5 bildet demnach lediglich die Position jedes einzelnen Betriebes innerhalb des hiesigen Samples ab. In einer anderen betrieblichen Zusammensetzung würde die Bewertung unter Umständen anders ausfallen.

31 Vgl. zu den Ausführungen in diesem Abschnitt auch die Legende am Ende des Teils A im Anhang.

2. Entsprechend der Fragestellung des Projekts interessierten die Projektbearbeiter v.a. die jeweiligen Akteurskonstellationen im Rahmen von Innovationsprozessen der Auswahlbetriebe. Neben der konkreten Rolle von InteressenvertreterInnen für Innovationsprozesse interessierte die Projektbearbeiter auch die weitergefasste Akteurskonstellation. Neben dem Versuch, die Betriebsratsvorsitzenden zu typologisieren, wurde auch mit einer Typologie für Geschäftsführer gearbeitet. In den vertiefenden Fallstudien konnte zudem ein Eindruck über die personelle Gruppenzusammensetzung von Betriebsratsgremien bzw. Beschäftigten gewonnen werden. Bei der Typologisierung der Betriebsratsvorsitzenden orientierten sich die Projektbearbeiter an einer Einteilung von Lang und Steger.³² Hierbei wird zwischen insgesamt 4 Betriebsratstypen – dem Resignierten, dem Macher, dem Idealisten und schließlich dem Realisten – unterschieden. Je nach Zuordnung des Betriebsratsvorsitzenden zu einem dieser Typen kann, ebenfalls in idealtypischer Weise, eine Aussage über die Ideologie- bzw. die Resultatorientierung des Akteurs getroffen werden. Im Falle von vertiefenden Untersuchungen, wie bspw. einer teilnehmenden Beobachtung an einer Betriebsratssitzung, haben die Projektbearbeiter ergänzende Informationen über die Stellung des jeweiligen Vorsitzenden innerhalb des Gremiums sowie dessen Form der Unterstützung für Innovationsprozesse sammeln können. Was die Stellung des Betriebsratsvorsitzenden innerhalb des Gremiums betrifft, so unterscheiden die Projektbearbeiter zwischen 1. einem isolierten Betriebsratsvorsitzenden, 2. einem primus inter pares sowie 3. einer treibenden Kraft. Zentrales Charakteristikum der ersten Kategorie ist das Fehlen einer Unterstützung durch das Gremium. Die zweite Kategorie bezeichnet einen Vorsitzenden, der als Gleicher unter Gleichen agiert und die dritte Kategorie beschreibt einen Vorsitzenden, dem innerhalb des Gremiums eine herausragende, tragende Rolle zukommt.
3. Identisch zum Versuch einer Typologisierung der Betriebsräte unterschieden die Projektbearbeiter idealtypisch zwischen 4 Innovationstypen von Geschäftsführern gemäß einer Einteilung durch Geschka.³³ Dieser unterscheidet zwischen 1. dem Typus des konzeptionslosen Verwalters, 2. dem konservativen Kaufmann bzw. Techniker, 3. dem versierten Kaufmann bzw. Techniker und 4. dem offensiven Innovator. Mit Hilfe dieser Einteilung konnten die Projektbe-

32 Vgl. zur näheren Skizzierung der Typologie durch Lang und Steger die Legende am Ende von Teil A im Anhang.

33 Vgl. zur näheren Beschreibung der Typologie von Geschka die Legende am Ende von Teil A im Anhang.

arbeiter Aussagen über die Innovationsdynamik im Betrieb bzw. die Ausprägung der jeweiligen Unternehmensphilosophie des Geschäftsführers treffen. Letzteres half den Projektbearbeitern zu einer ersten Einschätzung z.B. der Beteiligungsstrategie, die vom jeweiligen Geschäftsführer praktiziert wird.

4. In einem letzten Schritt bündelten die Projektbearbeiter die gesammelten Informationen zu den weiteren Fragestellungen des Projekts. Beispielsweise wurden Informationen über die Rolle der Gewerkschaft im Zusammenhang mit Innovationsprozessen gesammelt, oder aber Meinungen zur Frage nach ost-deutschen Spezifika innerbetrieblicher Kommunikation und Interaktion eingeholt. Außerdem ging es nicht zuletzt um die Frage nach einem geschlechtersensiblen Blick auf Innovationsprozesse.

Entsprechend diesem Auswertungs- und Darstellungskonzept ergab sich die Einteilung in die 3 Betriebsgruppen sowie die Unterteilung und Strukturierung der Einzelabschnitte.

3. AUSWERTUNG DER EXPERTINNENGESPRÄCHE

3.1 DIE RELEVANZ DER EXPERTINNEN FÜR DAS PROJEKT

Den ExpertInnengesprächen kamen im Rahmen der ersten empirischen Phase sowohl eine für den Projektverlauf organisatorisch-methodische als auch eine inhaltliche Bedeutung zu. In organisatorisch-methodischer Hinsicht sind es drei Gründe, mit denen die Relevanz der ExpertInnengespräche verdeutlicht werden kann:

1. Dank der Interviews mit den ExpertInnen kann auf deren Wissen über die Betriebe des jeweiligen Zuständigkeitsbereichs zurückgegriffen werden. Dies ermöglicht es, zielgenau den gewünschten Betriebstypus, d.h. prozessinnovative Betriebe zu eruieren.
2. Die ExpertInnen fungieren als Referenz im Zuge der Gesprächsvereinbarungen mit Geschäftsführern und Betriebsratsvorsitzenden. Der Betriebszugang für die Projektbearbeiter vereinfacht sich auf diese Weise. Diese Vorgehensweise war mit ein Grund dafür, dass die Projektbearbeiter auf hohe Akzeptanz und Beteiligungsbereitschaft bei den gewünschten GesprächspartnerInnen in den Betrieben gestoßen sind.
3. Da sowohl VertreterInnen aus dem Gewerkschafts- als auch aus dem Arbeitgeberlager um Betriebsnennungen gebeten wurden, bildet das Betriebssample eine heterogene Mischung ab. Auf der einen Seite sind Betriebe vertreten, die stark gewerkschaftlich geprägt und dominiert sind. In diesen Fällen ist auch meist eine aktive Interessenvertretung in Form eines Betriebsrats vorhanden. Nicht zufällig sind diese Betriebe meist von ExpertInnen der Verwaltungsstellen genannt worden. Auf der anderen Seite sind unter den Nennungen seitens der Industrie- und Handelskammern bzw. der Handwerkskammern Betriebe darunter, die so genannte »mitbestimmungsfreie Zonen« verkörpern. Weder Gewerkschaften noch Betriebsräten kommen in diesen Betrieben eine Bedeutung zu. Diese heterogene Mischung ist für das Projektinteresse optimal, da nur über den Weg des Vergleichs zwischen Betrieben mit und ohne Interessenvertretung seriöse Aussagen über die Existenz von Zusammenhängen zwischen Interessenvertretungsarbeit und Prozessinnovationen getroffen werden können.

Vom inhaltlichen Projektinteresse aus betrachtet kommt den Aussagen der ExpertInnen aus zwei weiteren Gründen eine große Bedeutung zu:

1. Die Ausführungen seitens der ExpertInnen zu den einzelnen inhaltlichen Aspekten des Projekts, wie beispielsweise den zentralen Themen der Innovation bzw. der Interessenvertretung, stellen den ersten inhaltlich-empirischen Zugang zur Projektthematik dar.
2. Die Einschätzungen der Betriebe durch die ExpertInnen bieten für die Projektbearbeiter die Möglichkeit, die zu erwartenden Verhältnisse in den Betrieben im Vorfeld der betrieblichen Erhebungen besser einschätzen zu können.

Entsprechend der Struktur der Gesprächsleitfäden werden im Folgenden die zentralen Aussagen von insgesamt 10 ExpertInnen verdichtend dargestellt und in ihren wesentlichen Inhalten am Ende dieses Kapitels zusammenfassend interpretiert. Von den 10 Gesprächen wurden sechs mit Kammer- und vier mit GewerkschaftsvertreterInnen geführt. Bevor in Kapitel 4.3 die Meinungen und Haltungen seitens der ExpertInnen zum Kernthema des Projekts, den vermuteten Zusammenhängen zwischen Interessenvertretung und Prozessinnovationen, vorgestellt werden, steht zunächst in Kapitel 4.2 das Innovationsverständnis der Befragten im Mittelpunkt des Interesses. Im Anschluss daran stehen die Äußerungen der ExpertInnen zur möglichen Zukunft einer synergetischen Gestaltung von Innovationsprozessen und Interessenvertretung in Kapitel 4.4 im Mittelpunkt des Interesses.

3.2 ZUM INNOVATIONSVERSTÄNDNIS DER EXPERTINNEN

Zu Beginn des Interviews wurden die GesprächspartnerInnen nach ihrem allgemeinen Verständnis von Innovation gefragt. Die Projektbearbeiter wollten zu Anfang möglichst spontane Assoziationen der Befragten zum Thema Innovation einfangen. In einem nächsten Schritt wurde mit Hilfe des Gesprächsleitfadens das Hauptaugenmerk ganz gezielt auf Prozessinnovationen gelenkt. In diesem Zusammenhang wurde den GesprächspartnerInnen eine Liste mit möglichen Kriterien für Prozessinnovationen vorgelegt³⁴. Die GesprächspartnerInnen wurden gebeten, anhand dieser Liste Aussagen zu den folgenden Aspekten zu machen:

- Zunächst sollte die Wichtigkeit der Kriterien eingeschätzt werden, indem die Innovationskriterien in einer Rangfolge gewichtet wurden.

34 Zur Kriterienliste für Prozessinnovation: Vgl. Kapitel 3 dieses Berichts.

- Den Befragten war es stets freigestellt, in der Liste nicht aufgeführte Kriterien zu ergänzen. Ebenso konnten Kriterien von der Liste gestrichen werden, die nicht als Innovationskriterien akzeptiert oder aber als unwichtig eingestuft wurden.
- Im Anschluss wurde die Frage nach möglichen Überschneidungen oder Gemeinsamkeiten zwischen den einzelnen Innovationskriterien erörtert. Ziel war es zu erkunden, ob die Befragten der Meinung sind, dass sich verschiedene Einzelkriterien zu einem Bündel von Innovationsmaßnahmen zusammenfassen lassen.

Was das allgemeine Innovationsverständnis der ExpertInnen betrifft, so ist zunächst bemerkenswert, dass für die Befragten in ihrer abstrakten Vorstellungswelt mehrheitlich Produkt- und Prozessinnovation zusammen gehören. Sie sind ebenfalls der Meinung, dass in der betrieblichen Praxis beide Innovationsarten parallel vorangebracht werden sollten. Für die betriebliche Praxis konstatieren sie jedoch eine Dominanz von technischen Innovationen bzw. Produktinnovationen gegenüber den Prozessinnovationen. Lediglich ein Kammer- sowie ein Gewerkschaftsvertreter wollen Innovationsprozesse tatsächlich nur dann auch als solche verstanden wissen, wenn sie einem weiten Innovationsbegriff Rechnung tragen. Neben der Produkt- gehören für diese Vertreter notwendigerweise auch Prozess-, Sozial- oder Strukturinnovationen dazu. Ein erster wichtiger Befund ist jedoch, dass eine Mehrheit der interviewten ExpertInnen, die Fähigkeit zur Umsetzung von Produktinnovationen für die betriebliche Praxis als entscheidend ansieht. Dies ist ein Indiz für den immer noch geringen Stellenwert, der Prozessinnovationen im Rahmen betrieblicher Veränderungsprozesse zugewillt wird. Nach wie vor werden offensichtlich die »harten Formen« von Innovation als ausschlaggebend für den betrieblichen Erfolg gewertet. Anders die »weichen Formen« von Innovation, die die betriebliche Arbeits- und Ablauforganisation betreffen. Gemäß den Aussagen der ExpertInnen spielen sie im betrieblichen Alltag eine nachgeordnete Rolle. Auf Grund der gesammelten Eindrücke aus der Praxis definieren die KammervertreterInnen Innovation mehrheitlich als die »Entwicklung neuer Produkte und Verfahren«, den »Einsatz neuer Technologien«, als »Produktentwicklung gemäß den Anforderungen des Marktes« oder aber als »Investitionen in Modernisierungsmaßnahmen« z.B. in Form von Ersatzinvestitionen. GewerkschaftsvertreterInnen verbinden mit Innovation ebenfalls die Entwicklung neuer Produkte z.B. durch die »Erschließung neuer Geschäftsfelder«. Das vorrangige Ziel von Innovationen sei in erster Linie die »Effizienz- und Produktivitätssteigerung«. Veränderungen der Arbeitsorganisation oder Entlohnungsfragen scheinen daher den Produktinno-

nen in zweierlei Hinsicht nachgeordnet: Erstens was die zeitliche Umsetzung betrifft und zweitens was deren Wertigkeit und Stellenwert für den betrieblichen Erfolg anbelangt.

Auf die Frage nach typischen Merkmalen, die einen innovativen Betrieb ausmachen, wurden von den KammervorteilerInnen folgende Aspekte ergänzt:

- »Qualifizierte Beschäftigte«
- »Investitionen im Humanbereich«
- »Zertifizierung des Unternehmens« und »Qualitätsarbeit«
- »Marktbeobachtung«
- »Eigene Abteilung für Forschung und Entwicklung«
- »Kostenmanagement«
- »Marketingaktivitäten«

Stellt man diesen Kriterien die Nennungen seitens der GewerkschaftsvertreterInnen gegenüber, so entdeckt man nur wenig Überschneidungen:

- »Intelligente Arbeitsorganisation«
- »Mitbestimmungsmöglichkeiten für Beschäftigte«
- »Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen«
- »Know-how von außen«
- »Marktanalyse und Ableitung der betrieblichen Potenziale«
- »Innovative Entlohnungsstrategien«

Traditionell wichtige Themenfelder der Arbeitnehmerseite wie z.B. Mitbestimmung oder Entlohnungsfragen finden sich bei den Angaben der KammervorteilerInnen nicht wieder. Dort stehen unternehmerische Leitinteressen wie Zertifizierungsfragen, Forschung und Entwicklung oder eine intelligente Positionierung am Markt auf der Kriterienliste. Gleichzeitig wurde dagegen der Aspekt der Weiterbildung bzw. MitarbeiterInnenqualifikation genannt. Für beide Seiten stellt dieses Kriterium ein Erkennungsmerkmal für einen innovativen Betrieb dar.

Wie oben bereits erwähnt heben sich zwei Gesprächspartner mit ihrem Innovationsverständnis von ihren KollegInnen ab. Da während dieser Gespräche einige bemerkenswerte Aspekte und interessante Thesen formuliert worden sind, wird im Folgenden etwas detaillierter auf diese Interviews Bezug genommen. Ein Kammervorteiler aus Hessen benutzte von Anbeginn des Interviews an den Begriff der »sozialen Innovation«. Diesen Begriff hält er für griffiger als das Wort Prozessinnovation und er bringt seiner Meinung nach auch den Beteiligungsaspekt bei Innovationsprozessen zum Ausdruck. Denn die soziale Innovation beinhalte stets Prozesse, die durch die Interaktion zwischen Menschen erfolgt. Unter Prozessinnovation verstünde man dahingegen lediglich Verfahrenskompetenzen. Besonders in-

interessant im Gespräch mit diesem Kammervertreter sind dessen – wie er es nennt – »Strukturbeobachtungen«. Auf Grund seiner Erfahrungen kommt er zu dem Schluss, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen der Innovationsfreudigkeit und der Betriebsgröße sowie des Betriebsalters. Zusammengefasst lauten seine Thesen:

- Je jünger und je kleiner ein Unternehmen ist, desto innovationsfreudiger ist es auch. Im Umkehrschluss gilt ebenso: Je größer und je älter ein Betrieb, desto niedriger ist dessen Innovationspotenzial.
- Dieser Kammervertreter verwies auch pointiert auf den Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und den jeweiligen Akteuren bei Innovationsprozessen. Innovationsfreudigkeit ist von der »natürlichen Persönlichkeit«, d. h. in der Regel vom Unternehmer abhängig. Die Unternehmen lassen sich grob in zwei Sorten unterteilen. Der Befragte unterscheidet zwischen den vorsichtigen, zögerlichen Unternehmern und denjenigen mit einer entsprechenden Risikobereitschaft und Spielernatur. Letztere stünden innovativen Prozessen sehr aufgeschlossen gegenüber.
- Als letzte These sieht er Vorteile des ländlichen Raumes bei der Innovationsentwicklung gegenüber dem städtischen Raum. Die Unternehmensdichte in Städten wirkt sich behindernd auf soziale Innovationen aus, wohingegen »identifikatorische Elemente« im ländlichen Raum Innovationen befördern würden. Die Effekte des »Lernens und Abguckens« sind auf dem Land stärker ausgeprägt als in den Städten.³⁵

Insbesondere auf die Aussage zum Zusammenhang zwischen der Innovationsfreudigkeit und den Akteuren bzw. »natürlichen Persönlichkeiten« in einem Betrieb wird nach Auswertung der betrieblichen Interviews nochmals zurückzukommen sein.

Ein Gewerkschaftssekretär aus Hessen stellt einen interessanten Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit von Betrieben und dem Qualifikationsstand der beteiligten Akteure her. Für ihn ist die Pflege und Weiterentwicklung von **»sozialen Kompetenzen«** eine Voraussetzung und gleichzeitig zentraler Bestandteil von Innovationsprozessen. Er betont, dass diese Fähigkeiten v.a. für das so genannte mittlere Management von großer Bedeutung seien. Zudem sei für den erfolgreichen Verlauf von Innovationsprozessen generell wichtig, dass die Ge-

35 Dieser Kammervertreter überließ den Projektbearbeitern reichhaltiges Material. U.a. konnten aus diesen Unterlagen die unterschiedlichen Unternehmertypen und deren Merkmale gewonnen werden. Diese Informationen fanden Eingang in die von den Projektbearbeitern erstellte Typologie des Betriebssamples.

schäftsführung die Interessen der Belegschaft berücksichtige und ernst nehme. Als Einziger der befragten ExpertInnen hebt dieser Gewerkschaftsvertreter die »langfristige und nachhaltige Entwicklung« von Innovationspotenzialen hervor. Um dieses Ziel umsetzen zu können, müssten permanent Veränderungsstrategien im Unternehmen erarbeitet und umgesetzt werden. Der in diesem Interview postulierte kausale Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und dem Grad an Sozialkompetenz in einem Betrieb ist eine Beobachtung, die im weiteren Projektbericht noch eine Rolle spielen wird.

Rangreihe und Gewichtung der Innovationskriterien

Im Falle der KammervertreterInnen sind die Aussagen bezüglich einer Rangreihe der Innovationskriterien so heterogen ausgefallen, dass sich keine verallgemeinerbaren Präferenzen herausstreichen lassen. Nahezu jede(r) Befragte macht für sich eine andere Gewichtung der Kriterien aus. Bemerkenswert ist an dieser Stelle lediglich, dass zwei Gesprächspartnerinnen auch nach wiederholter Durchsicht der Kriterienliste nicht von ihrem eingangs erläuterten Innovationsverständnis abrücken wollten. Produkt- und technische Innovationen seien die vorherrschenden Formen von Innovation und demnach könnten streng genommen alle aufgelisteten Innovationskriterien nicht als solche behandelt werden. Eine Kammervertreterin sagt, es handle sich bei den Kriterien »eher um organisationstheoretische Begriffe«, nicht aber um Kriterien für Innovation. Und weiter: »Den Innovationsbegriff wie er üblich ist, kann ich hier nicht identifizieren.«

Anders sieht das Ergebnis bei den GewerkschaftsvertreterInnen aus. Übereinstimmend wird hier das Kriterium der ganzheitlichen Arbeitsgestaltung als das wichtigste oder aber zumindest als eines der wichtigsten Innovationskriterien eingestuft. Generell auffällig bei der Beurteilung unserer Kriterienliste ist eine kritische Haltung gegenüber einzelnen Innovationsformen. Einige der GewerkschaftsvertreterInnen weisen auf den ambivalenten Charakter so mancher Prozessinnovationen hin. Mit Prozessinnovationen könnten immer auch negative Aspekte verbunden sein. So merkt beispielsweise ein Befragter aus Ostdeutschland an, dass Personalentwicklung in der betrieblichen Realität oftmals nichts anderes als Personalabbau bedeuten würde. Außerdem könne eine Dezentralisierung der Verantwortung nicht nur ein Gewinn sondern auch eine »Belastung für den Arbeitnehmer« darstellen. Generell käme es bei der Einführung von Gruppenarbeit häufig zu Interessenkonflikten zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten. Denn die von der Gruppenarbeit erhoffte Humanisierung der Arbeitswelt für die Beschäftigten erfahre im Verlauf von Innovationsprozessen oftmals wenig Berück-

sichtigung. Vielmehr versuche die Unternehmenseite lediglich, sich am ökonomischen Nutzen dieser neuen Arbeitsorganisation zu erfreuen. Diese Einschätzung wird von anderen GewerkschaftsvertreterInnen aus Thüringen bestätigt. In einer generellen Einschätzung ergänzt eine Gesprächspartnerin, dass es um die Personalentwicklung »durchweg katastrophal« stünde, denn auch hier stünde eigentlich ausschließlich der effektive Personaleinsatz im Vordergrund der Überlegungen und keine qualifikatorischen Aspekte.

Ergänzungen und Streichungen von Innovationskriterien

Die Hälfte der befragten KammervorteilerInnen spricht dem Kriterium der Geschlechterpluralität im Management jeglichen Innovationscharakter ab und möchte es darum auch nicht als Kriterium gelten lassen. Man ist nicht der Ansicht, dass durch geschlechtlich quatierte Managementstrukturen zusätzliche Innovationspotenziale im Betrieb erschlossen werden könnten. Vielmehr werden zusätzliche gesetzliche Reglementierungen befürchtet, die eher hinderlich sein könnten. So sagt eine Kammervorteilerin aus Thüringen: Das »sehe ich nicht als Innovationskriterium an – ich bin ja selbst eine Frau – klingt so nach Quote.« Etwas zynischer äußert sich ein Gesprächspartner aus Hessen: »Dies ist sicher kein Innovationsmerkmal, unabhängig von der Größe und Branche, vielleicht bis auf das Friseurhandwerk.« Auf Grund dieser Überzeugungen ist das Kriterium der Geschlechterpluralität teilweise auch ganz von der Kriterienliste gestrichen worden.

Bei der Frage nach Ergänzungen der Liste haben die KammervorteilerInnen einige Vorschläge zu machen. Ihrer Meinung nach fehlen in unserem Kriterienkatalog die folgenden Aspekte:

- »Neue Wege im Marketing«
- »Controlling« bzw. »Kostenmanagement«
- »Visionen gemeinsam mit Mitarbeitern entwickeln«
- »Identifikation mit dem Unternehmen«
- »Leistungsmotivation«
- »Betriebliches Vorschlagswesen«
- »Nutzung der Wertanalyse«
- »Sicherheitsauditierung«
- »Flexible Arbeitszeitgestaltung«
- »Informationsgewinnung und -verwertung«

Es ist anzumerken, dass sowohl die genannten Aspekte »Visionen entwickeln« als auch der Punkt »Identifikation mit dem Unternehmen« im Innovationskriterium »Unternehmenskultur« mit aufgehen. Der Aspekt »Leistungsmotivation« kann ein

Resultat von diversen Innovationsprozessen sein, die auf der Liste genannt sind wie z.B. die Gruppenarbeit. Insofern stellen all diese Punkte lediglich Unterasspekte der von den Projektbearbeitern erstellten Kriterienliste dar. Tatsächlich ergänzende, neue Nennungen sind das »Betriebliche Vorschlagswesen« oder auch der »Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)«, die »Wertanalyse«, die »Sicherheitsauditierung« und die »flexible Arbeitszeitgestaltung«.

Gemäß den Aussagen der GewerkschaftsvertreterInnen gibt es folgende Aspekte, die man der Liste als Innovationskriterien gerne hinzufügen möchte:

- »Förderung sozialer Kompetenz«
- »Prozessbegleitende Information und Kommunikation«
- »Ausbildungsk Kooperationen eingehen«
- »Verstärkte Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften«

Auf die Frage nach Streichungswünschen bestimmter vorgeschlagener Kriterien hielten sich alle Befragten zurück. Es werden generell alle aufgeführten Kriterien als mögliche Innovationskriterien angesehen. Konkrete Überschneidungen zwischen den Gruppen gibt es bei dem Aspekt Informationsfluss bzw. Kommunikation im Betrieb. Dieser Punkt stellt für beide Lager ein brauchbares Kriterium dar, um darüber zu entscheiden, ob es sich um einen prozessinnovativen Betrieb handelt oder nicht. Letztendlich lässt sich auch dieser Aspekt dem Innovationskriterium Unternehmenskultur zuordnen. Bei den restlichen Kriterien sind klar die unterschiedlichen Interessenlagen der Befragten erkennbar. Setzen die VertreterInnen der Kammern verstärkt auf Innovationsformen, die auf eine bessere Positionierung der Produkte am Markt (z.B. Qualitätssteigerung durch Sicherheitsauditierung; Neue Marketingkonzepte), Effizienzsteigerung (z.B. Betriebliches Vorschlagswesen) oder aber eine Deregulierung bestehender gesetzlicher Regelungen (z.B. Flexibilisierung der Arbeitszeiten), so betonen die GewerkschaftsvertreterInnen qualifikatorische Momente für die Beschäftigten (z.B. Förderung sozialer Kompetenz oder Ausbildungskooperationen).

Verknüpfbarkeit bzw. Bündelung von Innovationskriterien

Die Aussagen der KammervorteilerInnen auf die Frage nach der gegenseitigen Verknüpfbarkeit von Innovationskriterien sind sehr heterogen und demnach sind auch keine verallgemeinerbaren Ergebnisse benennbar. Die Spannweite reicht von Kommentaren wie: »Jedes ist mit jedem verknüpfbar.« bis hin zum genauen Gegenteil aus der Sicht eines Thüringer Vertreters. Dieser will rein gar keine Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kriterien erkennen. Außerdem sei es generell prekär, wenn man davon ausginge, die aufgeführten Innovationskriterien

könnten etwas über den Innovationsstand eines Betriebes aussagen. Allein die formale Erfüllung diverser Kriterien mache noch keinen Betrieb zu einem innovativen Betrieb.

Für die VertreterInnen der Gewerkschaft gibt es verschiedene Innovationsmerkmale, die miteinander verknüpfbar sind. Eine Gesprächspartnerin sagt, dass ohne ganzheitliche Arbeitsgestaltung wichtige Innovationsprozesse nicht umgesetzt werden könnten. Ebenso sei Projektarbeit nicht möglich, wenn alte Hierarchien beibehalten würden. Dies behindere Innovationsprozesse. Nach Ansicht eines anderen Gewerkschaftsvertreters aus Ostdeutschland bedingen sich die Kriterien »Flache Hierarchien« und »Dezentralisierung von Verantwortung« gegenseitig. Dies gelte seiner Auffassung nach vor allem bei der Einführung von Gruppenarbeit. Zusammenhänge zwischen anderen Innovationskriterien treten seiner Meinung nach nur dann auf, wenn sie »eigens initiiert« werden, wie zum Beispiel im Falle der Kriterien »Umweltmanagement« und »Qualitätssicherung«. Für einen Gewerkschaftssekretär aus Hessen ist eine Qualifizierung hinsichtlich sozialer Kompetenzen eine Voraussetzung für das Gelingen von Gruppenarbeit. Folglich sieht er einen Zusammenhang zwischen den Kriterien »Weiterbildungsangebote« und Formen »Ganzheitlicher Arbeitsgestaltung«. Die GewerkschaftsvertreterInnen werden durchaus konkret bei ihren Ausführungen zu möglichen Verknüpfungen. Aber auch in dieser Gruppe gibt es in der Frage der Verknüpfbarkeit der einzelnen Kriterien keine homogenen Aussagen. Die jeweiligen Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis scheinen sehr unterschiedlich zu sein.

Zusammenfassung

1. Bei der Bestimmung von Innovation konstatieren alle Befragten für die betriebliche Praxis eine dominierende Funktion der Produkt- gegenüber den Prozessinnovationen. Mehrheitlich wünscht man sich ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen den beiden Innovationsarten und es ist durchaus bei vielen Befragten einiges an Wissen um die Bedeutung von Prozessinnovationen vorhanden. In der Praxis jedoch spielen die Prozessinnovationen nach wie vor eine nachgeordnete Rolle. Auf diesem Feld sind viele Potenziale noch nicht ausgeschöpft. Lediglich für eine Minderheit der Befragten ist die bislang untergeordnete Rolle von Prozessinnovationen ein Grund, diese Innovationsform erst gar nicht als solche zu akzeptieren.
2. In logischer Konsequenz aus Punkt 1 besteht überwiegend die Überzeugung, dass Prozessinnovationen im Zuge oder als Resultat von Produktinnovationen entstehen und nicht etwa umgekehrt.

3. Der von der Projektgruppe vorgeschlagenen Innovationskriterienliste wird mehrheitlich von beiden Lagern zugestimmt. Auf Seiten der KammervertreterInnen gibt es Stimmen, die im Falle des Innovationskriteriums »Geschlechterpluralität im Management« ernsthafte Bedenken haben, ob dieser Aspekt überhaupt als ein Kriterium für Innovation fungieren kann. GewerkschaftsvertreterInnen reiben sich im Gegensatz dazu überhaupt nicht an diesem Punkt. Bei den vorgeschlagenen Ergänzungen für die Kriterienliste tragen die von Seiten der KammervertreterInnen genannten Aspekte tendenziell die Handschrift der Unternehmerinteressen. Dahingegen wird aus den Aussagen der GewerkschaftsvertreterInnen deren programmatische Haltung deutlich, als »Anwalt« der ArbeitnehmerInneninteressen zu agieren. Dies verwundert in keinsten Weise, sondern ist lediglich Ausdruck dessen, für welche Interessengruppe die Befragten qua Amt agieren.
4. Eine weitere Erkenntnis der ExpertInnengespräche ist es, dass die einzelnen Innovationskriterien von den Befragten unterschiedlich gedeutet werden. So wird beispielsweise das Kriterium der »Personalentwicklung« seiner eigentlichen Bedeutung enthoben und mit neuen Inhalten gefüllt. So assoziiert der eine oder die andere mit dem Begriff Personalentwicklung die derzeitige bzw. perspektivische Entwicklung der Beschäftigtenanzahl (Zunahme oder Abbau). Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass die befragten ExpertInnen nicht mit jedem der Innovationskriterien vertraut sind. Das Thema Innovation und speziell das Feld Prozessinnovation scheint den Befragten in unterschiedlichem Maße geläufig zu sein. Dieser Verdacht auf Seiten der Projektbearbeiter hat dazu geführt, dass die von den ExpertInnen empfohlenen Betriebe nicht vorbehaltlos als prozessinnovativ eingestuft werden konnten. Darum haben die Projektbearbeiter im Verlauf der betrieblichen Interviewphase versucht, den jeweiligen Innovationsstand eines Betriebs nochmals mit Hilfe der Kriterienliste zu bestimmen. Auf diese Weise konnten die Empfehlungen seitens eines Experten nochmals überprüft werden. Gleichzeitig wurde so eine differenzierte Bestimmung des jeweiligen Innovationsstands eines Betriebs möglich. Wie in den nachfolgenden Kapiteln über die Betriebsfallstudien deutlich werden wird, sind diejenigen Betriebe, die in Folge der betrieblichen Interviews nicht mehr als prozessinnovativ eingestuft werden konnten, gleichwohl als Kontrollgruppe – in Abgrenzung zu den innovativen Betrieben – in die Auswertung mit aufgenommen worden.

3.3 ZUR FRAGE NACH ZUSAMMENHÄNGEN ZWISCHEN INNOVATION UND INTERESSENVERTRETUNG

Grundsätzlich werden von allen befragten ExpertInnen Zusammenhänge gesehen, dabei gibt es jedoch mitunter gravierende Unterschiede in der Beurteilung und im Stellenwert, der diesem Zusammenhang zugeordnet wird. Diese Unterschiede betreffen zum einen eine unterschiedliche Beurteilung von Beschäftigtenbeteiligung und Einbeziehung des Betriebsrats, zum anderen stellen wir auch voneinander abweichende Betrachtungsweisen innerhalb der befragten Gruppen (GewerkschaftsvertreterInnen und KammervertreterInnen) fest. Maßstab der jeweiligen ExpertInnenmeinung ist in hohem Maße die persönliche Erfahrung des oder der Befragten in der Betreuungspraxis, zum Teil sicher auch die grundsätzliche Einstellung zum Thema. Letztere deckt sich aber nicht zwangsläufig mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Interessengruppe.

Die KammervertreterInnen verhalten sich, was die Beurteilung der Rolle des Betriebsrats anbelangt, abgesehen von einer Ausnahme, zurückhaltender als die GewerkschaftsvertreterInnen. Dieser Befund lässt sich aber nicht zwingend auf eine subjektive Befangenheit der Befragten qua Interessengruppe zurückführen. Vielmehr spielt die jeweilige Perspektive hierbei eine wichtige Rolle. Die KammervertreterInnen betreuen vorwiegend innovative mittelständische Betriebe, in denen Betriebsräte eher die Ausnahme darstellen. Die GewerkschaftsvertreterInnen dagegen treffen Aussagen über innovative Betriebe, zu denen sie gerade durch die Existenz eines Betriebsrats selbst Zugang zum Betrieb haben.

Zusammenhänge aus der Sicht der GewerkschaftsvertreterInnen

Mitbestimmung und Beteiligung setzen immer Informationen über Rechte und Pflichten voraus. Nicht alle Betriebsräte würden ausreichend von Seiten der Geschäftsleitung informiert. Hier bestünde Handlungsbedarf, sagen die GewerkschaftsvertreterInnen. Die Qualifikation und Professionalität der Betriebsräte hinsichtlich ihres Verständnisses für Arbeitsorganisation seien defizitär. Stattdessen müssten sie sich mit Tagesfragen beschäftigen oder die Probleme der Arbeitsorganisation würden mit Hilfe einfacher Schuldzuweisungen aus der Welt zu schaffen versucht. Zu den Qualifizierungsbedarfen gehören u.a. Fragen der Vertragsgestaltung, arbeitsrechtliche Probleme, Personalentwicklung und -planung sowie die Verhandlungsführung und Kommunikationsfähigkeiten. Qualifikationsdefizite ließen sich aber nicht nur auf Seiten der Betriebsratsmitglieder selbst finden, son-

dern auch die Aktivitäten von Betriebsräten für die eigenen KollegInnen in Sachen Weiterbildung seien gering ausgeprägt. Betriebsräte würden kaum Initiative zeigen, wenn es um Fragen der Qualifikation bzw. Weiterbildung für die Beschäftigten gehe.

Große Einstimmigkeit zeigen alle GesprächspartnerInnen, die Gewerkschafts- wie die KammervertreterInnen, darin, dass der Grad der Beteiligung und Einflussnahme letztlich immer von den **Persönlichkeitstypen der handelnden Personen** abhängt. Äquivalent hierzu sei die Innovationsfreudigkeit eines Betriebs auch immer von den jeweiligen Hauptakteuren abhängig. In mittelständischen Betrieben sei dies meistens die Geschäftsleitung.

Konfliktpotenziale bei der Einführung von Innovationen haben häufig in Ängsten und Skepsis auf Seiten der Beschäftigten ihren Ursprung. So entstehe oft Angst vor Personalabbau und Leistungsverdichtung im Zuge von Innovationsprozessen. In solchen Situationen komme dem Betriebsrat eine zentrale Rolle zu. Er müsse Akzeptanz bei den Beschäftigten schaffen, für Innovationen werben, er sei aber auch die kritische Instanz zur Bewertung der Umstrukturierungen im Betrieb.

»Betriebsräte sind keine Initiatoren von Innovationsprozessen,« so eine Bevollmächtigte der IG-Metall in Ostdeutschland. Hingegen fungierten Betriebsräte oftmals als Vermittler zwischen Geschäftsführung und Belegschaft. In diesem Punkt differiere die Form der Zusammenarbeit jedoch sehr stark. Es gebe Betriebe, in denen der Betriebsrat eine traditionelle Frontstellung gegenüber dem Management einnehme, und andere, in denen der Betriebsrat so eng mit der Geschäftsleitung zusammenarbeite, dass er seine eigentliche Aufgabe, als Interessenvertretung der Beschäftigten zu agieren, vernachlässige.

Die Aussagen der GewerkschaftsvertreterInnen zu den Begrifflichkeiten »Kooperation«, »Co-Management« und »Gegen-Management«:

Kooperation werde auf der betrieblichen Ebene nach Aussage einer Bevollmächtigten aus Thüringen als »Einigung ohne Konflikt« verstanden. Damit bedeute Co-Management »Einigung unter Verzicht«, weil der Zwang zur Einigung vorgegeben sei. Dies sei eine Sichtweise, die man unter Betriebsräten und Beschäftigten in Ostdeutschland verbreitet vorfinde.

Ein anderer Gesprächspartner der IG-Metall, ebenfalls aus Thüringen, führt dazu aus, dass er unter Interessenvertretung den Aufbau eines »Gegen-Managements« verstehe. Dies sei erforderlich, um Fehler der Geschäftsführung zu verhindern und Arbeitsplätze sowie die Existenz des Unternehmens zu sichern. Kritisches Co-Ma-

nagement sei zwar auch eine wichtige Form der Interessenvertretung, sei aber oftmals nicht weit reichend genug. In manchen Branchen und unter bestimmten Bedingungen sei ein »Gegenmanagement« erforderlich. Dies bedeute dann, dass man bestimmte Unternehmensmaßnahmen, die sich gegen die Interessen der Interessenvertretung richteten, abwehre. Hierzu gehöre es zum Beispiel, den Abbau von Arbeitsplätzen zu verhindern. Ganz generell gehe es im Falle von Gegenmanagement um die Vermeidung einer Entwicklung, die entgegen dem Interesse der Belegschaft stünde. Manchmal sei auch der Bruch bzw. der offene Konflikt notwendig. Denn ansonsten »würde nichts passieren«. So verstanden könne ein »Widerstandspotenzial« in Unternehmen durchaus förderlich für ein innovatives Klima sein bzw. Blockaden beseitigen, die bislang innovative Prozesse behindert haben. Der Befragte verweist auf einen Betrieb, in dem das Engagement der Beschäftigten dazu beigetragen habe, das alte Management auszuwechseln. Der folgende Wechsel auf Geschäftsführungsebene habe das Unternehmen am Leben erhalten und Blockaden gegenüber Veränderungsprozessen im Betrieb aufgehoben.

Im Vordergrund der Betriebsratsarbeit steht nach den Erfahrungen dieses Gesprächspartners die »klassische Linie«, welche auf Aktivitäten gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz beruhe. In der Regel bestehe keine Zeit für die Erarbeitung von Initiativvorschlägen. Antizipatorisches Handeln von Betriebsräten bleibe somit die Ausnahme. Erst während einer konkreten Konfrontation und auftretenden Interessenkonflikten mit der Geschäftsleitung setze sich der Betriebsrat mit Alternativlösungen auseinander. Dabei seien besonders die Erfahrungen der MitarbeiterInnen gefragt.

Manche Betriebsräte verfügten über eine »Abnicker«-Mentalität, d.h. sie scheuten Konflikte, kehrten sie unter den Teppich, da sie als störend empfunden werden. Die Verantwortung bestehe aber gerade darin, Konflikte aufzuzeigen und dazu beizutragen, dass sie konstruktiv gelöst würden – Konfliktbewältigung sei Bestandteil betrieblicher Innovation. Oft werde die Rolle des »Konfliktaufzeigers« der Gewerkschaft zugeschoben, obwohl dies eigentlich Aufgabe des Betriebsrats wäre.

Im Osten herrscht nach Auffassung einer Bevollmächtigten aus Thüringen oft eine »Verzichtsmentalität« – als Betriebsrat nehme man sich als verlängerter Arm der Geschäftsleitung wahr und lasse sich für deren Interessen instrumentalisieren. Dies habe damit zu tun, dass Betriebsräte ihre Rolle als Interessenvertreter der Belegschaft oftmals noch nicht richtig gelernt hätten. Zumeist beschäftige man sich lediglich mit Themen wie Betriebserhalt, Konkurrenzfähigkeit und das Heranschaffen von Aufträgen. Man verzichte auch auf Informationen, die für die Prozessführung und damit für das Thema Innovation notwendig seien. Ein ähn-

liches Ost-Spezifikum betreffe das Verständnis des Begriffes »Planung«. Planung werde generell abgelehnt, da sie mit Marktwirtschaft nichts zu tun habe. Sie ist davon überzeugt, dass Kooperationen zwischen Geschäftsführung und Interessenvertretung im Zusammenhang mit Prozessinnovationen positive Auswirkungen für alle Beteiligten haben können. Gruppenarbeit empfänden die MitarbeiterInnen meist als positiv. Qualifizierungsmaßnahmen, welche die Arbeit in mehreren Teams ermöglichten, seien förderlich für das Betriebsklima. Generell würden Innovationen aller Art seitens der MitarbeiterInnen dankbar aufgenommen, weil dies gleichzeitig auch immer bedeuten würde, dass in den Betrieb investiert wird. Und dies sei stets ein Indiz hierfür, dass man Betriebe nicht fallen lassen würden. »Alle Beteiligten, nicht nur die Betriebsräte, auch die Beschäftigten und das Management merken, dass die Unternehmen, in denen sich etwas tut, wettbewerbsfähiger werden, am Markt bestehen können.« Ein Zusammenhang zwischen Innovation und Wettbewerbsfähigkeit wird in innovativen Betrieben gesehen. Allerdings könne es auch geschehen, dass in solchen Betrieben die negativen Auswirkungen wie Arbeitsplatzabbau seitens der Betriebsräte und der Beschäftigten negiert würden.

Eine etwas andere Haltung vertritt der oben bereits zitierte Verfechter des »Gegen-Managements«. Er sieht ebenfalls Zusammenhänge zwischen Innovation und Interessenvertretung. Die Betriebsräte nehmen seiner Auffassung nach dabei die Funktion von »Korrektoren« ein. Die Fehler seitens der Geschäftsführung erforderten eine aktive Betriebsratsarbeit, die das Management zu »strukturierterer Arbeit« zwingt. Ein Betriebsrat sei im Übrigen auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvoll. Denn Betriebsratsarbeit müsse man letztendlich als »kostenlose Beratung durch Fachleute« ansehen, die dank ihres Fachwissens konkrete Problemfelder benennen können.

Voraussetzung für die Herausbildung innovativer Prozesse im Betrieb ist nach Auffassung einer anderen Interviewpartnerin eine kritische Kooperation. Sie sollte mit einem offenen Betriebsklima verbunden sein, in dem Vorschläge und Anregungen immer willkommen sind, eine positive Atmosphäre und Unternehmenskultur vorherrschen. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt seien, könne ein solcher Betrieb durchaus auch gute »gewerkschaftliche Standards« wie z.B. einen hohen Organisationsgrad oder eine Entlohnung nach Tarifregelungen erfüllen. Diese Zusammenhänge könne man anhand konkreter betrieblicher Beispiele belegen. Die Art der Unternehmenskultur hänge in hohem Maße von der Art der Unternehmensführung ab, und damit stark von den jeweiligen Persönlichkeiten im Management.

Unternehmenskultur setze eine offene, sachliche und konstruktive Atmosphäre voraus. Sie ermögliche Identifikation mit dem, was getan und wie es getan werde. Auseinandersetzungen würden dann konstruktiv und fördernd verstanden, und nicht persönlich. Konflikte würden offen und zielorientiert ausgetragen. Z.B. Warnstreiks würden unter solchen Bedingungen als situatives Mittel für eine positive Entwicklung des Unternehmens angesehen und keineswegs als persönlicher Angriff gegen die Geschäftsführung wahrgenommen. Eine Auseinandersetzung in sachlicher Form sei dann auch gewollt, und Konflikte würden in der Regel als entwicklungsfördernd begriffen. Unternehmenskultur wirke immer dann positiv, wenn die Identifikation des Betriebsrats mit dem Unternehmen gegeben sei, gleichzeitig der Betriebsrat aber seine eigene Rolle als Interessenvertretung der Beschäftigten nicht vernachlässige. »Wir in der Verwaltungsstelle sollten eigentlich mehr beratend unterstützen, aber nicht maßgeblich die Kleinarbeit vor Ort mitmachen. Die eigentliche Arbeit wie Informationen an die Betriebsräte und die Belegschaften geben, Vermittlung von Initiativen, Anbieten von Lösungshilfen, Durchsetzung der Tarifpolitik – diese Tätigkeiten kommen deshalb manchmal zu kurz, weil wir zum Teil Betriebsratsarbeit mit übernehmen müssen.« Ursachen dafür seien ungenaue und unzureichende Kenntnisse von Betriebsräten über Aufgaben, Rechte und Pflichten der Betriebsratsarbeit.

Die Gewerkschaften hätten, so wird von ihr ausgeführt, auf der betrieblichen Ebene vornehmlich mit betrieblichen Schwierigkeiten zu tun – für die Arbeit in anderen Betrieben bestehe kaum ein zeitlicher Spielraum. Auf Grund des begrenzten Zeitbudgets sei es den Gewerkschaften nicht möglich, schon im Vorfeld auf betriebliche Entwicklungen Einfluss zu nehmen, somit betriebliche Probleme bereits vorab zu erkennen und diesen entgegen zu wirken.

Es gäbe Betriebsräte, zu denen man kaum Kontakt habe. Diese hätten sich von der Gewerkschaft weitgehend abgekoppelt, hätten gelernt, dass Betriebsratsarbeit und Gewerkschaft nicht unbedingt etwas mit einander zu tun haben müssten. Allerdings verbessere sich diese Situation leicht. Aus einer Verwaltungsstelle im Westen hörten wir, dass das Verhältnis der Gewerkschaft zu mancher Geschäftsleitung kooperativer sei als zum Betriebsrat des jeweiligen Unternehmens. Grundsätzlich würden die Betriebsräte von der IG-Metall in ihrem betrieblichen Wirken unterstützt. In manchen Problemfeldern versuche man jedoch vorsichtig, auf »pädagogische« Weise, Einfluss zu nehmen. So etwa bei den Problemfeldern Schichtsysteme und Sonntagsarbeit.

Ein Gewerkschaftssekretär im Westen führte zum Thema »Selbstverständnis« aus: »Ich bin so etwas wie ein moderner Traditionalist«. Heute gebe es eine neue

Generation von GewerkschaftssekretärInnen. Er kommentiert seine Meinung mit der Aussage: »Vieles, was wir heute machen, wäre vor zehn Jahren undenkbar gewesen«. Und weiter: »Die Entwicklung in den Betrieben ist uns weggelaufen«. Als Beispiel führt er an dieser Stelle das Thema Gleitzeit an. »Wir (die Gewerkschaften; Anm.d.Verf.) haben nicht mehr die Stärke, die Dinge durchzusetzen, wir müssen also eher gestalterisch wirken«.

Die Aktivität der Gewerkschaften solle sich an den Bedürfnissen der Betriebe ausrichten. »Wir müssen Klassisches mit anderen, neuen Ansätzen verbinden«. Das heißt z.B. auch: »Ich will auch die ökonomische Situation des Betriebes befördern«. Eine generelle Ablehnungshaltung gegen Modernisierungsmaßnahmen wie bspw. der Einführung von Arbeitszeitkonten sei nicht gut, aber die einzelnen Themen sollten schon spezifisch gewerkschaftlich besetzt werden. »Wenn mir Dinge im Betrieb auffallen, dann versuche ich, darauf Einfluss zu nehmen. Es springt ins Auge, welche Fehler im Betrieb gemacht werden«.

In Klein- und Mittelbetrieben müsse man sensibel vorgehen. Zum Beispiel heiße dies:

- »darauf achten und sich darum kümmern, dass die Interessenvertretung nicht auf der Strecke bleibe«,
- dass die »Beschäftigung in der Region gesichert« sei,
- dass die »Wirkung des Flächentarifvertrages erhalten« bleibe.

Zusammenhänge aus der Sicht der KammervorteilerInnen

Eine Kammervorteilerin aus Ostdeutschland unterscheidet zum Thema Mitbestimmung und Beteiligung zwischen Formen der Beschäftigtenbeteiligung und der institutionalisierten Interessenvertretung: Hinsichtlich der Beschäftigtenbeteiligung sagt sie aus, dass die Meinung der ArbeitnehmerInnen reflektiert werden müsse: »Sie muss etwas wert sein.« Eigentlich sollte zwar die Geschäftsleitung überall ihre »Sensoren« haben, dem könne sie aber in der Praxis nicht nach kommen. Darum solle den MitarbeiterInnen ruhig mehr Verantwortung übertragen werden. Neben entsprechender materieller Vergütung für die MitarbeiterInnen sieht sie auch »ideelle oder moralische« Vorteile, die aus der Übertragung von Verantwortung resultieren können. Sie denkt bei diesem Aspekt z. B. an eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen oder ein gutes Betriebsklima, allgemeiner gesprochen, an MitarbeiterInnen, die »mitziehen«.

Eine institutionalisierte Interessenvertretung könne dahingegen hemmend und blockierend wirken. Sie ist der Ansicht, dass sich durch die Existenz eines Betriebsrats die Pole zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen eher zuspitzen. Es

würden dann eher die »Gegensätze und nicht die Gemeinsamkeiten« zwischen beiden Seiten betont. Sie ist der Meinung, dass es ohne Interessenvertretung zu einer erfolgreicherer Zusammenarbeit zwischen Management und Belegschaft kommen würde. Ein Betriebsrat könne zwar in Einzelfragen sinnvoll sein, »es sei in Deutschland ja auch gesetzlich so vorgesehen«, aber er wirke eher polarisierend. Als Beispiel erwähnt sie, dass freiwillige Abmachungen wie z. B. Lohnerhöhungen besser »ohne Druck von außen« funktionieren, weil dies dann »kein Befehl von der Kanzel« sei und außerdem auch die real vorhandenen Möglichkeiten des Unternehmens situativ berücksichtigt werden könnten. Ihrer Meinung nach bringen auch die ArbeitnehmerInnen Verständnis dafür auf, wenn die Möglichkeiten des Unternehmens bei den jeweiligen Forderungen von ArbeitnehmerInnenseite im Blickfeld sind. Eine Interessenvertretung sei immer dann kontraproduktiv, wenn die »realen Bedingungen« des Unternehmens nicht berücksichtigt würden. Oftmals stünden die Unternehmen mit dem Rücken zur Wand, und der Unternehmer müsse dann auch seine wirtschaftlichen Ziele durchsetzen. Sie ergänzt, dass genau in diesem Punkt vieles von der Person des/der Betriebsratsvorsitzenden abhängt. Wenn diese(r) auch entsprechendes Entgegenkommen zeigen würde wie z. B. »auch mal Lohnverzicht oder Arbeitszeitflexibilität«, dann könne eine Zusammenarbeit positiv sein.

Einer anderen ostdeutschen Kammervorteilerin fällt zum Thema MitarbeiterInnenbeteiligung vor allem die Beteiligung am Betriebsergebnis ein. Sie sagt aber, dass nicht viel auf diesem Gebiet passiere, es seien ihr »kaum Modelle monetärer Beschäftigtenbeteiligung bekannt«. Generell denkt sie aber, dass solche Modelle gut für die Motivation der MitarbeiterInnen sein könnten. Institutionen wie Gewerkschaften und deren VertreterInnen misst sie in Innovationsfragen nahezu keine Bedeutung bei. Die meisten Aktivitäten im Innovationsbereich kämen aus den Unternehmen selbst. Einen Eingriff bzw. Beeinflussung der Unternehmen »von außen« sieht sie als problematisch an: »Innovative Prozesse sollten aus den Unternehmen selbst kommen«.

Zu einer anderen Einschätzung kommt ein Kammervorteiler aus dem Westen: Die innovationsbezogene Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat hat seinen Beobachtungen zu Folge durchaus positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. In seiner Beurteilung unterscheidet er allerdings zwischen einer kurz- und langfristigen Zusammenarbeit. Langfristig sei eine Zusammenarbeit sinnvoll, da z.B. doppelte Arbeiten wegfallen würden. Außerdem sei auch der wirtschaftliche Nutzen bei auf Dauer angelegten Ansätzen nachweisbar. Nur kurzfristige Kooperationen bewirken seiner Meinung nach allerdings nichts. Wenn die Mitwirkung des Betriebsrats gegeben sei oder Beteili-

gungseffekte greifen würden, gäbe es auch weniger Reibungsverluste, wenn es um die Umsetzung von Gruppenprozessen ginge. Die Akzeptanz unter der Belegschaft sei höher. Schließlich sei bekannt, dass es nach der Einführung von Gruppenarbeit bis zu 15 % Effektivitätssteigerung zu beobachten seien, bei sich selbst organisierenden Gruppen sogar bis zu 25 %. Die Beschäftigtenbeteiligung sei demnach ja geradezu der Schlüssel für soziale Innovationen.

Und dies mache ja auch Sinn, denn: Wenn man nicht informiert wird, nicht einbezogen sei, entwickelten sich leicht Ängste und Widerstände. Kluge UnternehmerInnen bezögen darum bereits für die ersten Innovationsüberlegungen den Betriebsrat mit ein und dieser fungiere dann als Multiplikator, indem er über seine Kanäle die MitarbeiterInnen schule. Wenn es keinen Betriebsrat gebe, laufe es in der Regel so, dass sich der Unternehmer die »informellen FührerInnen« aus den Gruppen im Betrieb zur Kooperation heranzöge.

Für das Handwerk gelte, so erfuhren wir von einem Thüringer Kammervertreter, dass Beschäftigtenbeteiligung »auf Granit« stoße. Die UnternehmerInnen lehnten dies ab, weil sie »keine Kompetenz abgeben« wollen. »Die Beschäftigten könnten ja das Sagen bekommen.« Er berichtet von einem Projekt zur finanziellen Beteiligung von ArbeitnehmerInnen an Betrieben. Das Land Thüringen offeriere die Möglichkeit einer Förderung von bis zu 80 %. Aber dieses Angebot würde von den Betrieben bzw. Beschäftigten kaum angenommen. Er persönlich steht auf dem Standpunkt, dass die Identifikation mit dem Unternehmen durch die Beschäftigten innovatives Arbeiten im Betrieb fördere. Positive Innovations-Effekte seien von einer positiven Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen abhängig.

Ein Handwerksvertreter aus einer ostdeutschen Technologie-Transferstelle hat den Eindruck gewonnen, dass viele Beschäftigte keineswegs mehr Verantwortung übernehmen wollten. Sie machten ihre Arbeit zuverlässig, doch sie wollten gesagt bekommen, was zu machen sei. Freiräume und Veränderungen verunsicherten sie eher. Interessenvertretungen seien vorwiegend in größeren Unternehmen vorzufinden. In den kleinen Handwerksunternehmen gebe es in der Regel keinen Betriebsrat. In kleinen und mittleren Unternehmen beobachte man jedoch eine Zusammenarbeit und intensive Beziehungen zwischen den MitarbeiterInnen. Dass sich diese Zusammenarbeit auch in innovative Prozesse umsetzen lasse, dies halte er für möglich.

Versuch der Typologisierung des Meinungsprofils und Zusammenfassung

Aus der Auswertung der ExpertInnengespräche wird deutlich, dass die GesprächspartnerInnen der Beschäftigtenbeteiligung und der Interessenvertretung oft einen

unterschiedlichen Stellenwert im Zusammenhang mit betrieblichen Innovationsprozessen beimesen. Zusammenfassend lassen sich folgende allgemeine Ergebnisse festhalten:

1. Die GewerkschaftsvertreterInnen thematisieren bei ihren Ausführungen Zusammenhänge zwischen institutionalisierten Interessenvertretungen und Innovationsprozessen. Dies liegt u.a. daran, dass sie im Rahmen ihrer Betreuungs- und Beratungsarbeit meist mit Betriebsräten zusammenarbeiten. Zu Betrieben ohne institutionalisierte Interessenvertretung, in denen ausschließlich Formen von Beschäftigtenbeteiligung praktiziert werden, pflegen die Gewerkschaften meist keine Kontakte.
2. Bei den KammervertreterInnen verhält sich dies genau umgekehrt. Im Fokus ihres Interesses und ihrer betrieblichen Erfahrungen stehen nicht in erster Linie Betriebsräte. Ansprech- und Bezugspunkt ist meist die Geschäftsführung.
3. Von Seiten der KammervertreterInnen wird mehrheitlich die Beschäftigtenbeteiligung als notwendiger Bestandteil betrieblicher Innovationsprozesse begriffen. Die Beteiligung führe zur Identifikation mit dem Betrieb und zu einem guten Betriebsklima. Die Meinung der Beschäftigten müsse gehört werden und ihnen müsse mehr Verantwortung übertragen werden. Dies betrifft vor allem die Sichtweise der IHK-VertreterInnen. Von den Handwerkskammern hört man skeptische bis kritische Meinungen zum Thema Beschäftigtenbeteiligung. Zum einen besagen deren Erfahrungen, dass sich die Handwerksunternehmer der Beschäftigtenbeteiligung gegenüber eher ablehnend verhalten. Von Seiten der Geschäftsführung gebe man nur ungern Kompetenzen ab. Zum anderen sei man skeptisch, was das Interesse der Beschäftigten selbst an der Beteiligung angehe: Die MitarbeiterInnen erwarteten, dass ihnen gesagt werde, was sie zu tun hätten – Freiräume und Veränderungen trügen allenfalls zur Verunsicherung bei. In der Bewertung bedeutet dies eine zurückhaltende und konservative Einstellung seitens der HandwerksvertreterInnen gegenüber Beteiligungsmodellen. Die IHK-VertreterInnen stehen dahingegen modernen Formen der Beschäftigtenbeteiligung aufgeschlossen gegenüber. Ihrer Meinung nach gilt es eher, sich um eine höhere Akzeptanz unter den Unternehmern und Beschäftigten für solche Modell zu bemühen.
4. Von Gewerkschaftsseite wird ebenfalls der Wert einer höheren Identifikation mit dem Betrieb erkannt, vor allem dann, wenn sie durch eine aktive Unternehmenskultur befördert wird. Hierzu gehört aber auch, dass die Rolle der Interessenvertreter mit Leben ausgefüllt und nicht vernachlässigt wird.

5. Die Einstellungen zur Rolle von Betriebsräten gehen sowohl bei Kammer- wie bei GewerkschaftsvertreterInnen weit auseinander. So findet sich einerseits eine unvoreingenommene Grundhaltung eines westdeutschen IHK-Vertreter, der von »klugen Unternehmern« spricht, wenn sie den Betriebsrat einbeziehen würden. Außerdem ist er der Ansicht, dass die Kooperation mit dem Betriebsrat den wirtschaftlichen Erfolg steigert. Auf der anderen Seite steht die Meinung einer seiner ostdeutschen Kolleginnen. Sie schreibt Betriebsräten eine polarisierende Funktion zu, die unter Umständen kontraproduktiv für die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Belegschaft ausfallen könne.

Auch unter den VertreterInnen der Gewerkschaft gehen die Meinungen über die Rolle des Betriebsrats im betrieblichen Innovationsprozess auseinander. Ein Bevollmächtigter (Ost) sieht Betriebsräte primär als Interessenvertreter der Beschäftigten. Es sei wichtig, eine Art »Gegen-Management« zu praktizieren, das zur Abwehr von Unternehmensmaßnahmen, zur »Korrektur« von Managementfehlern und zur Entwicklung eines »Widerstandspotenzials« förderlich ist. Für andere VertreterInnen aus Ost und West ist eine (kritische) Kooperation die bevorzugte Variante der Interessenvertretung. In deren Vorstellung besteht bei der Arbeit des Betriebsrats idealiter ein Gleichgewicht zwischen einer Vertretung der Beschäftigteninteressen und einer Identifikation mit den Unternehmenszielen.

Einige GewerkschaftsvertreterInnen beklagen den oft unzureichenden Qualifikationsstand der Betriebsräte, der den betrieblichen Belangen in innovativen Betrieben kaum Genüge leisten könne. Und es gebe Betriebsräte, zu denen man kaum Kontakt hätte, die sich von der Gewerkschaft abkoppeln würden.

6. Die Rolle der Gewerkschaft bei der Unterstützung der Betriebsräte wird unterschiedlich gesehen. Einige äußern die Haltung, dass man nicht mehr über die nötige Stärke verfüge, Dinge durchzusetzen und daher mehr Gewicht auf gestalterisches, kooperatives Handeln legen müsse. Vieles habe sich in den Betrieben verändert, man müsse sich auch an den Bedürfnissen der Betriebe ausrichten, »Klassisches« mit neuen Ansätzen verbinden, und auch die ökonomische Seite im Blickfeld haben. Andere bauen darauf, das betriebliche »Widerstandspotenzial« zu stärken. Eine ostdeutsche Kammervertreterin äußerte sich skeptisch gegenüber der Gewerkschaftsrolle. Die Gewerkschaft agiere »von außen«, innovative Prozesse jedoch sollten aus dem Unternehmen selbst kommen. Ihr westdeutscher Kollege sieht dies anders, er bescheinigt zumindest der Beratungstätigkeit der Gewerkschaften gute Noten.

Eine generelle Aussage zum Stellenwert des Betriebsrates im betrieblichen Innovationsprozess ist als Ergebnis der ExpertInnenmeinungen nicht möglich. Von den ExpertInnen erfuhren die Projektbearbeiter, dass die Verhältnisse von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich sein können. Außerdem wiesen sie uns darauf hin, dass vieles im Kontext von Innovation und Interessenvertretung von den Persönlichkeiten abhängig sei. Agile Betriebsratsvorsitzende oder ganze Betriebsratsgremien können demnach eine aktive Rolle im Zuge von Innovationsprozessen spielen wenn sie über die nötigen personalen und fachlichen Potenziale verfügen. Dasselbe gilt für die Geschäftsführungsseite. Gemäß den Informationen von den ExpertInnen scheint es aber eher die Ausnahme zu sein, dass Betriebsräte als Initiatoren von Innovation auftreten. Antizipatorisches Handeln mit Blick auf Innovation bildet offensichtlich die Ausnahme.

3.4 EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT

Generell lässt sich zunächst anmerken, dass es allen Befragten nicht leicht fiel, eine Einschätzung der zukünftigen Entwicklung hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Interessenvertretung und Prozessinnovation vorzunehmen. Nach Aussagen der GesprächspartnerInnen variieren insbesondere die betrieblichen Verhältnisse so stark, dass es schwierig sei, allgemein gültige Prognosen zu treffen. Dennoch lassen sich einige wesentliche Parallelen und Unterschiede in den Ausführungen der jeweiligen Interessengruppe hervorheben.

Generell sehen sowohl Kammer- als auch GewerkschaftsvertreterInnen gute Möglichkeiten dafür, dass sich zukünftig Innovationen und Beteiligungsmodelle verstärkt gegenseitig positiv beeinflussen könnten. Allerdings tun sich gravierende Unterschiede auf, wenn es um die Frage der Umsetzung geht. Hier variieren die Vorstellungen in beiden Lagern in aller Regel doch erheblich.

VertreterInnen der Kammern assoziieren im Zusammenhang mit neuen Managementformen meist finanzielle Beteiligungsmodelle. Man geht davon aus, dass eine Beteiligung der MitarbeiterInnen am Betrieb das Innovationsverhalten positiv beeinflusst. Denn im Falle finanzieller Beteiligungen stiege die Leistungsmotivation der Beschäftigten. Der Hintergrund für eine verstärkte finanzielle Beteiligung der MitarbeiterInnen am Unternehmen seien, so die Befragten, wirtschaftliche Zwänge. Gerade die im Vergleich zu Großbetrieben finanzschwachen kleinen und mittelständischen Unternehmen könnten so ihr Eigenkapital aufstocken und ihre MitarbeiterInnen ggf. am Gewinn beteiligen. In diesem Kontext werden auch

Gehaltsmodelle erwähnt, die verstärkt die individuelle Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen fördern sollen und entsprechend auch die Innovationsdynamik im Betrieb voranbringen. Denn innovatives Verhalten im Sinne des Unternehmens zahle sich auf diese Weise schließlich für den einzelnen Mitarbeiter aus.

Ein Kammervertreter erwähnt, dass es für eine Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretung und Geschäftsführung notwendig sei, den MitarbeiterInnen einen größeren Einblick in die Unternehmensentwicklung sowie in die Geschäftsprozesse zu gewähren. Dies fördere das Vertrauen und die gegenseitige Annäherung aller Beteiligten im Unternehmen ebenso wie die Leistungsmotivation, die Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Qualifikationsbereitschaft der Mitarbeiter. In einer derartigen Atmosphäre könne sich die Unternehmenskultur positiv ausprägen und entwickeln.

Die ExpertInnen von Seiten der Gewerkschaft dahingegen betonen in der Frage nach den Wechselbeziehungen zwischen Interessenvertretung und Innovation beispielsweise die Notwendigkeit einer verstärkten Gewerkschaftsanbindung seitens der Betriebsräte. Außerdem dürften bei einer ernsthaft betriebenen sozialpartnerschaftlichen Zusammenarbeit nicht ausschließlich betriebswirtschaftliche Aspekte im Vordergrund stehen, sondern es müssen gleichermaßen die Arbeitsbedingungen, Fragen tariflicher Entlohnung sowie der Gesundheitsvorsorge wichtige Themen im Betrieb sein. Als entscheidende Voraussetzung für ein gelungenes Zusammenspiel zwischen Betriebsräten und Innovationsprozessen benennen die GewerkschafterInnen eine angemessene Qualifizierung der Betriebsräte. Ihrer Meinung nach sind Betriebsräte umso besser in der Lage, innovative Prozesse im Unternehmen zu initiieren und mitzugestalten, je höher und adäquater deren Qualifikationen sind. Die Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen müssten entsprechend aktuell gehalten werden. Als Schlüsselqualifikation für eine sachliche und fruchtbare Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung seien von beiden Seiten soziale Kompetenzen aufzubauen und zu fördern. Obwohl man hinter diesem Konzept steht, erkennen die GewerkschaftsvertreterInnen teilweise durchaus selbstkritisch die damit verbundenen Schwierigkeiten und Probleme. Neben den klassischen Streitpunkten wie der Freistellung von Betriebsräten oder aber der Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen mangelt es nach Einschätzung der ExpertInnen auch am Interesse der eigentlichen Zielgruppe, den Betriebsräten selbst. Dies gilt ebenso für die konkrete betriebliche Ebene. Auch hier sehen die GewerkschaftsvertreterInnen noch viele Entwicklungspotenziale. Es seien noch reichlich intellektuelle Fähigkeiten bei den Beschäftigten vorhanden, die man ausschöpfen könnte. Aber man habe oftmals mit der Schwierigkeit zu kämpfen, dass viele Mit-

arbeiterInnen gar nicht bereit seien, anspruchsvollere Aufgaben und damit auch mehr Verantwortung übernehmen zu müssen. Als eine Lösungsmöglichkeit für diesen Punkt denken sie vergleichbar den KammervorteilnehmerInnen daran, entsprechende finanzielle Motivationsanreize für die Beschäftigten zu schaffen.

Zusammenfassung

1. Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass alle Befragten Zusammenhänge zwischen Innovationsprozessen und einer aktiven Beteiligung der Beschäftigten an diesen Innovationsprozessen erkennen. Die Vorstellungen darüber, welche Zusammenhänge es gibt und wie diese Zusammenhänge zukünftig gestaltet werden sollen, unterscheiden sich meist grundlegend entlang der Trennungslinie Kammer- bzw. GewerkschaftsvertreterInnen.
2. Die Mehrzahl der KammervorteilnehmerInnen versteht unter Interessenvertretung nicht Betriebsratsarbeit, sondern MitarbeiterInnenbeteiligung. MitarbeiterInnenbeteiligung wird wiederum reduziert auf eine finanzielle Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmen. Und letztlich der konkrete Zusammenhang zwischen Innovation und MitarbeiterInnenbeteiligung besteht einerseits in einer solideren Kapitaldecke des Betriebs, die ihm mehr Handlungsspielraum für Innovationen lässt. Innovationen bedeuten in dieser Logik vornehmlich Investitionen in Gestalt von Maschinenkäufen. Andererseits verspricht man sich durch eine finanzielle Beteiligung der MitarbeiterInnen eine erhöhte Leistungsmotivation. Schließlich erhoffen sich die Beschäftigten Gewinnausschüttungen oder aber Prämienzahlungen im Falle eines guten Geschäftsjahres und sind dementsprechend motiviert, sich im Sinne des Unternehmens zu engagieren. Es fällt auf, dass MitarbeiterInnenbeteiligung im Sinne einiger KammervorteilnehmerInnen nichts mehr gemein hat mit dem eigentlichen Sinn von Interessenvertretung und Mitbestimmung. In dieser Variante beschränkt sich der Zusammenhang zwischen Innovation und Beschäftigten auf rein formale Aspekte. Eine konkrete inhaltliche Beteiligung und Impulse seitens der Beschäftigten oder aber seitens des Betriebsrats spielen in diesem Handlungsansatz meist eine sekundäre Rolle.
3. Im Denken der GewerkschaftsvertreterInnen steht Interessenvertretung dahingegen für konkrete Betriebsratsarbeit. Dementsprechend stehen automatisch inhaltliche Aspekte im Vordergrund der Überlegungen, wenn es darum geht, über Zusammenhänge zwischen Interessenvertretung und Innovation nachzudenken. Entsprechend ihrer programmatischen Ausrichtung stehen für die GewerkschaftsvertreterInnen nicht in erster Linie die betriebswirtschaftli-

chen Interessen des Betriebs an erster Stelle, sondern Aspekte, die die Arbeitsbedingungen, die Entlohnung oder auch die Gesundheit der Beschäftigten betreffen. Gemäß dieser Interessenlage geht es den GewerkschafterInnen auch viel stärker um eine inhaltliche Beteiligung der gewählten InteressenvertreterInnen bzw. der Beschäftigten im Zuge solcher Innovationsprozesse. Um in diesen Punkten gute Arbeit leisten zu können, müssen die InteressenvertreterInnen über angemessene Qualifikationen verfügen. Und genau in diesem Punkt erkennen die VertreterInnen der Verwaltungsstellen ein Defizit, das durch angemessene Schulungen behoben werden soll.

4. BETRIEBSFALLSTUDIEN

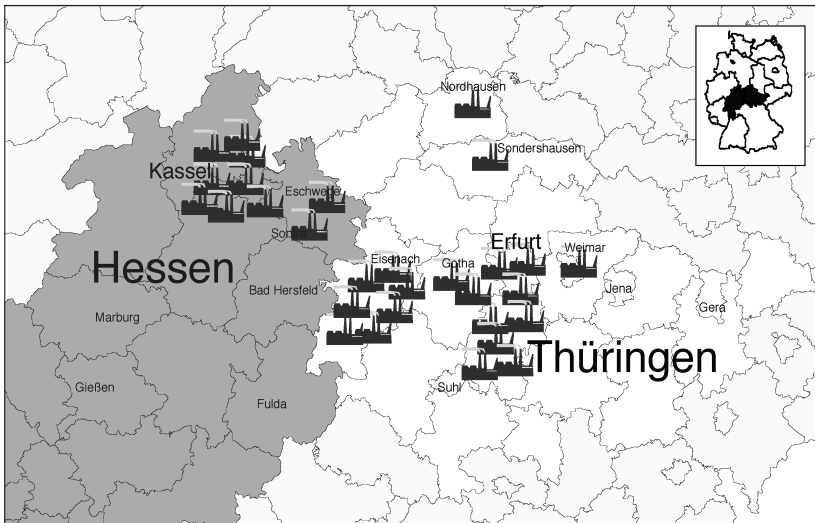
Neben einigen Bemerkungen zur räumlichen Verteilung des Betriebssamples in den beiden Untersuchungsregionen Thüringen und Hessen in Kapitel 5.1 steht die Darstellung der Betriebsfallstudien im Mittelpunkt von Kapitel 5. Die Projektbearbeiter haben eine Einteilung der Betriebe in drei Gruppen vorgenommen. Die erste Betriebsgruppe umfasst die nur gering- bzw. nicht-innovativen Betriebe, die in Kapitel 5.2 vorgestellt wird. Insgesamt 10 Betriebe umfasst die Gruppe der prozess-innovativen Betriebe. Mit der Darstellung der Ergebnisse für diese Gruppe befasst sich das Kapitel 5.3. In der dritten Gruppe sind all die im Verlauf der Erhebungsphasen recherchierten überdurchschnittlich prozessinnovativen Betriebe versammelt. Mit dieser Gruppe beschäftigt sich das Kapitel 5.4. Im Anschluss an die jeweilige Gesamtschau zu den einzelnen Betriebsgruppen haben die Projektbearbeiter für jede dieser Gruppen ein typisches Fallbeispiel dokumentiert. Für die Gruppe der als überdurchschnittlich innovativ eingestuften Betriebe wurde je ein typisches Fallbeispiel aus Thüringen und aus Hessen herausgegriffen und ausführlicher dargestellt. Die Projektbearbeiter erachten diese Form der Darstellung für angemessen, da das Projekt explizit auch der Frage nach potenziellen Unterschieden zwischen Ost- und Westbetrieben nachgegangen ist.

4.1 ZUR RÄUMLICHEN VERTEILUNG DER BETRIEBE

Wie in Kapitel 4 ausgeführt, hatten die ExpertInnengespräche u.a. zum Ziel, den Projektarbeitern die Betriebszugänge zu vereinfachen. Die Auswahl der Betriebe orientierte sich darum stark an den Empfehlungen durch den/die jeweilige(n) ExpertIn. Infolgedessen ist für das insgesamt 30 Betriebe starke Sample eine gewisse räumliche Streuung zu erkennen. Allerdings ist auch zu erkennen, dass sich zahlreiche Betriebe in der Nähe der Ballungsräume um Kassel bzw. Erfurt konzentrieren. Von Erfurt ausgehend, in weiter südliche Richtung, befinden sich acht Betriebe des Samples. Sie fallen alle in die Planungsregion Mittelthüringen. Aus Westthüringen, mit Eisenach als neuralgischem Punkt, sind sieben Betriebe vertreten. Dahingegen stellen die zwei beteiligten Betriebe aus Nordthüringen bereits geographische »Ausreißer« dar. Selbiges gilt für zwei Betriebe, die ihren Sitz im nord-östlichen Landesteil Hessens haben. Für den Thüringer Untersuchungsraum

ist Weimar der östlichste Standort eines Auswahlbetriebs. Dies bedeutet gleichzeitig, dass Betriebe aus Ostthüringen nicht repräsentiert sind. Dasselbe gilt für die südlichen, westlichen sowie die – geographisch betrachtet – zentralen Landesteile Hessens. Auf der Basis dieser räumlichen Verteilung, Rückschlüsse hinsichtlich etwaiger prozessinnovativer Zentren in den beiden Bundesländern zu ziehen, ist insofern nicht möglich. Schließlich konnten im Vorfeld der Betriebsinterviews nicht sämtliche ExpertInnen aus den diversen Landesteilen befragt werden. Folglich setzt sich das Betriebssample in räumlicher Hinsicht entsprechend dem regionalen Zuständigkeitsbereich des befragten Personenkreises zusammen.

Schaubild: Räumliche Verteilung der Betriebe



Quelle: START und BfS

4.2 GERING- BZW. NICHT-INNOVATIVE BETRIEBE

4.2.1 Allgemeine Merkmale dieser Betriebsgruppe

Bei den drei Betrieben dieser Gruppe handelt es sich um ein hessisches Familienunternehmen im Werkzeugbau sowie um zwei Handwerksbetriebe aus Thüringen. Einer dieser beiden Betriebe ist im Stahl- und Metallbau angesiedelt, wohingegen der andere auf dem Gebiet der technischen Dienstleistungen und Instandhaltung tätig ist. Letzterer ist eine Außenstelle innerhalb eines Unternehmens mit insge-

samt über 5.000 Beschäftigten, dessen Stammsitz sich im süddeutschen Raum befindet. Diese drei Betriebe wurden in einer Gruppe zusammengefasst, da es sich in allen Fällen um Betriebe handelt, die nach Einschätzung der Projektbearbeiter einen geringen bzw. nicht erkennbaren innovativen Charakter aufweisen. Der Umstand, dass es sich nur um eine sehr kleine Gruppe handelt, resultiert aus der gezielten Recherche nach prozessinnovativen Betrieben mit Hilfe der ExpertInnen-gespräche. Insgesamt führten die Projektbearbeiter in diesen drei Betrieben vier Einzelgespräche. Davon waren wiederum drei Interviews mit den jeweiligen Geschäftsführern sowie ein Interview mit einem Betriebsratsvorsitzenden. Auf Grund dieser Konstellation gibt es in dieser Gruppe lediglich einen Betrieb, in dem die Projektbearbeiter beide Betriebsparteien befragt haben. Dieser Umstand liegt darin begründet, dass die beiden anderen Betriebe über keine Interessenvertretung in ihrem Hause verfügen.

Rein deskriptiv betrachtet teilt sich diese Gruppe bei einigen Merkmalen exakt an der Ost-West-Unterscheidung. So sind beide Thüringer Betriebe dieser Gruppe dem Handwerk zuzurechnen. Keiner der beiden verfügt über einen Betriebsrat und sie weisen einen sehr niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von unter 10 % auf. Anders der Betrieb aus Hessen: Er ist der Metallindustrie zugehörig, besitzt eine gewachsene Interessenvertretungsstruktur in Form eines dreiköpfigen gewählten Betriebsrates und weist einen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von 85 % aller Beschäftigten auf. Mit Blick auf die wirtschaftliche Situation bestätigt sich diese erste Einteilung in ähnlicher Weise. Während sich beide Thüringer Betriebe in einer prekären finanziellen Lage befinden, ist die Situation des hessischen Vertreters dieser Gruppe als aktuell zufrieden stellend einzustufen. Insgesamt jedoch gilt für alle drei Betriebe: Die verfügbare Kapitaldecke ist sehr dünn.

Gemeinsamkeiten weisen alle drei Betriebe bei der Beschäftigtenzahl, dem Frauenanteil im Betrieb sowie dem Aspekt Forschung und Entwicklung auf. Keiner der Betriebe verfügt über eine eigene Konstruktions- oder gar eine FuE-Abteilung. Der prozentuale Anteil von Frauen an der Belegschaft liegt in allen Fällen deutlich unter 20 %. Auf der Führungs- und Leitungsebene sind Frauen gar nicht vertreten. Außerdem können alle drei Betriebe gemäß den statistischen Normen der Betriebsgrößenklasseneinteilung als kleine betriebliche Einheiten bezeichnet werden. Die MitarbeiterInnenzahl bewegt sich in allen Fällen unter der Marke von 50 Beschäftigten. In einem Fall handelt es sich um einen Kleinstbetrieb mit insgesamt nur 14 Beschäftigten.

Lediglich die Aspekte Eigner- bzw. Nicht-Eigner-Betrieb sowie Angliederung oder Nicht-Angliederung an eine Konzernstruktur weichen das oben geschilderte

Raster von Gemeinsamkeiten und Unterschieden auf. Zwei der drei Betriebe sind Inhaberbetriebe, im dritten Betrieb hat der Geschäftsführer den Status eines vom Konzern angestellten Geschäftsführers inne. Entgegen den skizzierten Ost-West-Differenzen steht außerdem, dass jeweils ein Inhaberbetrieb aus Thüringen bzw. aus Hessen stammt.

4.2.2 Innovationstypus dieser Betriebsgruppe

Für die Projektbearbeiter auffallend war ein nur rudimentär ausgeprägtes Innovationsverständnis seitens der Befragten. Im Extremfall äußerten die Gesprächspartner, dass ihnen der Begriff der Innovation gänzlich unbekannt sei. Auch die Unterscheidung zwischen unterschiedlichen Innovationsformen wie z.B. der Produkt- bzw. Prozessinnovation ist den meisten unbekannt. Die allgemeinen Äußerungen und Assoziationen mit dem Begriff Innovation blieben darum sehr vage. Für einen Geschäftsführer aus Thüringen bedeutet Innovation die Anwendung »neuer Methoden und Verfahren«. Mit dem Begriff der Prozessinnovation konnte er allerdings nichts anfangen. Für einen Geschäftsführer aus Hessen sind Innovationen vor allem durch externe Impulse charakterisierbar. Er sagte: »Innovation bedeutet für mich: Anstöße durch Dinge erlangen, die außerhalb der eigenen vier Wände erlebt werden, etwa bei Messen, auf Seminaren, bei Lieferanten und anlässlich von Betriebsführungen.« Für den einzigen Interessenvertreter in dieser Gruppe ist der Begriff Innovation gänzlich unbekannt.

Die nur gering ausgeprägten Vorstellungen über Sinn und Bedeutung betrieblicher Innovation finden in den Aussagen der Befragten zum Innovationsstand des jeweiligen Betriebes ihre Entsprechung. Zahlreiche auf der Innovationskriterienliste aufgeführten Innovationsformen spielen gemäß den Aussagen der Befragten keine Rolle für die betriebliche Arbeits- und Ablauforganisation. Den niedrigsten Innovationsstand weist hierbei der Thüringer Betrieb aus dem Bereich der technischen Dienstleistungen bzw. Instandhaltung auf. Der dortige Geschäftsführer konnte lediglich zu drei der insgesamt 13 möglichen Innovationskriterien angeben, dass sie im Betrieb umgesetzt sind. Außer einem intakten Zertifizierungsverfahren im Bereich Qualitätsmanagement, einer in Ansätzen vorhandenen Personalentwicklung in Gestalt betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen und Einstellungen sowie Kooperationsbemühungen auf dem Feld der Nachwuchsarbeit erfüllt diese Unternehmung in keinsten Weise die Kriterien für einen innovativen Betrieb. Auch unter dem Blickwinkel einer Innovationsdynamik fällt das Urteil für diesen Fall negativ aus. Die Projektbearbeiter konnten keinen Anhaltspunkt finden, der es erlauben würde, diesem Betrieb für die Zukunft eine positive Entwicklung

in Sachen Innovation vorherzusagen. Das Gesamturteil für die beiden anderen Betriebe dieser Gruppe fällt nicht wesentlich positiver aus. Und dennoch machen die Projektbearbeiter bei diesen Betrieben einen graduell höheren Innovationsstand aus als bei der zuerst genannten Unternehmung. So sind in diesen beiden Fällen Ansätze einer ganzheitlichen Arbeitsgestaltung wie z.B. der Job-Rotation zu erkennen. Flache Hierarchien, die Dezentralisierung von Verantwortung oder auch Projektarbeit in einzelnen Abteilungen sind Bestandteile der dortigen Arbeitsorganisation. Aufwändigere Formen von Prozessinnovationen sind aber auch in diesen beiden Fällen weder angedacht noch umgesetzt. Seien es Zertifizierungsfragen, betrieblicher Umweltschutz, Gesundheitsmanagement, eine systematische Personalentwicklung bzw. Weiterbildungsangebote oder Kooperationsfragen – all diese Innovationsformen spielen in diesen Betrieben keine Rolle. Auf Grund der Äußerungen seitens der Befragten muss stark bezweifelt werden, ob in diesen Betrieben der Wille und die Rahmenbedingungen vorherrschen, damit sich eine für derartige Innovationen notwendige Innovationsdynamik entwickeln kann.

4.2.3 Handlungsbedingungen und Interaktionsformen der zentralen betrieblichen Akteure

Die Projektbearbeiter sehen für alle Betriebe dieser Gruppe das Fehlen einer nachhaltigen Unternehmensphilosophie bzw. -strategie. Von Seiten der Geschäftsführung ist keine in die Zukunft weisende, zielgerichtete Strategie- bzw. Organisationsentwicklung oder eine reflektierte MitarbeiterInnenführung erkennbar. Vielmehr fußen Unternehmensleitlinien seitens der Geschäftsführer meist auf gewachsenen Traditionen. Dies ist bspw. bei den beiden Familienbetrieben dieser Gruppe der Fall. Da man fast ausschließlich Einzelanfertigungen produziere und sich die gesetzlichen Normen für diese Produkte seit den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts nicht verändert hätten, »arbeiten wir wie vor 100 Jahren«, sagt ein Thüringer Geschäftsführer. Und er fügt hinzu, dass sich daran in Zukunft auch nicht viel ändern werde. Es kommt aber auch vor, dass die handlungsleitenden Maximen von den Geschäftsführern nicht frei gewählt, sondern vielmehr das Resultat äußerer Zwänge sind. So klagt ein anderer Thüringer Geschäftsführer über den harten Preiskampf, starke lokale Konkurrenz sowie extrem schwankende Auftragslagen in seiner Branche. Da die finanzielle Situation des Betriebs deshalb stets angespannt sei, bliebe keine Zeit für die Ausarbeitung und Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensphilosophie. In diesem Fall prägen das Alltagsgeschäft und der Kampf um die Existenzsicherung die Art und Weise der Unternehmensführung stark mit. Die Projektbearbeiter gewannen den Eindruck, dass in diesem Betrieb auf Grund

der schlechten Rahmenbedingungen letztlich nur eine operative kurzfristige Firmenstrategie möglich ist.

Entsprechend diesen Eindrücken und den Äußerungen der Geschäftsführer zu ihren Unternehmensphilosophien entsprechen sie charakteristischer Weise bestimmten Typen von Geschäftsführern. Entsprechend einem Raster zur Beschreibung unterschiedlicher Unternehmertypen können die Geschäftsführer dieser Gruppe am ehesten wie folgt charakterisiert werden: In der Beurteilung seitens der Projektbearbeiter kommt ein Thüringer Geschäftsführer dem Idealtypus eines »**Konzeptionslosen Verwalters**« am nächsten. Zahlreiche hierfür typische Merkmale treffen auf das betriebliche Handeln dieser Person zu. Wie oben bereits ausgeführt, dominiert die situative Entscheidungsfindung ohne ein strategisches Leitkonzept, die kurzfristige Erfolgsorientierung resultiert aus wechselhaften Gewinn- und Verlustsituationen und es gab seit längerer Zeit keine betrieblichen Innovationen mehr. Die betriebliche Situation ist dementsprechend geprägt von einer fehlenden Zukunftsorientierung, einer mangelhaften Motivation unter den MitarbeiterInnen sowie einem sehr geringen finanziellen Gestaltungsspielraum. Ergänzen muss man für diesen Einzelfall den mit 55 Jahren hohen Altersdurchschnitt der Belegschaft sowie einen hohen Krankenstand.

Etwas anders sieht dies bei den beiden anderen Betrieben dieser Gruppe aus. Die Geschäftsführer dort entsprechen überwiegend dem Typus des »**konservativen Kaufmanns bzw. Technikers**«. Im Rahmen einer in der Regel akzeptablen finanziellen Situation herrschen eingefahrene Vorgehensweisen vor.³⁶ Der Anteil von FuE am Umsatz ist vernachlässigbar gering, Expansionsstrategien sind nicht auszumachen und insgesamt herrschen überkommene Organisationsstrukturen vor. Wenngleich auf Grund der überschaubaren Beschäftigtenzahl nur wenig Hierarchieebenen vorherrschen und ein reger informeller Austausch zwischen der Geschäftsführung und den Beschäftigten stattfindet, so sind doch viele Aspekte der Entscheidungsfindung in der Person des Geschäftsführers zentralisiert. Geschäftsführer dieses Typs verfolgen in der Regel ebenfalls keine Expansionsstrategien – dieser letzte Aspekt trifft auf die beiden »konservativen Kaufleute bzw. Techniker« dieser Gruppe exakt zu.

Hinsichtlich der Handlungsbedingungen und Interaktionsformen von Seiten der Interessenvertretung ist die Datenlage für die Gruppe der gering bzw. nicht-inno-

36 Für die hier relevanten beiden Betriebe trifft die Beschreibung mit einer akzeptablen finanziellen Situation lediglich auf den hessischen Betrieb zu. Der Thüringer Betrieb entspricht in diesem Merkmal nicht der idealtypischen Einteilung.

vativen Betriebe nur dünn. Lediglich der hessische Werkzeugbaubetrieb verfügt über einen Betriebsrat. Das Gespräch mit dem dortigen Betriebsratsvorsitzenden lässt die folgenden Schlüsse zu: Es handelt sich um einen sachlichen und aufgeschlossenen Vorsitzenden, der sich in seinem Selbstverständnis als Verhandlungspartner der Geschäftsführung sieht. Sein Handeln ist überwiegend von einer pragmatischen, ergebnisorientierten Grundhaltung geprägt. Programmatische Überzeugungen treten demgegenüber in den Hintergrund. Gemäß der Typologie von Lang und Steger hat man es hier mit einem »realistischen« Betriebsratsvorsitzenden zu tun.³⁷ Die für diesen Typus charakteristische kooperative und sachliche Grundhaltung hat sich offensichtlich auch in Konfliktsituationen bewährt. Auch in heiklen Fragen wie der Entlohnung bzw. tariflichen Forderungen stehe man Konflikte durch. Auch wenn »ein Kompromiss manchmal dauert«, es herrsche stets eine sachliche Atmosphäre der Auseinandersetzung.

Diese Einschätzung wird auch von Seiten des Geschäftsführers bestätigt. Dieser betont, dass er selbst einmal Arbeitnehmer gewesen sei und daher immer ein offenes Ohr für die Probleme der Belegschaft habe. »Wissen Sie, ich bin selbst mal Arbeitnehmer gewesen, ich weiß, was einem Arbeitnehmer missfällt bzw. gefällt.« Dieser Umstand mag ein Grund sein, warum dieser Geschäftsführer von der obigen Skizze des Unternehmertypus »Konservative Kaufleute bzw. Techniker« etwas abweicht. Die Einschätzung von Seiten des Geschäftsführers wird durch den Betriebsratsvorsitzenden weitestgehend geteilt. »Wir kommen gut klar«, sagt er. Der Chef wird als kooperativ und kompromissbereit geschildert, allerdings sei es auch so: »Was er nicht will, das will er nicht.« Da es in den anderen beiden Betrieben dieser Gruppe keine institutionelle Interessenvertretung gibt, kann in diesen Fällen lediglich eine Einschätzung hinsichtlich der Interaktionsformen zwischen Geschäftsführung und den Beschäftigten vorgenommen werden. Im Falle des nicht-innovativen Betriebs ist es so, dass der Geschäftsführer selbst über ein schlechtes Betriebsklima klagt. Neben der wirtschaftlich angespannten Situation ist hierfür der Umstand mitverantwortlich, dass so gut wie keine Teamarbeit stattfindet. Dies sei nicht möglich, da meist auf Baustellen – »auf Montage« – gearbeitet würde und die MitarbeiterInnen stets unterwegs seien. Regelmäßige Absprachen und Informationsaustausch in Form von Teambesprechungen seien deshalb nicht realisierbar. In diesem Fall gewannen die Projektbearbeiter den Eindruck, dass auf Grund

37 Zur Typologie von Betriebsräten vgl.: Lang, Rainhart und Steger, Thomas, 1999, Vom »Vorreiter« über das »Co-Management« zum »Erfüllungsgehilfen«? – Das Selbstverständnis von ostdeutschen Betriebsräten im Wandel, in: Mitbestimmung, gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressourcen, München, S. 85 – 117.

strukturell festgelegter Arbeitsabläufe die Interaktion zwischen der Geschäftsführung und den Beschäftigten nur situativ und operativ stattfinden kann. Der äußere Rahmen lässt regelmäßige Teamzusammenkünfte nicht zu. Im zweiten Betrieb ohne Interessenvertretung klagt der Geschäftsführer über die mangelnde Bereitschaft seiner MitarbeiterInnen, Verantwortung übernehmen zu wollen. Vielmehr interessiert sie »der pünktliche Feierabend« und der regelmäßige »Geldeingang auf ihrem Konto«. Allerdings gibt es regelmäßige Gespräche zwischen Geschäftsführung und Belegschaft, in denen Absprachen getroffen werden und auch mal persönliche Probleme der Beschäftigten thematisiert werden können. Letzteres ist sicherlich ein Resultat der geringen Beschäftigtenzahl von lediglich 14 Leuten. Graduell wird der informelle Austausch durch die für einen traditionellen Familienbetrieb typische Größe und Struktur verstärkt.

Neben den allgemeinen Bedingungen und Formen der Zusammenarbeit schließt sich nun die Frage an, wie sich die Interaktion speziell bei Innovationsprozessen vollzieht und wer die wichtigsten Träger dieser Innovationsaktivitäten sind. Wie aus den bisherigen Ausführungen bereits deutlich geworden ist, spielen Innovationen und speziell auch Formen von Prozessinnovationen eine nur sehr geringe bzw. gar keine Rolle in den Betrieben dieser Gruppe. Zudem gibt es lediglich in einem der drei Betriebe einen Betriebsrat. Aus diesen Gründen kann man sich von diesen Betriebsfällen nur wenig Antworten auf die Frage nach Zusammenhängen zwischen Interessenvertretungsarbeit und Innovation erwarten. Für die beiden Thüringer Betriebe, die über keinen Betriebsrat verfügen, kann an dieser Stelle lediglich etwas über die Aktivitäten der Belegschaft im Rahmen von Veränderungsprozessen aus Sicht der Geschäftsführer gesagt werden. So erkennen beide Geschäftsführer keine aktive Einstellung bei ihren Beschäftigten. Dies gilt sowohl bezüglich des Engagements für die betriebliche Gesamtentwicklung als auch konkret für Aktivitäten, die Innovationscharakter haben könnten. Einer der beiden äußerte: »Es gibt nur wenige, die mitdenken, eigene Ideen entwickeln, selbstständig arbeiten und z.T. entscheiden.« Die meisten MitarbeiterInnen würden nur gemäß den Anweisungen der Geschäftsführung arbeiten, das heißt, sie machen, »was man ihnen vorschreibt«. Anders sieht der Zusammenhang im Falle des hessischen Betriebes aus. Hier nennt der Geschäftsführer konkret »die Meister, Techniker und Konstrukteure« als die Träger von Innovation. Er hält es prinzipiell für einen Vorteil, den Betriebsrat verstärkt in innovatorische Prozesse mit einzubeziehen, hat dies aber bislang noch nicht getan. Eine spezifische Rolle im Rahmen von Innovationsprozessen kommt dem Betriebsrat daher nicht zu. Vielmehr hebt er hervor, dass es der »alte und immer noch vorhandene Facharbeiterstolz« sei, der einige

MitarbeiterInnen in Sachen Innovation aktiv werden ließe. Vor allem im Rahmen von Projektarbeit würde dies immer wieder deutlich werden.

4.2.4 Zur Bedeutung der Interessenvertretung für die betriebliche Sozialverfassung und Innovation

Im hessischen Auswahlbetrieb ist der Betriebsrat seit langem ein selbstverständlicher Bestandteil der Betriebskultur. Der Sinn und Nutzen sozialpartnerschaftlicher Aushandlungsprozesse steht außer Frage. Sowohl in den Augen der Geschäftsführung als auch nach Ansicht des Betriebsratsvorsitzenden erfüllt der Betriebsrat einerseits seine Funktion als Interessenvertreter für die Belange der Beschäftigten und andererseits als kooperativer Partner für die Geschäftsführung. »Der Betriebsrat ist das Sprachrohr der Mannschaft«, so sagt der Geschäftsführer. Generell wird ein kooperativer, sachlicher Stil gepflegt, der auch in Konfliktsituationen beibehalten wird.

Innerhalb des Gremiums nimmt der Betriebsratsvorsitzende eine besondere Rolle ein und hat neben der Arbeit »auch die Verantwortung« zu tragen. Obwohl dem Betriebsrat eine wichtige Bedeutung für die innerbetriebliche Kommunikation und das Betriebsklima zukommt, könnte er noch an Gewicht und Einfluss gewinnen, wenn Betriebsratssitzungen nicht nur dann stattfinden würden, »wenn etwas anliegt«, sondern in regelmäßigen Abständen als Diskussions- und Organisationsforum genutzt würden. Es bleibt abschließend festzuhalten, dass sich für diesen Fall keine Zusammenhänge zwischen der Interessenvertretung und betrieblicher Innovation feststellen ließen. Und dies obwohl im Betrieb ein kooperatives Verhältnis zur Geschäftsführung sowie ein akzeptables Betriebsklima vorherrscht. Weder der Betriebsrat noch die Geschäftsführung sind offenbar nicht mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet, um dank ihrer Qualifikationen entscheidende Impulse für Innovationen setzen zu können. Ergänzend muss an dieser Stelle gesagt werden, dass allgemeine betriebliche Rahmenbedingungen vorherrschen, die nicht förderlich für ein innovatives Klima sein können. Dazu zählen eine dünne Kapitaldecke, die keine innovativen Investitionen und Experimente erlaubt; oder aber auch traditionelle Firmenstrukturen und Einstellungsmuster, die nur schwer aufzubrechen sind. Dieser Befund gilt in noch stärkerem Maße für die beiden Thüringer Handwerksbetriebe.

4.2.5 Ergebnisse hinsichtlich weiterer zentraler Fragestellungen des Projekts – Ost-West-Vergleich, Gewerkschaft und Geschlechterpluralität

Vor dem Hintergrund der nur sehr geringen Anzahl von Betrieben in dieser Gruppe lässt die Auswertung entlang der obigen Kriterien sicherlich keine verallgemeinerbaren Schlüsse zu. Dennoch können Charakteristika aufgezeigt werden, die ggf. in Abgrenzung zu den anderen beiden Betriebsgruppen interessante Erkenntnisse liefern können.

Wie bereits im Rahmen einer allgemeinen Charakterisierung dieser Betriebsgruppe in Kapitel 4.2.1 ausgeführt wurde, ließen sich entlang bestimmter Auswertungskategorien Unterschiede zwischen den beiden Betrieben aus Thüringen und dem einzigen Betrieb aus Hessen ausmachen. Bei beiden Thüringer Betrieben handelt es sich um Handwerksbetriebe, die beide keinen Betriebsrat haben, einen niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad unter der Belegschaft aufweisen und sich außerdem in prekären finanziellen Situationen befinden. Exakt gegenteilig verhält es sich für den Fall des hessischen Betriebs. Allein die Tatsache, dass beide Ost-Betriebe über keine Interessenvertretung verfügen, könnte ein Indiz für die Existenz unterschiedlicher Ausprägungen der betrieblichen Sozialverfassung zwischen Ost und West sein. Auch der vernachlässigbar geringe gewerkschaftliche Organisationsgrad bei den Thüringer Betrieben ist eher typisch für die betrieblichen Verhältnisse in den neuen Bundesländern. Demgegenüber gehört die Interessenvertretung im hessischen Betrieb seit langem zum Bestandteil der dortigen betrieblichen Sozialverfassung. Sicherlich auch mit Blick auf eine jahrzehntelange Tradition und Gewohnheit kommt der Gewerkschaft dort eine große Bedeutung zu. Für den Betriebsrat ist die Gewerkschaft eine wichtige Informationsquelle und Ratgeber wie z.B. in Tariffragen. In diesem Punkt sind die Geschäftsführer aus Thüringen ganz anderer Meinung. Aus deren Sicht könnten die Beschäftigten nur wenig von einer Mitgliedschaft profitieren: »Die Gewerkschaften holen für ihre Mitglieder einfach zu wenig heraus«, so meint einer der beiden. Der andere denkt, dass die Gewerkschaft überhaupt keine Vorteile für die betriebliche Entwicklung mit sich bringen würde. Einen möglichen positiven Einfluss der Gewerkschaft auf betriebliche Innovationsprozesse will keine der Betriebsparteien erkennen.

Unabhängig von einer östlichen bzw. westlichen Betriebskultur kommt dem Aspekt der Geschlechterpluralität in dieser Betriebsgruppe überhaupt keine Bedeutung zu. Hinsichtlich dieses Innovationsaspekts ist von allen Befragten keinerlei Sensibilität spürbar. Allein die Idee, das betriebliche Innovationsverhalten könnte u.a. von der geschlechtlichen Zusammensetzung im Management und in der

Belegschaft positiv befördert werden, liegt allen Befragten fern. Entsprechend der fehlenden Einsicht für einen solchen Zusammenhang gestaltet sich auch die betriebliche Realität bezüglich des Frauenanteils im Management bzw. in der Belegschaft. In allen drei Fällen spielt dieser Aspekt sowohl als Innovationskriterium als auch hinsichtlich der betrieblichen Realität keine Rolle.

4.2.6 Zusammenfassung und Interpretation

Die Auswertung der empirischen Erhebungen ergab, dass die in diesem Kapitel besprochenen Betriebe lediglich als gering bzw. als nicht-innovativ einzustufen sind. Dieses Ergebnis resultiert erstens aus einer konkreten Bestimmung des Innovationsstands der jeweiligen Betriebe und beruht zweitens auf den weiteren Aussagen der Befragten im Verlauf der betrieblichen Interviews.

Das Wissen und Verständnis über Innovation und Innovationsformen in allgemeiner Hinsicht ist bei den Befragten nur rudimentär ausgeprägt. Ebenso sind die Betriebe in der konkreten Anwendung und Umsetzung prozessinnovativer Arbeits- und Ablauforganisation wenig bzw. gar nicht aktiv. Es dominieren traditionell mittelständisch geprägte Organisations- und Kommunikationsformen, die wenig Raum für die Einführung einschneidender Neuerungen lassen. Die Ursachen hierfür finden sich einerseits in leicht auszumachenden innovationsfeindlichen Rahmenbedingungen wie bspw. einer schlechten finanziellen Situation, in der sich die Betriebe befinden. Auf der anderen Seite kamen die Projektbearbeiter zu dem Schluss, dass sich alle zentralen betrieblichen AkteurInnen oder Akteursgruppen nicht durch eine innovativ-dynamische Grundhaltung auszeichnen. Ganz gleich, ob es sich um die Geschäftsführer oder den Betriebsratsvorsitzenden handelt, die Projektbearbeiter konnten keine Persönlichkeit(en) ausmachen, von denen man den Eindruck gewinnen konnte, sie besäßen den Willen und die Kompetenzen, um das Steuer im Betrieb in die eine oder andere Richtung herumzureißen. Vielmehr entstand der Eindruck, dass alle Betriebsparteien voll und ganz mit der Sicherung des Status quo oder aber mit existenziellen betrieblichen Überlebensfragen beschäftigt sind.

Die kleinen graduellen Unterschiede zwischen den Betrieben hinsichtlich des Innovationsstands mögen im Zusammenhang mit den unterschiedlich gut funktionierenden innerbetrieblichen Interaktions- und Kommunikationsformen stehen. So ist es auffällig, dass der interne Austausch zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung gerade in dem Thüringer Handwerksbetrieb gegen Null tendiert, in dem die Projektbearbeiter keinerlei Innovationsfähigkeit ausmachen konnten. Dahingegen sind im hessischen Vergleichsbetrieb sowohl ein gutes Betriebsklima,

eine intensivere Kommunikation untereinander als auch eine institutionalisierte Kommunikations- und Diskussionskultur in Form eines Betriebsrats vorhanden. Aber auch dieser Betrieb muss als nur gering innovativ eingestuft werden, sodass die genannten Faktoren offensichtlich nicht ausreichen, um eine wirklich prozess-innovative Betriebskultur entwickeln zu können.

Über die potenziellen Möglichkeiten von Gewerkschaften, sich im Rahmen von Innovationsprozessen einzubringen, lässt sich anhand dieser Betriebsgruppe nur wenig aussagen. Das liegt vor allem daran, dass sie in zwei von drei Betrieben nur sehr schwach vertreten sind. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten liegt dort unter 10 %. Lediglich im gewerkschaftlich stark organisierten hessischen Betrieb leistete die Gewerkschaft einmalig Unterstützung bei der Organisation einer betrieblichen Beratung durch eine externe Institution.

Im Eingangskapitel wurde bereits auf einige formale Unterschiede in puncto Interessenvertretung und Gewerkschaft zwischen den beiden Ost- bzw. dem einen Westbetrieb dieser Gruppe hingewiesen. Die Nicht-Existenz eines Betriebsrats sowie der minimale gewerkschaftliche Organisationsgrad im Falle der beiden Ostbetriebe bestätigt auf den ersten Blick längst bekannte Phänomene einer schwachen Gewerkschaftsanbindung bzw. die Existenz »mitbestimmungsfreier Zonen« in den neuen Bundesländern. Auf der anderen Seite steht der hessische Betrieb für einen recht typischen Westbetrieb mit gewachsenen Interessenvertretungsstrukturen sowie einer starken Verbundenheit mit den Gewerkschaften. Obwohl die Unterschiedlichkeiten in der jeweiligen Merkmalsausprägung auf der Hand liegen, erscheint es auf Grund der nur geringen Betriebsanzahl in dieser Gruppe nicht legitim, generalisierbare Rückschlüsse auf spezifische Unterschiede zwischen Betrieben aus West- und Ostdeutschland zu ziehen. Wichtiger erscheint im Sinne des zentralen Projektinteresses an dieser Stelle zu sein, darauf hinzuweisen, dass anhand dieser 3 Betriebe folgende These aufgestellt werden kann: Betriebe können hinsichtlich ihres Innovationsstands bzw. ihrer Innovationsdynamik nahezu auf derselben Stufe stehen, auch gerade wenn sie sich in puncto Interessenvertretungsstruktur und Gewerkschaftsanbindung deutlich unterscheiden. Es muss demnach andere Faktoren geben, die einen starken Einfluss auf die Innovationsfähigkeit haben.

Bezüglich der letzten spezifischen Untersuchungskategorie des Projekts, der Frage nach Zusammenhängen zwischen Innovationen und einer geschlechterpluralen Personalstruktur, gibt es für die Betriebsgruppe der gering- bis nicht-innovativen Betriebe zwei eindeutige Ergebnisse. Zum einen sind Frauen weder im Management noch unter der Belegschaft auffallend vertreten. Zum anderen machten

die Befragten deutlich, dass für sie die Kategorie Geschlechterpluralität nicht im Zusammenhang mit Innovation zu sehen sei. Beide Befunde müssen vor dem Hintergrund gesehen werden, dass sich alle Betriebe in von Männern dominierten Branchen bewegen. Zudem sind zwei der drei Betriebe dem Handwerk zuzurechnen. Hier herrschen meist noch traditionellere Strukturen vor als in der Industrie.

In Vorausschau auf die folgenden Kapitel soll an dieser Stelle noch festgehalten werden, dass in allen drei Betrieben entweder keine Anstrengungen unternommen werden, externe Fachleute oder Berater in Sachen Innovation zu Rate zu ziehen, oder aber es wurden, wie im Fall des hessischen Werkzeugbaubetriebs, keine Erfolge erzielt. In diesem Aspekt unterscheidet sich diese Betriebsgruppe von den anderen beiden Gruppen mit den prozess- bzw. überdurchschnittlich prozessinnovativen Betrieben.

4.2.7 Fallbeispiel A

Im Ansatz der Prozessinnovation »stecken geblieben« – ein kleines, produktinnovatives Familienunternehmen im Werkzeugbau

Es handelt sich bei diesem Beispiel um ein Familienunternehmen mit 35 Beschäftigten im hessischen Untersuchungsraum. Hergestellt werden Werkzeuge und Formen für technische Präzisionsartikel auf der Basis von Kunststoff und Metallguss. Abnehmer sind in erster Linie die Automobil- und Elektroindustrie, die Medizintechnik und, in abnehmendem Maße, die Konsumgüterindustrie.

Unternehmensstruktur und -geschichte

Inhaber und Geschäftsführer der GmbH ist der Seniorchef. Sein Sohn soll später einmal das Unternehmen übernehmen, zur Zeit ist er für die Materialbestellung zuständig und im Büro tätig. »Rechte Hand« des Geschäftsführers ist ein Produktionsleiter, unter ihm existiert die Meisterebene, denen die Facharbeiter in der Produktion zugeordnet sind. Es existiert ein dreiköpfiger Betriebsrat. Alle gewerblichen Beschäftigten sind Mitglieder der IG Metall.

Der Geschäftsführer hat 1966, zunächst mit einem Kompagnon, das jetzige Unternehmen gegründet. Davor war er in einem Unternehmen der Betriebsmittelkonstruktion angestellt und hat sich dort vom Werkzeugmacher zum Meister hochgearbeitet. Seine Selbstständigkeit wurde über ein Patent finanziert, aus dessen Vermarktung kamen die ersten Erträge für das eigene Unternehmen – ansonsten habe er »mit nichts« angefangen. Die Firmengeschichte weist alle Höhen und

Tiefen eines kleinen Inhaberunternehmens auf, das nur über eine geringe Kapitaldecke verfügt und stark vom »enger werdenden Markt« abhängig ist. Nach einer Phase wirtschaftlicher Prosperität, in der man über bis zu 45 Beschäftigte einschließlich 6 Auszubildender verfügte, geriet das Unternehmen in den 90er Jahren in eine wirtschaftliche Krise, die durch Abwanderung der Kundschaft in Billiglohnländer verursacht wurde. Zwar seien die Stammkunden inzwischen »reumütig« zur Qualitätsproduktion des hessischen Unternehmens zurückgekehrt, richtig erholt hat man sich von der Krise jedoch noch nicht, die den Betrieb zu Kurzarbeit und 20 % Personalabbau zwang. Immerhin konnte 1999 im Gegensatz zu den Jahren 1994 bis 1998 erstmalig wieder »vorsichtig investiert« werden.

Wirtschaftliche Problemlage

Aus der Sicht des Geschäftsführers sind die Investitionen das wirtschaftliche Hauptproblem des Unternehmens. Wegen der fortschreitenden technischen Entwicklung müssten alle 7 bis 10 Jahre die Anlagen ausgetauscht werden, um im Wettbewerb bestehen zu können. Ein weiteres Handicap scheint die Betriebsgröße zu sein: Hier seien Betriebe zwischen 40 und 60 Beschäftigten gegenüber kleineren im Vorteil, denn diese hätten größere Kapazitäten beim Akquirieren von Aufträgen zu bieten. Den Schritt, auch in die Endproduktion zu gehen, also nicht nur Werkzeuge zu bauen, sondern damit auch zu produzieren, konnte man aus Investitionsmittelmangel nie beschreiten. Hinsichtlich der Zukunft des Unternehmens ist der Inhaber, trotz neuerlicher Konsolidierung, skeptisch: »Wenn mein Sohn, der die Firma mal übernehmen wird, jetzt dabei wäre, würde ich das so nicht sagen, aber er wird es mal sehr schwer haben!«.

Betriebliche Innovation

Verfahren der Prozessinnovation entlang unserer Kriterienliste finden im Unternehmen kaum Anwendung. Für den Inhaber und Geschäftsführer bedeutet Innovation »immer etwas, das von außen kommt«. Der einzige Weg, sich innovatorischer Impulse zu bedienen sei daher, dass man Möglichkeiten schaffe, die Mitarbeiter »nach draußen« zu bekommen. Er denkt dabei in erster Linie an den Besuch von Fachmessen und Seminaren. Während dies in früheren Zeiten noch problemlos klappte, betrachtet er den heutigen Erfolg solcher Bemühungen frustriert: Die Mitarbeiter, auch die Meister, seien dazu immer weniger motiviert.

Dennoch betrachtet er sein Unternehmen als innovativ – »schon deshalb, weil wir nur Prototypen herstellen, diese müssen entwickelt werden. Bei jedem Produkt sind wir innovativ tätig und werden vor immer neue Anforderungen gestellt«. Eine

zentrale Rolle übernimmt dabei die Abteilung »Konstruktion und Arbeitsvorbereitung«. Ein einzelner Auftrag, der bis zu einem Jahr in Anspruch nehmen könne, wird als »innovatives Paket« betrachtet und projektförmig bearbeitet. Einbezogen ist jeweils der Produktionsleiter, ein Konstrukteur und ein Meister.

Zweifellos entstehen in diesen Arbeitszusammenhängen innovative Prozesse, die sich auf das Produkt, seine Materialbeschaffenheit und Konstruktion beziehen. Dem Eindruck der Projektbearbeiter nach ist möglicherweise ein Schwachpunkt eine lediglich traditionelle Einbeziehung der Facharbeiter selbst. Diese arbeiteten zwar nach Aussagen des Geschäftsführers »Hand in Hand« mit dem Meister und begegneten ständig »neuen Herausforderungen, die nur gemeinsam zu bewältigen sind« – ihre Einbindung in die eher klassische betriebliche Vorgesetzten-Hierarchie und damit auch die Nicht-Übernahme von Verantwortung blieben jedoch stets erhalten.

Als in den 90er Jahren eine Betriebsberatung beim RKW in Anspruch genommen wurde – offensichtlich unter Einbeziehung von Vorschlägen der IGM-Verwaltungsstelle – brachte dies kaum einen Fortschritt für die mögliche Veränderung der betrieblichen Strukturen. Ein IG-Metall Experte berichtete über diesen Fall, dass es im Ergebnis wohl zur Einführung eines Verbesserungsvorschlagswesens gekommen sei, weiterführende strukturelle Veränderungen wie z.B. Gruppenarbeit hätten dann aber nicht mehr stattgefunden. Der Geschäftsführer betrachtet den Erfolg dieser Maßnahme ähnlich skeptisch: Die Untersuchung der einzelnen Arbeitsschritte im Betrieb seitens des Beraters habe bei einzelnen Beschäftigten Misstrauen erregt. Bei einem Mitarbeiter sei dies so weit gegangen, dass er ihn im Anschluss an die Beratung verloren habe – er habe gekündigt. Die Befragungsweise des Beraters habe ihn gestört und möglicherweise in seiner Autonomie verletzt.

Offen muss bei dieser Darstellung bleiben, ob die Beratung schlecht umgesetzt war oder die eigentlichen Ursachen woanders lagen, eventuell gar nicht einmal in der Person des Beraters selbst begründet. Dem »Chef« ist möglicherweise nie in den Sinn gekommen, dass die Verletztheit des Mitarbeiters sich gegebenenfalls gar nicht gegen den Berater gewandt hat, sondern gegen ihn. Der Geschäftsführer hat schließlich den Berater in die Firma geholt und ihm, dem Facharbeiter, »vor die Nase gesetzt«, der mit dieser als »Provokation« empfundenen Maßnahme dann dachte, er solle kontrolliert werden. Der Mitarbeiter wurde offenbar mit seinen Gedanken, Befürchtungen und Interpretationen der Situation allein gelassen. Wenn in einem kleinen mittelständischen Betrieb, wo jeder jeden kennt, schon einmal Unterstützung von außen geholt wird, müsste man dann nicht die Mitarbeiter vorher zusammenholen und mit ihnen die Zielsetzung, Methode und Rahmenbedin-

gungen der Maßnahme erörtern, sie beteiligen oder zumindest umfassend informieren? So wurde ein Chance vertan.

Die Arbeitswelt der Facharbeiter scheint zwar eine gewisse Autonomie zu beinhalten, diese wird jedoch nur individuell nutzbar gemacht und öffnet sich nicht dem Teamgedanken. In diesen betrieblichen Bereich verändernd einzugreifen, hat sich der Geschäftsführer möglicherweise nie getraut. Ein Beleg hierfür ist seine Art, über die Facharbeiter zu denken: »Seine Leute« seien manchmal etwas brüsk, wenn sie nicht motiviert oder »bei der Sache« seien. Jemanden, der von außen käme (wie unsere Forschungsgruppe, aber auch o.g. Berater; Anm.d.Verf.) könnten sie ggf. »auflaufen lassen«, gepaart mit Misstrauen, das sich dann bemerkbar mache, wenn man sich auf die Geschäftsleitung berufe.

Möglicherweise steht dem Geschäftsführer hier die eigene Biografie im Wege, die ihn zu hemmen scheint, allzu sehr steuernd in die Autonomiebereiche der Facharbeiter einzugreifen: »Wissen Sie, ich bin selbst mal Arbeitnehmer gewesen. Ich weiß, was einem Arbeitnehmer missfällt oder gefällt.«

Die Rolle des Betriebsrats

Der Betriebsrat besteht seit etwa 1970, seit das Unternehmen über 20 Beschäftigte verfügt. Der Vorsitzende ist 58 Jahre alt, Arbeiter, und von Beruf Dreher. Die Betriebsratstätigkeit scheint sich im Wesentlichen auf den Vorsitzenden zu konzentrieren. »Nur wenn etwas zu unterschreiben ist, unterschreiben alle drei«. Es gibt eine Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit. Betriebsratssitzungen finden nur statt »wenn etwas anliegt«. Das Verhältnis des Vorsitzenden zum Geschäftsführer wird mit »Wir kommen gut klar« charakterisiert. Als Gesprächs- und Verhandlungspartner sei der Chef kooperativ und kompromissbereit.

Insgesamt scheint sich die Betriebsratstätigkeit eher informell zu gestalten und entspricht klassischen Mustern einer kleinbetrieblichen Situation. Nach Auskunft des Betriebsratsvorsitzenden sei das Ansehen des Betriebsrats bei der Belegschaft »normal«, man werde »schon unterstützt«. Die Angst um den Arbeitsplatz verhindere jedoch größeres Engagement der Beschäftigten. Die Gewerkschaft sei für ihn »absolut wichtig«. Von ihr bekäme man das Wissen, z. B. bei Tarifauskünften, aber auch in vielen anderen Fragen. Auch um Verhaltensempfehlungen zu bekommen, erfülle die Gewerkschaft eine sehr wichtige Rolle.

Innovation: Kein Thema zwischen den Betriebsparteien

Der Betriebsratsvorsitzende erfüllt seine Rolle als Interessenvertreter sicherlich in zufrieden stellendem Umfang, seine Schilderung von einigen Konfliktfällen macht dies

deutlich. So wurde vor über zwei Jahren der Tarif gekündigt, inzwischen stünden Verhandlungen über einen Haustarif an. Dass in der Zwischenzeit die Beschäftigten ihre vollen Löhne bekommen, »das macht der Betriebsrat mit dem Chef klar!«. Das Beobachten von Ansätzen zu betrieblicher Innovation, gar Veränderungsabsichten oder Einflussnahme sind für den Betriebsrat jedoch erkennbar kein Thema.

Aber der Betriebsratsvorsitzende erkennt Schwachpunkte der betrieblichen Organisation: Handlungsdruck ergebe sich zum Beispiel beim Thema Weiterbildung. Insbesondere im Krankheitsfall täten sich Lücken auf – »Wenn einer krank ist, kann das kein anderer machen«. Die Personaldecke sei extrem dünn. Einige Beschäftigte hätten sich zum Meister fortbilden lassen, würden allerdings weder als Meister eingesetzt noch entlohnt. Zur betrieblichen Arbeitsweise sagt der BR-Vorsitzende: »Jeder Beschäftigte ist einzeln für seine Tätigkeit und Arbeitsleistung verantwortlich. Teamarbeit gibt es in diesem Sinne nicht«. Allerdings sei man gewohnt, sich im Auftragszusammenhang miteinander abzustimmen.

Deutlich wird in unserer betrieblichen Fallstudie auch, dass zwischen den Betriebsparteien niemals Zusammenhänge zwischen dem wirtschaftlichen Ergebnis, der Arbeitsorganisation, der Arbeitszufriedenheit oder dem Beschäftigteninteresse thematisiert worden sind. Verhindert wird dies nicht durch persönliche Verhaltensblockaden im Miteinander-Umgehen. Dahin gehend stimmen beide Seiten überein, man reagiert sachbezogen und konstruktiv aufeinander. Der Schlüssel für die Erklärung liegt vermutlich im Kompetenzfaktor. Alle Beteiligten, der Firmeneigentümer, der Betriebsrat und auch die Beschäftigten weisen möglicherweise Defizite in der auf innovationsbezogenen Fachkompetenzen aufbauenden Übung auf. Man hat zwar »einen Dreh gefunden«, wie man miteinander (bilateral) im betrieblichen Alltag klarkommt, bei außergewöhnlichen Anlässen und Vorhaben, immer dann, wenn »das Team« gefordert ist, wirkt das fachlich vorhandene Kompetenzdefizit aber blockierend. Erst als das Thema Innovation von außen an den Geschäftsführer herangetragen wird, äußert der sich gegenüber dem Interviewer nachdenklich: »Es wäre ein Vorteil, wenn der Betriebsrat stärker in innovatorische Prozesse einbezogen wäre.«

4. 3 PROZESSINNOVATIVE BETRIEBE

4.3.1 Allgemeine Merkmale der prozessinnovativen Betriebe

Die Gruppe der prozessinnovativen Betriebe umfasst zehn Betriebe, acht davon sind in Thüringen und zwei in Hessen angesiedelt. Von den Thüringer Betrieben

befinden sich vier in Mittelthüringen, zwei im Raum Erfurt und zwei in Westthüringen. Die beiden hessischen Betriebe liegen im Raum Kassel. Es handelt sich insgesamt um drei Betriebe aus dem Maschinenbau, vier Betriebe der Elektroindustrie, einen aus dem Metallbau sowie einen Getriebehersteller und ein Autohaus.

In drei Betrieben waren jeweils zwei Interviews möglich, mit der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat. In drei Betrieben kam es zu je einem Interview mit den jeweiligen Geschäftsführern. Zwei dieser Betriebe verfügen über keinen Betriebsrat. Die restlichen Interviews wurden mit den jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden geführt. In einigen Fällen, ausschließlich auf der Betriebsratsseite, waren zwei Gesprächspartner anwesend, es handelte sich dann jeweils um Vorsitzende(n) und Stellvertreter(in).

Wie bereits angedeutet verfügen acht der zehn Betriebe über einen **Betriebsrat**. Von den verbleibenden 2 Betrieben ohne Betriebsrat liegt einer in Thüringen und der andere in Hessen.

Zur **Betriebsgröße** ist zu sagen: Der Durchschnitt dieser Betriebsgruppe liegt bei knapp 100 Beschäftigten. Der kleinste Betrieb mit 10 Beschäftigten liegt in Hessen, der größte mit gut 250 Beschäftigten in Thüringen. Die beiden Betriebe ohne Betriebsrat haben 10 bzw. 33 Beschäftigte und sind demnach Kleinst- und Kleinbetriebe.

Drei Thüringer Betriebe gaben an, dass ihre **wirtschaftliche Situation** schlecht (2x) oder sehr schlecht (1x) sei, zwei Betriebe weisen eine durchschnittliche wirtschaftliche Entwicklung auf und aus drei Betrieben wird eine gute (2x) bis sehr gute (1x) wirtschaftliche Lage vermeldet. Lediglich für 2 Fälle konnten die Projektbearbeiter keine Angaben in Erfahrung bringen.

Sechs Betriebe verfügen über eine eigene **FuE-Abteilung**, aus einem Betrieb haben wir hierzu keine Angaben erhalten. Die Mehrheit der Betriebe dieser Innovationskategorie betreibt also Forschung und Entwicklung oder ist dabei, eine solche Abteilung aufzubauen, wie wir in zwei Fällen erfuhren.

Abhängigkeiten zwischen der Existenz einer FuE-Abteilung und den Variablen Betriebsgröße und wirtschaftliche Entwicklung bestehen nach unserer Beobachtung nicht – ob ein Unternehmen eigene FuE betreibt, ist offensichtlich unabhängig von der Betriebsgröße. Ebenso scheint sich in dieser Kategorie eine vorhandene eigene FuE-Abteilung nicht statistisch nachweisbar auf die wirtschaftliche Situation auszuwirken, bei den Betrieben mit FuE reicht die Streuung von »sehr schlechte wirtschaftliche Lage« bis »sehr gute wirtschaftliche Lage«.

Zum **Betriebsalter**: Fünf Thüringer Betriebe geben als Gründungsjahr 1990 an, drei sind offensichtlich älter (in einem Fall 1925) bzw. haben Kombinatvorläufer. In fünf Fällen haben sich nach 1990 firmenrechtliche Veränderungen ergeben. Dazu gehören Abspaltungen, Angliederungen an Unternehmensgruppen, ein neuer Firmenname oder aber die Zuordnung zu einem Konzern bzw. Ausgründungen. Die beiden hessischen Betriebe wurden 1981 bzw. »in der Nachkriegszeit« gegründet.

Aus sieben Betrieben verfügen wir über ungefähre Angaben zum **Altersdurchschnitt** der Belegschaften. Demnach liegt das Durchschnittsalter etwa bei 45 Jahren. Die **Frauenanteile** in den Belegschaften werden in der Regel als »gering« bezeichnet, in einem Fall gibt es keine Frauen im Betrieb. Ein »Ausreißer« liegt in Thüringen, hier wird der Frauenanteil mit 80 Prozent beziffert, ein weiterer liegt in Hessen mit 40 Prozent, es handelt sich um ein Autohaus. Der Thüringer Betrieb mit hohem Frauenanteil hat auch in der Leitung weibliche Führungskräfte, beim hessischen Betrieb ist das nicht der Fall. In den übrigen Betrieben gibt es ebenfalls keine Frauen im Management.

Von sieben Betrieben werden fünf von angestellten Geschäftsführern geleitet. In je einem Fall ist der Geschäftsführer auch gleichzeitig Eigner bzw. Mitgesellschafter.

4.3.2 Innovationstypus dieser Betriebsgruppe

Sieben Betriebe, darunter zwei hessische und 5 Thüringer Betriebe, wurden von den Projektbearbeitern auf der fünfer Skala mit dem Wert 3 charakterisiert. Dies entspricht exakt der mittleren Innovationsstufe innerhalb des Samples. Drei Betriebe aus Thüringen erhielten den Wert 2. Der formale Innovationsstand kann für diese Fälle als »gering, aber vorhanden«, bezeichnet werden.

Entsprechend dem Aufbau unseres Bewertungsrasters und der Zuordnung der untersuchten 30 Betriebe müssen wir in der hier behandelten Betriebsgruppe davon ausgehen, dass wir es mit Fällen zu tun haben, die sich deutlich von der Betriebsgruppe der gering- bzw. nicht-innovativen Unternehmen abheben, die aber auch nicht als überdurchschnittlich prozessinnovativ anzusehen sind. Anders ausgedrückt: Unter dem Blickwinkel des Innovationsaspektes haben wir es in dieser Gruppe mit einer Art »Normalfall« der Innovation zu tun – die Anwendung einiger Innovationskriterien treffen auf die Betriebe bzw. ihre Akteure zu, andere nicht. Betriebliche Humanressourcen und Kompetenzen zur Entwicklung innovativer Prozesse sind vorhanden, die wirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen stellen einen gewissen Freiraum zur Entfaltung von Innovation zur Verfügung.

Wie wird der **Innovationsbegriff** von den Befragten in dieser Betriebsgruppe definiert? Der allgemeine Eindruck ist: eher vorsichtig. Zwar vermischen sich in den wenigen Antworten, die wir erhielten, Erklärungsansätze, die lediglich den Begriff knapp übersetzten, mit Ansätzen, die bereits Wertungen und eigene Meinungen enthielten. Dennoch kann man, betrachtet man einmal nur das Resultat dieser Frage, sicher nicht von »Innovationsbegeisterung« in diesen Betrieben reden. Drei Beispiele sollen die Bandbreite der Äußerungen charakterisieren:

Da gibt es die **interessengeleitete Definition**, die direkt von der jeweiligen Position im Betrieb abhängig ist. Ein Betriebsratsvorsitzender beschreibt dies so: »Innovation bedeutet Einsatz moderner Maschinen, zur Entlastung der Beschäftigten«. Ein Geschäftsführer schildert aus seiner Perspektive: »Wichtig ist vor allem, dass sich alle Beteiligten (...) für die Realisierung der Unternehmensziele engagieren«.

Als zweiter Aspekt begegnete den Projektarbeitern die Aussage, dass die so genannte »**Ostmentalität**« der Innovation im Wege stehe. Zur Untermauerung dieser Ansichten stehen die folgenden beiden Zitate: »Nach wie vor ist eine gewisse DDR-Mentalität bei 80 Prozent der Mitarbeiter vorhanden. Die äußert sich darin, dass ‚Dienst nach Vorschrift‘ gemacht wird. Ich wünsche mir, dass noch intensiver und initiativreicher gearbeitet wird.« Ein anderer Gesprächspartner äußerte: »In Ostdeutschland sind viele gewohnt, dass eine Weisung gegeben wird. (...) Es ist schwierig, an die Leute rüberzubringen, dass jeder etwas Verantwortung übernehmen solle. Bei einzelnen Personen gibt es ein starkes ‚Anlehnsbedürfnis‘ – diese Leute wollen, dass jemand anderes für sie Entscheidungen trifft.« Beide Zitate stammen von Geschäftsführern, die in Thüringen tätig sind.

Ein Geschäftsführer wählte einen **aufgeschlossenen, aber nüchternen Zugang** zur Innovationsthematik: »Im Unternehmen gibt es hier viele gute Ideen, aber oft fehlt die materialtechnische Basis, um diese auch umzusetzen«. Und weiter sagte er: »Ausgangspunkt ist hier meist die so genannte ‚Meckerecke‘, wo die Mitarbeiter nicht nur Kritik sondern auch Vorschläge anbringen. Einige Innovationen konnten so schon auf den Weg gebracht werden.«

Wie sieht es mit der **Anwendung prozessinnovativer Verfahren** in diesen Betrieben aus?

Beginnen wir mit dem Komplex der **ganzheitlichen Arbeitsgestaltung** und der Anwendung von **Projektarbeit**: In den meisten Betrieben dieser Kategorie kommen solche Verfahren zur Anwendung, insbesondere Gruppenarbeit, Projektgruppen, »Nesterfertigung«, Jobrotation. In einigen wenigen Fällen wird die Anwendung solcher Verfahren verneint, dies aber auch begründet. So heißt es zum Bei-

spiel, der Betrieb mit nur 10 Beschäftigten sei zu klein dafür, in einem anderen Fall: »Bei uns gibt es Leistungslohn, da kann man keine Gruppenarbeit machen«. Aus einem Betrieb wird berichtet, man sei beim Verfahren der Jobrotation nicht nur Anwender – es werde experimentiert und eigene Verfahrensvarianten würden erprobt.

Dezentralisierung und flache Hierarchien: In mehr als der Hälfte der Betriebe hat man dies als wichtiges Handlungsfeld erkannt und teilweise auch umgesetzt. Ein Beispiel: »Bei uns gibt es nur noch zwei Leitungsebenen«.

Qualitätsmanagement: Die Zertifizierung nach ISO 9000 ff. ist in sieben von zehn Fällen erfolgt, in zweien »noch nicht«, in einem Fall heißt es: »Wir sind nicht zertifiziert, wenden aber die ISO an«. Aus einem zertifizierten Betrieb kam eine kritische Antwort zur Erfahrung mit der Anwendung: »Es handelt sich oft um Augenwischerei gegenüber dem Kunden!«.

Weiterbildung: In allen Betrieben kommen Weiterbildungsangebote zur Geltung, wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung und Breite. In einem Betrieb wird planvoll vorgegangen, ein jährlicher Etat wird für diesen Zweck ausgewiesen. Aus einem Betrieb wird nur ein »geringes Angebot« vermeldet. Oft verhalten sich die befragten Betriebsratsvorsitzenden in diesem Punkt kritischer als die Geschäftsführer und fordern mehr Weiterbildungs-Engagement des Unternehmens.

Personalentwicklung: In einigen Fällen machen die Antworten deutlich, dass man die Frage missverstanden hat, sie als Frage nach der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen interpretiert, auch seitens einiger Geschäftsführer. In drei Fällen wird sich der Umsetzung dieses Verfahrens planvoll zugewandt, in einem Fall heißt es, dass die Beschäftigten im betreffenden Betrieb ohnehin überqualifiziert seien, da müsse man nichts entwickeln.

Umwelt- und Gesundheitsmanagement: Vier Betriebe geben an, im Umweltbereich zertifiziert bzw. auditert zu sein, in einem Fall steht dies als Vorhaben an. Es wird aber auch von nicht-formalisierten Initiativen berichtet, etwa bei der Abfallreduktion. In einem Betrieb kommen Gesundheitszirkel zur Anwendung, in einem anderen werden Rot-Kreuz-Helfer ausgebildet. Ansonsten beschränken sich die Maßnahmen im Gesundheitsbereich auf die Einrichtung bzw. Bestellung eines Werksarztes.

Sonstige Maßnahmen der Unternehmenskultur: Gesprächspartnern aus sieben Betrieben fiel dazu etwas ein. Von Initiativen bezüglich »Neuerer-Vorschlägen« über »Betriebsausflug nach Dänemark« bis hin zu Äußerungen wie »Bei uns herrscht eine offene Atmosphäre«, oder – das genaue Gegenteil – »Bei uns herrscht ein schlechtes Klima«, wurde uns berichtet. In einem Betrieb wird in re-

gelmäßigen Abständen eine Betriebsklima-Analyse vorgenommen, veranlasst vom Mutterkonzern. Der Betriebsrat beschwert sich in diesem Zusammenhang: »Bisher haben wir selbst nie zu den Befragten gehört!«.

Kooperation: Fast jeder der zehn Betriebe steht in mehr oder weniger intensiven Kooperationsbeziehungen, zum Beispiel in den Bereichen Entwicklung und Marketing.

Bilanzierend kann festgehalten werden, dass die von uns vorgegebenen und in den Interviews abgeprüften Innovationsverfahren in dieser Kategorie der »prozessinnovativen Betriebe« auf recht breiter Grundlage zur Anwendung kommen. Zwar nicht immer intensiv und nicht immer mit Erfolg, aber es ist erkennbar, dass man den Wert dieser Verfahren erkannt hat und sich deren Umsetzung annehmen will. Aus der obigen Übersicht wird nicht deutlich, von welcher Bedeutung die Verfahren für den betrieblichen Einzelfall sind. Bei betriebsbezogener Beurteilung erkennt man, dass in allen Betrieben durchschnittlich zwischen sechs und zehn der 13 von uns vorgegebenen Verfahren zur Anwendung kommen. Diese recht grobe statistische Übersicht sagt noch nichts über die Intensität oder Wirkungsweise der Verfahren aus. Deutlich wird jedoch, dass man sich nicht nur um die Umsetzung einzelner Prozessinnovationen bemüht, sondern um die systematische Erschließung von Innovationspotenzialen.

4.3.3 Handlungsbedingungen und Interaktionsformen der zentralen betrieblichen Akteure

Entsprechend den zu Grunde gelegten Idealtypen konnten von den Projektbearbeitern für die Gruppe der prozessinnovativen Betriebe 2 Typen von Geschäftsführern ausgemacht werden. In zwei Fällen aus Thüringen handelt es sich um »konservative Kaufleute bzw. Techniker«. In fünf weiteren Fällen aus Hessen und Thüringen sind es »versierte Kaufleute und Techniker«. Für die zwei erstgenannten Fälle ist die Zuordnung leicht. Die zweite Gruppe verfügt über ein größeres Innovationspotenzial als dies der Idealtypus vorsieht. Entsprechend der idealtypischen Zuschreibungen übernehmen die versierten Kaufleute und Techniker eine überwiegend passive Rolle im Innovationsgeschehen ein. Auf Grund der geringeren Tiefen- und Breitenwirkung der Innovationsverfahren und wegen der weitgehend fehlenden Bereitschaft zu dynamischen Veränderungsprozessen können diese Geschäftsführer jedoch nicht zum Typus der »offensiven Innovatoren« gerechnet werden.

Hinsichtlich des **Typus von Betriebsratsvorsitzenden**, denen die Projektbearbeiter in dieser Betriebsgruppe begegnet sind, entsprechen diese in der Regel dem

Typus des »Realisten«. In einem Fall konnten die Projektbearbeiter einen »Idealisten« und in einem weiteren Fall den Typus des »Resignierten« ausmachen.

Wer sind in dieser Betriebskategorie die **Akteure der Innovation**? Für einen der Betriebsratsvorsitzenden ist dies ganz klar: Vorschläge und Veränderungsbestrebungen kämen fast ausschließlich »von unten«, also von Seiten der Mitarbeiter, dort vor allem von den Arbeitern in der Produktion, die über »viele Ideen« verfügten. Als Beispiel führt er die betrieblichen Erfahrungen mit dem Vorschlagswesen an. Problematisch sei, dass die Umsetzung solcher Vorschläge zu lange dauere, wenn sie von der Geschäftsleitung nicht sogar ignoriert würde. Dem Geschäftsführer wird hier keine tragende Rolle im Innovationsprozess zugeschrieben.

Abweichend beurteilt dies die Betriebsratsspitze (Vorsitzender und Stellvertreter) in einem anderen Thüringer Betrieb. Veränderungsprozesse würden vor allem von Seiten der Geschäftsleitung angestoßen. Ähnlich sieht das ein Geschäftsführer, ebenfalls in Thüringen: Die Initiative für Veränderungen und Innovation gehe vor allem von der Leitung aus. Es sei aber wünschenswert, wenn mehr Mitarbeiter sich aktiv in den Prozess der Unternehmensentwicklung einmischten. In einem Thüringer Betrieb ohne Betriebsrat erklärt der Geschäftsführer, dass vor allem über die vorstehend schon erwähnte »Meckerecke« viele Vorschläge und Ideen aus der Belegschaft selbst kämen, dies betreffe aber in erster Linie Produktinnovationen. Anstöße für Prozessinnovationen kämen in der Regel »von oben«. Ein anderer Geschäftsführer sieht auch auf Seiten der Beschäftigten Potenziale, aber wie überall gebe es »konventionelle oder progressive Kräfte im Unternehmen, genauso wie ‚Egaló‘«.

Zur Frage, ob eine **Betriebsphilosophie oder -strategie** erkennbar ist: Diese ist sicher, je nach betrieblicher Situation und Persönlichkeit der Akteure, vor allem auf der Geschäftsleitungsseite, verschieden ausgeprägt. Für alle hier untersuchten Fälle können wir aber sagen, dass eine solche Philosophie oder Strategie erkennbar ist. Vielleicht mit Ausnahme des hessischen Autohauses, dessen Führungsebenen aufgrund der Zugehörigkeit zu einer überregionalen Unternehmensgruppe sehr zersplittert erscheinen. Aber auch hier findet sich ein solcher Aspekt, er liegt in der ausgesprochen hohen Kundenorientierung, die Betriebe dieser Branche zwangsläufig realisieren müssen, und die weit in die Strukturen des Betriebes und seiner Belegschaft hineinreicht. Das bedeutet jedoch nicht automatisch, dass im betrieblichen Sozialgefüge ähnliche Orientierungen, die sich auf das Binnenverhältnis beziehen, ebenso konsequent Anwendung finden, wie gegenüber der Kundschaft.

Die vorstehend wiedergegebenen Einblicke beschreiben den Rahmen für die **Handlungsbedingungen** der Akteure von Innovation. Deutlich wird, dass diese

Bedingungen in der hier untersuchten Gruppe von Betrieben für das Entwickeln und Umsetzen prozessinnovativer Verfahren nicht ungünstig sind. Während in der Gruppe der gering- bzw. nicht-innovativen Betriebe die Träger von Innovation nicht sichtbar zu Tage treten, ist dies hier anders. Die Handlungsakteure in den zehn untersuchten Fällen sind erkennbar, ebenfalls erkennbar ist ihr Bemühen um die Anwendung prozessinnovativer Verfahren, auch im Rahmen eines Mindestmaßes an betriebspolitischer Strategie. Schwächen werden jedoch deutlich beim tatsächlichen **Interaktionsverhalten**.

Kaum vorhanden ist in dieser Gruppe der Typus des dynamischen Akteurs, der mit Phantasie, Experimentierfreude und Risikobereitschaft neue Dinge ausprobiert und dem es vor allem gelingt, große Teile »des sozialen Umfeldes Betrieb« zu motivieren und zu involvieren. Veränderungsaktivitäten, so scheint es, werden oft aus Zwängen heraus angegangen, oder weil es die Unternehmens- bzw. Konzernpolitik so vorschreibt. Es geht in erster Linie um Norm- und Pflichterfüllung und erst in zweiter Linie um Veränderungen, die zu wirklichen Beteiligungsformen führen. Anstöße sind durchaus vorhanden – an der Umsetzung aber fehlt es oft. So entpuppen sich die Akteure der Innovation eher als isolierte Einzelkämpfer deren Wirkungsgrad beschränkt bleibt. Eine Eigendynamik nehmen die angewandten Verfahren kaum ein, Synergieeffekte bleiben aus. Mangelnde soziale und methodische Kompetenzen, die für die Durchführung von Innovationsprozessen unabdingbar sind, verstellen hier den durchschlagenden Erfolg. Dies zeigt auch die Betrachtung der Rolle der Interessenvertretung im Innovationsprozess, deren Vertreter zu den potenziellen Handlungsakteuren gehören. Offensichtlich haben sie jedoch Schwierigkeiten, sich in einem solchermaßen eingeschränkten »Handlungsfeld Innovation« zu positionieren.

4.3.4 Zur Bedeutung der Interessenvertretung für die betriebliche Sozialverfassung und Innovation

Für diesen Aspekt treten widersprüchliche Erkenntnisse zu Tage. Ein Geschäftsführer aus Thüringen führt aus: Einen Zusammenhang zwischen Prozessinnovation und Interessenvertretung erkenne er und er versuche, auch den Betriebsrat in Entscheidungen einzubeziehen. Von einem Konfrontationskurs halte er nichts. Das Problem sei nur, dass der Betriebsrat zu einseitig seine Aufgaben in der Wahrung der Arbeitnehmerinteressen sehe und sich zu wenig an den marktwirtschaftlichen Bedürfnissen des Unternehmens orientiere. Dies läge sicherlich auch an der derzeitigen Besetzung des Betriebsrats, an den (Einzel-)Personen und dem wirtschaftlichen Verständnis des Betriebsrats. Der Betriebsrat habe

über drei Jahre hinweg an den Besprechungen der Geschäftsführung teilgenommen. Dies hätte aber nicht zu mehr Verständnis geführt, sondern zu mehr Widerständen und Konflikten. Als Beispiel wird das Thema flexible Arbeitszeitgestaltung genannt. Der Geschäftsführer habe auch Schulungen zu diesem Punkt organisiert sowie eine externe Beraterfirma mit einbezogen, und alles immer gemeinsam mit dem Betriebsrat. Selbst die Gewerkschaft habe diesen Aspekt in ihren Publikationen drin – aber er kriege es in seinem Betrieb nicht durch. Er habe in diesem Punkt keine Ideen für Verbesserungen mehr. Er versuche, die Leute zu informieren und mit einzubeziehen. Der Betriebsrat sei sehr gewerkschaftstreu, sagt er.

Seine Aufgabe im Betrieb sei, sich um die Beantwortung der Fragen zu kümmern, wie das Unternehmen effektiver und kostengünstiger wird, und »das Ganze« möglichst ohne Entlassungen zu realisieren. Daher müsse es darum gehen, durch Innovationen kostengünstiger zu arbeiten, die Eigenverantwortung der Leute zu stärken, flachere Hierarchien durchzusetzen. Allerdings würden die Leute die Verantwortung oft wegschieben.

Auf die Frage, was er sich ganz konkret an Verbesserungen wünsche, in den Bereichen Zusammenarbeit und Prozessinnovation, führt er aus: Der Betriebsrat solle über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens Bescheid wissen und entsprechende Maßnahmen infolge wirtschaftlicher Notwendigkeiten auch unterstützen. Der Aspekt Gruppenarbeit müsse weiter ausgebaut werden. Außerdem wünsche er sich die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens. Er mache sich auch Gedanken darüber, wie er die Mitarbeiter besser für diese Sache motivieren könne. Er denke, dass dies wohl am ehesten durch die Auszahlung von Prämien möglich sei.

Ein Betriebsratsvorsitzender in Thüringen bezeichnet sein Verhältnis zur Geschäftsleitung als »zufriedenstellend«. Vor kurzem hätte es z.B. einen Konflikt um Leistungszulagen für die Angestellten gegeben, es sei in diesem Fall aber zu einer schnellen Aushandlung mit der Geschäftsleitung gekommen. Das habe er gut gefunden. Der Vorgänger des Geschäftsführers habe hingegen »fast keine Schweinerei« ausgelassen, die er den Beschäftigten habe antun können. Das Klima unter den Beschäftigten sei, von ein paar Ausreißern mal abgesehen, sehr gut. Viele seien schon sehr lange im Unternehmen, jeder kenne jeden. Nach ihrer Meinung als Betriebsrat könne mehr Mitbestimmung auch mehr Impulse für Innovation bringen. Dank des Betriebsrats hätten auch des öfteren Fehler vermieden werden können. Man wünsche sich eine noch stärkere Einbindung im Bereich der Betriebsorganisation. Und man müsse mal die Frage aufwerfen, warum so viel Geld für drei Lei-

tungskräfte in einem bestimmten Betriebsbereich ausgegeben würde, »wo doch sonst überall im Betrieb gespart wird!«.

In einem anderen Fall beschwert sich der Betriebsrat eines Thüringer Betriebes über die Verhältnisse in der »Führungsetage«. Einer der Geschäftsführer habe einen autoritären Führungsstil und wird als »Diktator« bezeichnet. Offensichtlich gibt es innerhalb des Managements auch keine klaren Verantwortungs-Abgrenzungen. Was den Innovationsstand des Unternehmens angeht, wird von Betriebsratsseite davon gesprochen, dass man in der »Urzeit« stehen geblieben sei. Am Beispiel des Themas »flache Hierarchien« wird erläutert, dass die betrieblichen Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse oft »per Dekret« erfolgten. Vieles sei nicht durchdacht und richtig geplant, das führe in der Umsetzung häufig zu »Rohrkrepieren«. Schuld daran sei die unterschiedliche Aufgabenwahrnehmung der Geschäftsführer und ihre jeweilige soziale Kompetenz. So wird von der Interessenvertretung die Innovationsfähigkeit des Betriebes insgesamt sehr skeptisch beurteilt – mit der derzeitigen Geschäftsführung werde sich nichts ändern. Von Beteiligung ist man offensichtlich weit entfernt. Es wird der Begriff der »Puppenstube« gebraucht: Wenn es um Veränderungen gehe, würden die Mitarbeiter hin- und hergeschoben, wie man eben Puppen bewege. Wirkliche Veränderungen seien sehr stark personenabhängig, so dass man glaube, dass nur durch personelle Änderungen im Management das Problem lösbar sei.

4.3.5 Ergebnisse hinsichtlich weiterer zentraler Fragestellungen des Projekts – Ost-West-Vergleich, Gewerkschaft und Geschlechterpluralität

Ein Vergleich unter Ost-West-Aspekten gestaltet sich für diese Betriebsgruppe als schwierig. Die beiden aus Hessen stammenden Betriebe weisen zudem Besonderheiten auf, die den Vergleich noch prekärer gestalten würden – einer verfügt nicht über einen Betriebsrat und ist mit 10 Beschäftigten der kleinste der untersuchten Betriebe, der zweite ist ein Autohaus und gehört zum Kfz-Handwerk.

Der gewerkschaftliche **Organisationsgrad** in dieser Betriebsgruppe ist unterschiedlich hoch, im Fall eines Thüringer Betriebes mit 140 Beschäftigten liegt er bei über 90 Prozent, im Fall des hessischen Kleinstbetriebes ohne Betriebsrat ist wohl kein Belegschaftsangehöriger Mitglied der Gewerkschaft. In sechs Fällen liegt der Organisationsgrad bei über 50 Prozent, zum Teil deutlich darüber. In drei Fällen beträgt er zwischen fünf und 30 Prozent, selbst im Fall des Thüringer Betriebes ohne Betriebsrat sind immerhin knapp 10 Prozent der Beschäftigten Gewerkschaftsmitglieder.

Eines kann man nach der Betrachtung dieser Zahlen sicherlich konstatieren: Der prozessinnovative Charakter wird in keinem Fall negativ durch die ausgeprägten gewerkschaftlichen Bindungen der MitarbeiterInnen beeinflusst. Das oftmals vernommene Vorurteil, Gewerkschaften seien »Blockierer« und stellten ein Innovationshemmnis dar, trifft in keinem Falle zu. Dies wird auch durch Aussagen von Geschäftsführern bestätigt. Zwar wird von dieser Seite aus oft Kritik an bestimmten Positionen der Gewerkschaft geübt, ausgewiesene »Gewerkschaftsfeinde« scheinen dort jedoch nicht vorzuherrschen. Ihr Verhältnis zur Gewerkschaft ist in vielen Einzelfragen durchaus sachlich und kooperationsbereit, ähnlich wie gegenüber den Betriebsräten. Ein (angestellter) Geschäftsführer war im übrigen früher einmal selbst Gewerkschaftsmitglied.

Der Organisationsgrad in der Belegschaft muss noch keinen Anhaltspunkt dafür darstellen, wie sich das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft gestaltet. Dennoch gibt es nach unserer Beobachtung in diesem Betriebssample einen klaren Zusammenhang zwischen diesen beiden Faktoren: Wo wenig Mitglieder in der Gewerkschaft sind, ist auch der Grad der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft gering, wo die Mitgliederzahl hoch ist, ist auch die Zusammenarbeit stärker ausgeprägt. Die Ursache dafür muss nicht etwa in einer geringeren gewerkschaftlichen Orientierung der Betriebsräte in den gering organisierten Betrieben liegen, sie hat sicherlich auch etwas mit den Betreuungsressourcen der Hauptamtlichen zu tun, in deren Aufmerksamkeitsbereich eher die Betriebe mit vielen Mitgliedern liegen.

Zur Frage der **Geschlechterpluralität**: Eingangs dieses Kapitels wurde bereits erläutert, dass der betriebliche Frauenanteil in diesen 10 Betrieben äußerst gering ist. Dies wird von den Befragten weitgehend auf die Branchenstrukturen zurückgeführt. Entsprechend fielen auch die Antworten auf unsere Frage nach der Bedeutung der Geschlechterpluralität im Management aus. In keiner der untersuchten Firmen sind in der Leitung Frauen vertreten. Die Antworten heißen zumeist: »spielt bei uns eine untergeordnete Rolle«, »ist nicht relevant« oder »kein Innovationskriterium«. Ein Befragter ringt sich immerhin zu der höflichen Aussage durch, von der er wohl glaubt, sie wäre erwartet worden: »Nein, aber Frauen bei uns im Betrieb werden geachtet und akzeptiert!«. Ein Geschäftsführer gibt zu Protokoll, dass Frauen im Betrieb den gleichen Lohn erhalten wie Männer, und dass man in Anlehnung an eine alte Tradition den 8. März nutze, eine Gesprächsrunde zwischen der Geschäftsleitung und den weiblichen Belegschaftsangehörigen zu veranstalten. Und ein Betriebsratsvorsitzender (hessisches Autohaus) sagt, es gäbe bei ihnen keine Frauen in der Geschäftsleitung, wünschen würde er sich dies aber schon, es wäre durchaus wichtig.

4.3.6 Zusammenfassung und Interpretation

Der Gruppe der prozessinnovativen Betriebe haben wir zehn Betriebe zugeordnet, acht von ihnen liegen in Thüringen, zwei in Hessen. Zwei Betriebe aus je einem der beiden Bundesländer verfügen nicht über einen Betriebsrat. Für alle zehn Betriebe gilt, dass sie hinsichtlich angewandter Verfahren im Bereich der Prozessinnovation als innovationsinteressiert und -erfahren bezeichnet werden können.

Von »überdurchschnittlich prozessinnovativen Betrieben« grenzen sie sich ebenfalls ab. Die Abgrenzungsmerkmale sind hier: Eine geringer ausgeprägte Tiefen- und Breitenwirkung hinsichtlich der eingesetzten Verfahren, ein weniger offensives Vorgehen bei der systematischen Orientierung der betrieblichen Abläufe und Organisation an prozessinnovativen Verfahren. Hinzu kommt, dass sich die Träger der betrieblichen Innovation in der hier untersuchten Gruppe nach unserem Eindruck nicht in gleichem Maße die Zielsetzung, strategische Planung und Komplexität solcher Verfahren umfassend zu eigen machen, wie dies in der Gruppe der überdurchschnittlich prozessinnovativen Betriebe der Fall ist. Anders ausgedrückt: In der hier untersuchten Gruppe von zehn Betrieben wird die zentrale Rolle, die in hochinnovativen Unternehmen den Persönlichkeiten als Träger offensiver Prozessinnovation zukommt, weniger deutlich.

Oftmals wird in diesen Betrieben noch experimentiert, einzelne Verfahren werden angewandt, deren Wert zum Zwecke der Effizienzsteigerung erkannt wurde. Die Innovationsträger – zumeist die Geschäftsführer – sind zwar auszumachen, jedoch kann man sagen, dass die Dynamik, Veränderungs- oder Risikobereitschaft stärker ausgeprägt sein könnte. Der »Innovationsfunke« im Sinne des Beteiligungsaspektes ist hier nicht oder ggf. noch nicht übergesprungen – auf andere Gruppen im Betrieb, u.a. auch auf die Betriebsräte. Diese verhalten sich eher abwartend, beobachtend, mitunter auch skeptisch und ablehnend. Insgesamt füllen sie eher eine passiv-begleitende Rolle aus, tragen die Entscheidungen der Geschäftsführer hinsichtlich innovativer Maßnahmen mit, Aktivposten im Sinne von Impulsgebern wie in der Gruppe der überdurchschnittlich innovativen Betriebe sind jedoch nicht zu finden. In einigen Betrieben befinden sich Betriebsrat und Geschäftsleitung tendenziell »auf Kriegsfuß« – auf die Innovationsdynamik wirkt sich dies negativ aus. Betriebsräte können in diesen Fällen als Blockierer auftreten, dies gilt aber auch für das Management in Gestalt einzelner Geschäftsführer. Wenn es dadurch zu einem Stillstand in der Zusammenarbeit kommt, bedeutet dies zwangsläufig auch Stillstand in Sachen Innovation.

So sind in dieser Gruppe einige Betriebe versammelt, in denen es große Schwierigkeiten gibt, was die Interaktion zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, aber

auch zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft betrifft. Die Folge von gewachsenen Interessengegensätzen und ungelösten Konflikten ist in einigen Betrieben das Entstehen einer Art Misstrauenskultur. Mangelnder Wille zur Umsetzung von Veränderungsprozessen findet sich oft auf beiden Seiten. In dieser Gruppe befinden sich Betriebe, die formal einiges an Innovationsprozessen angestoßen haben, wo es aber zu Problemen bei der Umsetzung kommt – die inhaltliche Ausfüllung von Innovationsmaßnahmen gelingt nicht. Hierfür sind meist einige wenige zentrale Akteure verantwortlich. Mangelnde soziale und methodische Kompetenzen scheinen hier zu den Ursachen zu gehören.

4.3.7 Fallbeispiel B

Mangelnde Methoden- und Sozialkompetenz als Hindernis bei der Umsetzung einer fortschrittlichen Prozess- und Ablauforganisation – Zur Situation in einem thüringischen Betrieb der Metallindustrie

Für die Darstellung dieses Fallbeispiels konnte auf 2 ausführliche Gespräche, einerseits mit dem kaufmännischen Geschäftsführer und andererseits mit 3 Betriebsratsmitgliedern, zurückgegriffen werden. Unter den 3 Betriebsratsmitgliedern war auch der Vorsitzende anwesend. Im direkten Anschluss an das Gespräch mit dem kaufmännischen Geschäftsführer nahm sich dieser die Zeit für einen ausführlichen Betriebsrundgang.

Das Unternehmen ist ein Investitionsgüterproduzent und stammt aus dem Apparate- und Industrieanlagenbau. Der Apparate- und Ausrüstungsbau v.a. für Chemieanlagen und im Bereich der Umwelttechnik stellt die Schwerpunkte der Produktpalette dar. Der Umsatz betrug im Geschäftsjahr 1999 insgesamt 19 Mio. DM. Man betreibt »Unikatefertigung«.

Derzeit beschäftigt der Betrieb inklusive der Lehrlinge 90 MitarbeiterInnen. Die Verantwortung für das Unternehmen liegt in den Händen eines technischen und eines kaufmännischen Geschäftsführers, die im Auftrag des Gesellschafters die Leitung der Firma übernommen haben. Ein weiterer wichtiger Akteur ist ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender eines international agierenden Konzerns, der im Jahre 1999 als externer Berater vom Gesellschafter mit dem Auftrag der Reorganisation des Unternehmens eingesetzt wurde. Er ist für das Coaching verantwortlich und mit einer Generalvollmacht vom Gesellschafter ausgestattet worden. Der Betriebsrat besteht aus 5 Personen, darunter befindet sich eine Frau. Das Gremium

wurde 1996, im Jahr der Ausgründung, ins Leben gerufen. Die 3 anwesenden Betriebsratsmitglieder sind durchschnittlich seit 30 Jahren in der Firma beschäftigt. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Belegschaft liegt bei ca. 70 %.

Zur Unternehmensentwicklung und dessen aktueller Situation

Bis zur Wende war das Unternehmen Teil eines Chemiekombinats in Mittelthüringen. Im Jahre 1996 fand die Ausgründung sowie die Umwandlung in eine GmbH statt. Nach der Wende hatte der Betrieb mit den für Ostdeutschland typischen Problem zu kämpfen – dem abrupten Wegfall sämtlicher Märkte, einer prekären finanziellen Situation sowie Entlassungen.

Entsprechend den Aussagen der Betriebsratsmitglieder habe sich die finanzielle Situation auch bis ins Jahr 1999 nicht verbessert und man schreibe Verluste. Der Geschäftsführer hingegen spricht von einer »Sanierungsphase« in den vergangenen 3 Jahren, die im Jahre 1999 mit »der schwarzen Null« abgeschlossen worden sei. Im Jahre 1998 habe man zum letzten Mal eine Härtefallregelung in Anspruch genommen. Momentan entlohne man entsprechend einem Firmentarifvertrag, der nahezu dem westdeutschen Tarif entspreche. Man sei Mitglied im allgemeinen Arbeitgeberverband. Aus der Sicht des Betriebsrats ging erst mit dem Arbeitsbeginn des externen Beraters 1999 ein Ruck durch den Betrieb. Nach dessen Bestandsaufnahme, es handle sich um ein »marodes Unternehmen«, in dem es »viele Feststeller und wenige Absteller« und folglich einen »Entscheidungsnotstand« gäbe, habe dieser mit der Einführung eines neuen Managementsystems begonnen. Dabei wurden u.a. auch die Kommunikationsstrukturen im Betrieb zum Thema gemacht.

Der Blick in die Zukunft des Unternehmens ist sowohl für den Betriebsrat als auch für den Geschäftsführer von Ungewissheit geprägt. Die jeweiligen Hintergründe für diese Unsicherheit gestalten sich in der Wahrnehmung der Akteure als sehr unterschiedlich. Für den Geschäftsführer sind es v.a. die Herausforderungen der Globalisierung, die keine Prognose über die Wertigkeit des Produktionsstandortes Deutschland in einigen Jahren zuließe. Der Betriebsrat sieht existenzielle Bedrohungen durch die Überalterung der Belegschaft sowie infolge einer partiell inkompetenten Geschäftsleitung auf den Betrieb zukommen.

Betriebliche Innovation

Für den Geschäftsführer gibt es 2 Dimensionen von Innovation. Zum einen den »kundenbezogenen Innovationsaspekt«, der im Betrieb durch die Unikateferti-

gung abgedeckt sei und zum anderen die »fertigungsbezogene Innovation«, d.h. Veränderungen, welche die Ablauforganisation in der Produktion betreffen. Aus den Äußerungen des Betriebsrats wurde schnell deutlich, dass man überhaupt nicht zufrieden ist mit dem Innovationsstand im Betrieb. So entspreche der Entwicklungsstand des Betriebs generell der »Urzeit«.

Innerhalb der Betriebsgruppe der durchschnittlich prozessinnovativen Unternehmen vergaben die Projektbearbeiter den Wert 2 zur Bestimmung des relativen Innovationsstands dieses Betriebs. Sowohl der formale Innovationsstand als auch die Innovationsfähigkeit sind in diesem Fall als zwar gering, aber vorhanden einzustufen. Dieser Wert resultiert aus dem Befund, dass einige Innovationskriterien gar nicht zur Anwendung kommen und andere prozessinnovative Veränderungen lediglich angestoßen wurden. Bei einigen Aspekten wie bspw. der Gruppenarbeit blieb es bei der formalen Installierung dieser Innovationsform. Des Öfteren wurden in diesem Betrieb der Belegschaft offensichtlich Innovationen übergestülpt. Oder aber Persönlichkeiten aus der Managementebene verweigern sich einer Umsetzung beschlossener Umgangsformen und Verfahren. So berichten die Betriebsratsmitglieder, dass sich v.a. der technische Geschäftsführer nicht an Vereinbarungen halte, die im Rahmen von gemeinsamen Sitzungen beschlossen worden seien.

Der wichtigste Versuch zur Einführung einer organisatorischen Veränderung im Betrieb geht auf die Initiative des oben bereits erwähnten externen Beraters zurück. Dieser hatte im Jahr 1999 ein spezielles externes Seminar zur Aussprache zwischen dem Betriebsrat, der Geschäftsführung und weiteren Führungskräften organisiert. Außerdem gäbe es jetzt regelmäßige Besprechungen zwischen den Betriebsparteien. Aus der Sicht des Betriebsrats sind diese Maßnahmen als Gewinn bringend einzustufen. Seitdem kämen z.B. keine Schuldzuweisungen »von oben nach unten« mehr vor. Die Geschäftsführer hätten vorher, so der Betriebsrat, die von ihnen verschuldeten Fehler regelmäßig nach unten weitergegeben.

Betriebliche Handlungsbedingungen und Interaktionsformen

Nach seiner Unternehmensphilosophie befragt nennt der Geschäftsführer die Aspekte der »Kunden- und MitarbeiterInnenzufriedenheit« sowie den »Gewinn«. Außerdem wird aus seinen Äußerungen deutlich, dass der Betriebsrat als die »gebündelte Interessenvertretung der Gesamtbelegschaft« ein wichtiges Organ für den Austausch sowohl mit der Geschäftsführung als auch mit der Belegschaft darstellt. Er wünsche sich für die Zukunft eine stärkere Ausrichtung der Interessenvertretungsarbeit im Sinne einer Unternehmensorientierung. Generell sollten sich

alle MitarbeiterInnen stärker mit dem Unternehmen identifizieren als bisher. Er plant die systematische Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens sowie eines Prämiensystems. Jeder Mitarbeiter solle die Möglichkeit haben, Vorschläge zu platzieren. Er wolle einen »Verbesserungsvorschlagsrat« ins Leben rufen, der die Ideen dann bearbeite und Umsetzungsmöglichkeiten beurteile. Bei diesem Projekt plane er die Mitarbeit des Betriebsrats fest ein.

Aus der Sicht des Betriebsrats wird sowohl eine wirksame Beteiligung als auch der Erfolg von Veränderungsprozessen als sehr skeptisch eingestuft. Vieles hänge von der Person des externen Beraters ab, der eine stark integrierende Wirkung entfalte. Aber dessen dauerhafter Verbleib im Betrieb sei nicht gesichert. Bevor diese Person das Heft in die Hand genommen habe, sei von Seiten der Geschäftsführung »nichts Geplantes« passiert. Oftmals seien die in Angriff genommenen Projekte fehl geschlagen. Jetzt gäbe es im Vorfeld von Veränderungen wenigstens Vorabgesprächen. Wenn die beratende Persönlichkeit allerdings einmal nicht mehr im Betrieb sei, mache man sich große Sorgen.

Zur Rolle der Interessenvertretung bei Innovationsprozessen

Potenziell sieht der Betriebsrat Zusammenhänge zwischen der Interessenvertretungsarbeit und dem Innovationsgeschehen. Aber mit der derzeitigen Geschäftsleitung würde sich im Betrieb »nichts ändern«. Wenn es um Veränderungen gehe, dann ginge es im Betrieb normalerweise zu wie in einer »Puppenstube«. Die MitarbeiterInnen würden »hin- und hergeschoben«. Als Beispiele nennen die Befragten die Diskussion um die Einrichtung eines Pausen- bzw. eines Duschraumes. Substanziell könne sich im Betrieb nur etwas ändern, wenn es zu »personellen Veränderungen« auf der Managementebene komme. Schließlich sei das Veränderungspotenzial in Betrieben stets »stark personenabhängig«.

Für die Zukunft ist man der Ansicht, dass der eigene Einfluss auf Veränderungsprozesse nicht ansteigen würde. Man könnte zwar viel mehr aus den MitarbeiterInnen herausholen, da die Kompetenzen und das Fachwissen vorhanden seien und eigentlich hätte man jetzt ja auch eine Organisationsstruktur, die prinzipiell einiges ermöglichen würde. Aber Teile der Geschäftsführung hielten sich eben nicht an die Abmachungen. Man habe schon »viele Male versucht, mit diesen Leuten konstruktiv zusammenzuarbeiten«, aber es funktioniere einfach nicht.

Aus der Perspektive des Geschäftsführers stellt sich die Situation anders dar. Er ist der Meinung, dass betriebliche Innovationen v.a. durch die Geschäftsführung und den Betriebsrat getragen würden. Generell wünsche er sich mehr »progressi-

ve Kräfte« in der Belegschaft und weniger »Egalos«. In der Regel würden organisatorische Veränderungen weder von »Hurrageschrei« noch von »Protest« begleitet.

Zur Bedeutung und Rolle der Gewerkschaft

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist insgesamt hoch und speziell die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft scheint gut zu funktionieren. Man nimmt auch gerne an Schulungen seitens der Gewerkschaft teil. Und dennoch: »Wir müssen vieles selbst machen«, sagt der Vorsitzende. Gleichzeitig habe man Verständnis für die Situation der Gewerkschaft. Auf Grund des Mitgliederschwunds könne sie nicht alle Betriebe so intensiv betreuen wie es eigentlich nötig sei. Außerdem könne man sich auf die Gewerkschaft verlassen. »Wenn man sie braucht, dann ruft man sie«. Und bislang habe man dann auch immer die entsprechende Unterstützung erfahren. Dank einer ehrenamtlichen Tätigkeit der beiden Vorsitzenden als ArbeitsrichterInnen verfügt der Betriebsrat über zwei fachkundige ExpertInnen auf für die ArbeitnehmerInnen relevanten Fachgebieten. Dieser Umstand hilft dem Betriebsrat offenbar, die nur begrenzt mögliche Unterstützung seitens der Gewerkschaft zu kompensieren. Eine Bedeutung der Gewerkschaft in Innovationsangelegenheiten wird verneint.

Zusammenfassung und Interpretation

Von der Seite der Unternehmensentwicklung her kommend, handelt es sich bei diesem Fallbeispiel um einen für Ostdeutschland typischen Transformationsbetrieb. Im Jahre 1996 erfolgte die Ausgründung und firmenrechtliche Umwandlung in eine GmbH. Der formale Innovationsstand ist als gering, aber vorhanden zu kategorisieren. Positive Impulse für die betriebliche Innovationsdynamik bringt seit 1999 ein von außen in den Betrieb geholter Berater und Coach ein. Dessen Anstrengungen zielen in erster Linie auf eine Verbesserung der internen Kommunikation und Kooperation. Er fungiert als gestaltende und von beiden Betriebsparteien akzeptierte Figur, die eine integrierende Wirkung innerhalb des Betriebsgefüges entfaltet.

Seit der Präsenz des Beraters im Betrieb empfindet der Betriebsrat eine Aufwertung seiner Arbeit und eine verstärkte Beteiligung sowie Akzeptanz. Dennoch kommt der Innovationsprozess nicht richtig voran, da ganz offensichtlich Teile des Managements sich nicht an die neuen Strukturen gewöhnen können bzw. wollen. Für den Fall, dass sich der Berater zurückziehen würde, befürchtet man einen kompletten Rückfall in alte Verhaltensmuster und Führungsstile. Der Betriebsrat spricht

Teilen der Geschäftsführung jegliche Methoden- und Sozialkompetenz ab und erachtet für eine nachhaltig positive Entwicklung des Betriebes personelle Veränderungen in der Führungsetage für unabdingbar.

Den Eindrücken der Projektbearbeiter gemäß mangelt es in diesem Fall nicht an den fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen seitens des Betriebsrats oder der Belegschaft. Vielmehr wurde es im Betrieb bislang nicht geschafft, formal durchgeführte Innovationsprozesse auch personell entsprechend mit Leben auszufüllen. In diesem Fall scheint überwiegend die Geschäftsführungsseite für diesen Zustand verantwortlich zu sein. Vor dem Hintergrund zahlreicher negativer Erfahrungen, einem Gefühl der Machtlosigkeit gegenüber dem Management sowie einer tendenziell pessimistischen Einstellung entspricht der Betriebsrat am ehesten dem Typus des »Resignierten«.

4.4 ÜBERDURCHSCHNITTlich PROZESSINNOVATIVE BETRIEBE

4.4.1 Allgemeine Merkmale dieser Betriebsgruppe

Insgesamt wurden von den Projektarbeitern 17 der insgesamt 30 Betriebe in die Gruppe der überdurchschnittlich prozessinnovativen Betriebe eingeordnet. Davon haben 10 ihren Sitz in Thüringen; dies entspricht der Hälfte aller in diesem östlichen Bundesland untersuchten Betriebe. Die restlichen 7 Firmen sind demnach in Hessen ansässig. Folglich sind gut zwei Drittel der insgesamt 10 in diesem westlichen Bundesland untersuchten Betriebe als hochgradig prozessinnovativ zu charakterisieren. Betrachtet man sich die regionale Aufteilung dieser Betriebsgruppe detaillierter, so ergibt sich unter den 10 Thüringer Betrieben eine Verteilung von 5 west-, 3 mittel- und 2 nordthüringer Betrieben. Demgegenüber stammen 5 hessische Betriebe aus dem Großraum Kassel sowie die 2 weiteren aus der Region Nordhessen.

Zur Verteilung nach der Branchenzugehörigkeit ist zu sagen, dass 6 Thüringer Betriebe zur Metallindustrie, darunter mehrheitlich dem Maschinenbau sowie 3 weitere der Elektroindustrie zugerechnet werden. Ein Betrieb bedient, entsprechend seiner Produktpalette, beide Branchen. Von den 7 hessischen Betrieben gehören 1 der Metall- und 3 der Elektroindustrie an. Auch in dieser Gruppe gibt es einen Vertreter, der gleichzeitig beiden Branchen zugerechnet werden muss, sowie einen Fall, der dem Dienstleistungsbereich angehört. Komplettiert wird diese Gruppe durch einen Handwerksbetrieb, ein Autohaus. Dies ist auch gleichzeitig der einzige Handwerksvertreter unter den hoch innovativen Betrieben.

Die Auswertung dieser Betriebsgruppe stützt sich auf eine solide Gesprächsgrundlage. In 12 der 17 Fälle konnten beide Betriebsparteien, die Geschäftsführung und der Betriebsratsvorsitzende, befragt werden. Von den verbleibenden 5 Betrieben verfügen 4 über keinen Betriebsrat. Und in lediglich einem Fall kam ein potenziell mögliches Gespräch mit dem Geschäftsführer nicht zu Stande. Ergänzend zu den erwähnten Interviews fanden in insgesamt 8 Betrieben dieser Gruppe zahlreiche vertiefende Erhebungen in Form von weiteren Einzelgesprächen, Gruppendiskussionen und Beobachtungen statt. Jeweils ein Betrieb aus Hessen bzw. aus Thüringen ist als Good-Practice-Beispiel für ein gelungenes Zusammenspiel aus Interessenvertretungsarbeit und Innovation am Ende dieses Kapitels ausführlich dokumentiert.

Neben dem Befund von insgesamt 13 existierenden Betriebsratsgremien sind für die Aspekte Mitbestimmung und Interessenvertretung folgende besondere Merkmale für diese Betriebsgruppe zu ergänzen:

- Ein Thüringer Maschinenbaubetrieb mit ca. 300 Beschäftigten verfügt über einen freigestellten Betriebsratsvorsitzenden.
- In einem Thüringer Elektrobetrieb mit ca. 180 MitarbeiterInnen wurden zusätzlich zur Institution Betriebsrat gewerkschaftliche Vertrauensleute gewählt. In demselben Betrieb verfügt der Betriebsratsvorsitzende über eine Teilfreistellung.
- Aus einem hessischen Betrieb der Elektrobranche wurde den Projektarbeitern bekannt, dass Betriebsratsmitglieder projektbezogen und daher zeitlich begrenzte Freistellungen genehmigt bekommen. Als Beispiel für eine solche Freistellung wurde das Projekt »Betriebliche Altersversorgung« genannt.
- Der Betriebsratsvorsitzende eines anderen hessischen Betriebs sagte, er wolle gar keine Freistellung für seine Arbeit, obwohl ihm zumindest eine Teilfreistellung zustünde. Als Grund nennt er, dass ihm ansonsten der »Kontakt zur Belegschaft« verloren ginge.
- Ein weiterer Thüringer Betrieb mit 60 MitarbeiterInnen hat in seiner Betriebsstruktur informelle, jedoch nicht gewerkschaftlich gebundene Vertrauensleute fest verankert.
- In einem Thüringer Kleinbetrieb mit nur knapp über 20 Beschäftigten ergibt sich ein informeller Austausch zwischen Belegschaft und Geschäftsführung quasi automatisch aus der »Familienstruktur« der Firma.
- In einem hessischen Betrieb im Dienstleistungsbereich der Software- und Beratungsbranche vertreten die Beschäftigten, vor dem Hintergrund ihrer fachlichen Qualifikationen und dem damit verbundenen »Marktwert«, ihre Interes-

sen selbstbewusst, eigenständig und individuell gegenüber der Geschäftsführung.

Mit Blick auf den gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Belegschaft ergab sich für diese Gruppe eine große Bandbreite an Werten. In insgesamt 9 Fällen, davon 6 aus Thüringen und 3 aus Hessen, liegt die Quote meist deutlich unter 25 %. Betriebe mit einem Wert von unter 10 % sind hierbei keine Seltenheit; für je einen Fall aus Thüringen und Hessen liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad bei 0 %. In je 2 Betrieben aus Hessen und Thüringen liegt er zwischen 25 und 50 % und lediglich in 3 Firmen gaben die Befragten eine Zahl an, die die 50 Prozentmarke überschritt. Den höchsten Anteil an gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten weist ein Thüringer Maschinenbaubetrieb mit 75 % auf, gefolgt von einem hessischen Vertreter mit 52 %. Die Bandbreite der Werte ist in beiden Bundesländern gleichermaßen groß. Von den Projektbearbeitern vermutete deutliche Unterschiede in der Gewerkschaftsanbindung zwischen Ost- und Westbetrieben lassen sich anhand dieser statistischen Zahlen nicht bestätigen.

In der Auswertung der Frage nach der Intensität der Zusammenarbeit der jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden mit der Gewerkschaft ergibt sich folgendes Bild: In insgesamt 9 der 17 Betriebe findet eine rege oder sogar sehr intensive Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft statt. Demgegenüber stehen 4 Betriebe, deren Betriebsräte nur wenig in Kontakt mit der Gewerkschaft stehen. Die verbleibenden 4 Fälle verfügen über keinen Betriebsrat und die jeweils Befragten sagen aus, dass eine Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft nicht stattfände und sie daher für den Betrieb auch nicht von Bedeutung sei.

Insgesamt 12 Betriebe weisen im Hinblick auf die Beschäftigten eine Größe zwischen 150 bis 249 auf. In zwei Fällen wird die statistisch festgelegte Maßzahl von 250 MitarbeiterInnen, die einen Betrieb noch in die Kategorie der KMU fallen lassen, leicht überschritten. 7 dieser »großen« KMU stammen aus Thüringen und 5 aus Hessen. In die mittlere Kategorie von 50 bis 149 Beschäftigten fallen je 2 Betriebe aus Thüringen und Hessen. Lediglich eine Firma aus Thüringen hat einen MitarbeiterInnenstamm von lediglich knapp über 20 Beschäftigten. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass stark prozessinnovative Betriebe überwiegend zahlenmäßig mitarbeiterInnenstarke Betriebe sind.

Unter den 10 Geschäftsführern aus Thüringen sind jeweils 5 vom Unternehmen oder vom Konzern angestellte Geschäftsführer bzw. Mitgesellschafter, die gleichzeitig Geschäftsführer sind. Dem stehen 5 Mitgesellschafter und 2 angestellte Geschäftsführer in Hessen gegenüber. Was die Personalstruktur in puncto Frauenanteil im Management bzw. in der Belegschaft betrifft, so ergibt sich für diesen Aspekt

ein recht eindeutiges Bild. In insgesamt 10 Firmen sind Frauen im Management überhaupt nicht vertreten, in den verbleibenden 7 Betrieben nur zu einem geringen bis sehr geringen Anteil. Etwas anders gestaltet sich die Zusammensetzung mit Blick auf die Belegschaften. Auch hier liegt der Anteil in 8 Fällen unter 20 %, aber in immerhin 6 Betrieben erreichen die Frauen eine Prozentzahl von bis zu 50 % aller Beschäftigten. Und schließlich in 3 Fällen sind mehr als die Hälfte aller Beschäftigten Frauen. Der Höchstwert liegt hierbei in einem Thüringer Elektrobetrieb mit anteilig 80 % Frauen unter der Belegschaft. Überhaupt gehören alle 3 Betriebe mit einem hohen Frauenanteil der Elektrobranche an. Demgegenüber ist ihr Anteil in der traditionell von Männern dominierten Metallindustrie mitunter verschwindend gering.

Gemäß den Angaben der Befragten ist die wirtschaftliche Gesamtsituation in insgesamt 14 Betrieben sehr gut bis gut. Darunter sind insgesamt 8 Betriebe aus Thüringen und 6 aus Hessen. Für jeweils einen Fall ist die finanzielle Situation angespannt bis prekär. Und schließlich für einen weiteren Fall konnten die Projektbearbeiter für diesen Aspekt keine Informationen in Erfahrung bringen. In der Tendenz ist jedoch eindeutig festzuhalten, dass die hoch innovativen Betriebe unseres Samples über eine gesunde Kapitaldecke verfügen. In Einzelfällen sind in dieser Gruppe Marktführer für bestimmte Produktsegmente vertreten. Ein Betrieb aus Hessen bzw. zwei aus Thüringen sind bereits als Preisträger ausgezeichnet worden – in einem Fall für besondere Leistungen in puncto Qualität und Ausbildung, im hessischen Fall auf Grund herausragenden Engagements in Sachen Innovation. Ein Thüringer Betrieb gewann den so genannten »Oskar für den Mittelstand«, der von diversen Fachzeitschriften für herausragende Leistungen der Unternehmensentwicklung verliehen wird.

Vergleichbar dem Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Situation und Innovationsfähigkeit scheint es einen solchen Zusammenhang zwischen der Existenz einer FuE-Abteilung und Innovation zu geben. Insgesamt 13 Betriebe dieser Gruppe verfügen über eine solche Einrichtung. Darunter sind 7 Betriebe aus Thüringen und 6 aus Hessen. Lediglich 4 hoch innovative Firmen besitzen keine solche Abteilung. Darunter ist der einzige Handwerksbetrieb dieser Gruppe sowie zwei Thüringer Betriebe, die innerhalb der jeweiligen Konzernstruktur als reine Produktionsstätten vorgesehen sind.

Die Projektbearbeiter konnten für 16 Betriebe Angaben zum Betriebsalter in Erfahrung bringen. Für alle Thüringer Betriebe ging die Wendezeit mit firmenrechtlichen Veränderungen einher. In 3 von 10 Fällen handelt es sich um eigenständige Neugründungen zu Beginn der 90er Jahre. 6 Betriebe wurden von Konzernen über-

nommen und formal rechtlich neu gegründet. Lediglich ein Betrieb der Metallindustrie war bereits 1947 gegründet worden und hat die Privatisierung im Jahre 1994 eigenständig vollzogen. Von den hessischen Betrieben wurden je 2 in den 70er bzw. 80er Jahren gegründet und ein Betrieb Mitte der 90er Jahre. Letzterer zählt zu den so genannten Start-up Unternehmen aus der Hightech-Branche.

Die Angaben der Befragten zur Altersstruktur der Belegschaft sind recht lückenhaft. Für 5 der 7 hessischen Betriebe sind für diesen Aspekt daher keine Aussagen zu machen. Für die Thüringischen Betriebe können auch nur grobe Schätzungen angestellt werden. Bei 6 von 10 Firmen liegt der Altersdurchschnitt demnach zwischen Anfang und Mitte 40.

4.4.2 Innovationstypus dieser Betriebsgruppe

Entsprechend der Bewertung durch die Projektbearbeiter heben sich jeweils 3 Betriebe aus Hessen und Thüringen sowohl hinsichtlich des formalen Innovationsstands als auch bezüglich ihrer Innovationsfähigkeit nochmals von den verbleibenden 11 hoch innovativen Betrieben dieser Gruppe ab. Diese 6 Betriebe stellen die Spitze in Bezug auf den Aspekt Innovation innerhalb des Samples dar. Die graduellen Unterschiede zu den restlichen 11 Betrieben können in Einzelfällen recht groß sein. Dennoch behandeln die Projektbearbeiter alle 17 Betriebe als eine Gruppe. Denn, obwohl der formale Innovationsstand der Betriebe teilweise deutliche Unterschiede aufweist, so ist allen 17 Betrieben dieser Gruppe gemeinsam, dass sie eine überdurchschnittlich hohe Innovationsdynamik aufweisen. D.h., die Projektbearbeiter schreiben diesen Betrieben ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit zu. Außerdem verfügen sie alle über die personellen und materiellen Voraussetzungen, um Innovationsprozesse prinzipiell erfolgreich initiieren und durchführen zu können.³⁸ Letzteres kann bspw. durch die Tatsache untermauert werden, dass mit Ausnahme eines Geschäftsführers alle 16 Unternehmer als **offensive Innovatoren** typisiert werden konnten. In diesem Punkt fiel den Projektarbeitern v. a. auf, dass diesen Firmen risikobereite und veränderungswillige Führungskräfte vorstehen, die meist eine umfangreiche, ganzheitlich ausgerichtete Prozessorganisation im Blick haben oder aber alternativ dazu stets mehrere Einzelprojekte gleichzeitig angehen. Zudem zeichnen sich diese Unternehmertypen dadurch aus, dass sie permanent auf der Suche nach neuen Ideen sind und darum

38 An dieser Stelle sei auf die Herangehensweise der Projektbearbeiter verwiesen. Es ging darum, den »relativen Innovationsstand« des jeweiligen Betriebs zu bestimmen. D.h. der Innovationsdynamik im jeweiligen Betrieb wurde ein Gewicht beigemessen. Vgl. dazu am Ende des Kapitels die Erläuterungen in der Legende zum Aspekt Innovationsstand.

auch stets »über den eigenen Tellerrand« – den eigenen Betrieb – hinausblicken. Außerdem konnten die Projektbearbeiter in 13 Fällen eine umfassende und aktive Unterstützung der **Interessenvertretung** im Rahmen betrieblicher Innovationsprozesse feststellen. Für zwei weitere Fälle ohne Interessenvertretung wurde deutlich, dass es speziell in Innovationsangelegenheiten die Belegschaft ist, die stark unterstützend und fördernd agiert. In Abgrenzung zu den Gruppen der prozessinnovativen bzw. gering-innovativen Betriebe treffen für viele Fälle dieser Gruppe Umschreibungen wie »Innovationsbegeisterung« oder auch der »Wille zur stetigen Innovation und Veränderung« zu. Allen Betrieben dieser Gruppe ist gemeinsam, dass sie über überdurchschnittlich engagierte und kompetente **Einzelpersönlichkeiten** und/oder **Personengruppen** (z.B. Betriebsratsgremien, Projektteams) verfügen. Dementsprechend umfassend, offensiv und vielfältig definierten die Befragten ihr persönliches Innovationsverständnis.

Auffällig ist zunächst, dass in 8 Betrieben beide Betriebsparteien mit dem Begriff Innovation zugleich Produkt- und Prozessinnovation assoziierten. In zwei hessischen Betrieben, die vor nicht allzu langer Zeit gewichtige organisatorische Veränderungen in ihrer Firmenstruktur vorgenommen haben, hatten es die Projektbearbeiter mit ausgewiesenen Experten für Prozess- und Strukturinnovationen zu tun. Für zwei Fälle sind für diesen Aspekt keine Aussagen möglich. In den 5 verbleibenden Betrieben waren die Innovationsvorstellungen der Befragten stark vom Begriff der Produktinnovation geprägt. Darunter stammen 4 Betriebe aus Thüringen und einer aus Hessen. In der Konsequenz dieses Innovationsverständnisses wird Prozessinnovationen in diesen Betrieben bisweilen weniger Bedeutung beigemessen als in den erwähnten anderen 10 Betrieben. Dies war mit ein Faktor, warum diese 5 Betriebe nicht an der Spitze der relativen Innovationskala eingruppiert werden konnten.

Wenngleich einige Facetten und Details verloren gehen, so müssen auch für diese Betriebsgruppe Verdichtungen hinsichtlich der Begriffsdefinitionen vorgenommen werden. Für die Projektbearbeiter kristallisierten sich 4 zentrale Vorstellungswelten von Innovation heraus.

1. In der Häufigkeit der Nennungen an erster Stelle steht ein **pragmatischer, sachlicher Innovationsbegriff**, der bisweilen auch **interessengeleitet** ausgerichtet ist bzw. bestimmte subjektiv-moralische Wertsetzungen beinhaltet. Für diese Vorstellung von Innovation steht die Resultatorientierung sowohl bei produkt- als auch bei prozessbezogenen Innovationsformen im Vordergrund. Mit Bezug auf Produktinnovationen bedeutet Innovation hier in vielen Fällen schlicht und einfach, eine große »Produktvielfalt« zu gewähren. Oder aber In-

novation wird als technische Innovation definiert, weil man ausschließlich Unikate (Maschinen oder Automaten) fertigt, wovon jedes für sich genommen eine technische Innovation darstellt. Im Falle der Produktion von Großserien bedeutet Innovation die »Einführung rationeller Technik in der Fertigung« oder auch »Qualitätssicherung«. Im Wesentlichen steht Innovation hier also für Möglichkeiten, die eine Optimierung bzw. Effizienzsteigerung in der Produktion erbringen. Für einen hessischen Geschäftsführer ist Innovation dann gegeben, wenn er in seiner Produktion den »Einklang von Ökonomie und Ökologie« erreicht.

2. In der Häufigkeit an zweiter Stelle in dieser Gruppe stehen **ganzheitliche Vorstellungen von Innovation**. Darunter ist zum einen das Zusammengehen von Produkt- und Prozessinnovationen gemeint und zum anderen ein Innovationsverständnis, welches eine ausgeprägte MitarbeiterInnen- und Kundenorientierung sowie eine Unternehmensorientierung in sich vereint. Unter Unternehmensorientierung ist hierbei nicht ausschließlich der ökonomische Erfolg gemeint. Vielmehr wird gerade für den Kontext von Prozessinnovationen die Notwendigkeit einer Unternehmenskompatibilität dieser Innovationsformen in die Begriffsdefinition mit eingeschlossen. Ein bloßes Kopieren von Konzepten reiche nicht aus, sagte ein Thüringer Geschäftsführer. Vielmehr müsse jedes Innovationskonzept für den eigenen Betrieb passend gemacht werden. Wenn es im Rahmen von Firmenkonzepten um die MitarbeiterInnenorientierung geht, so wird exakt der Kernbereich dieses Forschungsprojektes thematisiert – die Frage nach der Beteiligung von MitarbeiterInnen und auch InteressenvertreterInnen im Rahmen von Veränderungsprozessen. Die Betriebe, die entsprechend einem ganzheitlichen Firmen- und Innovationskonzept organisiert sind, weisen demnach fast notwendigerweise Zusammenhänge zwischen Innovationsprozessen und der Beteiligung von MitarbeiterInnen auf. Lediglich die Art und Weise, wie diese Beteiligungen gestaltet sind, variiert mitunter sehr stark.
3. Neben den beiden bereits erläuterten Innovationsvorstellungen begegneten den Projektbearbeitern außerdem Fälle, die am ehesten als **psychologische, idealistische** und bisweilen **exotische** Vorstellungen umschrieben werden können. In einem Fall wurde Innovation definiert als die Möglichkeit »sich Zeit zu nehmen, um gemeinsam an einem Thema zu arbeiten.« Oder aber es sei innovativ, sich »Freiräume zum Abschalten bzw. um zur Ruhe zu kommen« zu nehmen. Außerdem sollte man »keine Angst davor haben, dass andere besser sind« als man selbst. Neben diesem psychologischen Innovationsverständnis

verliehen in anderen Fällen die Befragten dem Innovationsbegriff eine **soziale bzw. gesellschaftliche** Ausrichtung. Ein Bestandteil von Innovation sei es, dass ein gutes Betriebsklima herrsche, »ein gutes Miteinander« im Betrieb möglich sei. Oder aber ein Betriebsratsvorsitzender aus Thüringen sagte, für ihn sei es sehr innovativ, dass es seit der Privatisierung des Betriebs Anfang der 90er Jahre »keine Entlassungen« mehr gegeben habe.

4. Außerdem gab es VertreterInnen, die sich in Form einer **negativen Begriffsbestimmung** der Innovation annäherten. Es sei demnach innovationshemmend, wenn »mangelndes Know-how bzw. Fachwissen« unter der Belegschaft vorliege. Dies sei oftmals ein »spezifisches Problem im Osten«. Oder aber innovationsfeindlich sei es, wenn eine »Stagnation infolge von allgemeiner Zufriedenheit« eintrete. Für einen Geschäftsführer aus Hessen sind jegliche Form von »Bürokratie«, »hierarchischer Verfahren« oder auch die aktuelle »Steuerge-
setzgebung« für Innovationen abträglich und würden Gestaltungsfreiräume unnötig einschränken.

Wie oben bereits angedeutet wurde, sind für das Projektinteresse die Betriebe, die über eine ganzheitliche Unternehmens- und Innovationskonzeption verfügen, die Interessantesten. Dort ist der Mitbestimmungs- und Beteiligungsaspekt am ausgeprägtesten vorzufinden. Für die beiden folgenden Abschnitte zur Frage nach den typischen Handlungsbedingungen und Interaktionsformen sowie der Rolle der Interessenvertretung im Rahmen von Innovationsprozessen wird sich die Darstellung daher schwerpunktmäßig auf diese Betriebe konzentrieren.

Zunächst wird jedoch ein Blick auf den formalen Innovationsstand dieser Betriebsgruppe geworfen, um ein Bild über die angewandten Innovationsformen und deren Häufigkeitsverteilung zu erlangen. Außerdem ist es speziell für die Gruppe der hoch innovativen Betriebe interessant, auf die von den Befragten genannten Innovationsformen einzugehen, die zur Kriterienliste ergänzt wurden.

An der Spitze der Innovationsrangliste stehen die Aspekte »**Dezentralisierung der Verantwortung**« bzw. »**Flache Hierarchien**«. Mit diesen beiden sehr eng miteinander verknüpften Innovationsformen arbeiten alle 17 Betriebe dieser Gruppe. Mit Ausnahme von 2 Thüringer Betrieben praktizieren alle übrigen Firmen Formen der »**Ganzheitlichen Arbeitsgestaltung**« wie bspw. **Gruppen-, Team- oder Projektarbeit**. Die betriebliche Ausgestaltung der jeweiligen Arbeitsorganisation variiert sehr stark von Fall zu Fall. Ein wichtiges Kriterium für oder gegen eine Anwendung von Gruppenarbeit ist bspw. die Fertigungstiefe des jeweiligen Betriebs. Je komplexer die Fertigungsprozesse sind, desto unwahrscheinlicher ist die Anwendung der Arbeitsorganisationsform Gruppenarbeit. Signifikant hoch ist wei-

terhin die Zahl der Betriebe, die bestimmte Firmenleitlinien bzw. -leitsätze zur Grundlage ihrer Arbeit gemacht haben. In 16 Betrieben existiert eine jeweils spezifische Form der **Unternehmenskultur** bzw. eine **Unternehmensphilosophie**. Die jeweiligen betrieblichen Wertmaßstäbe entscheiden mit über die Art und Weise der MitarbeiterInnenbeteiligung in der Firma. Darüber hinaus ist eine Mehrzahl dieser Betriebe zertifiziert. Immerhin 15 Unternehmungen sind nach der **ISO-Norm** im Bereich Qualität geprüft worden; manche Firmen produzieren gemäß noch strengeren Richtlinien wie bspw. der **QS-Norm** oder unter Bedingungen des **Total Quality Managements (TQM)**. Weit weniger verbreitet ist eine systematische, nachhaltige Vorgehensweise auf den Gebieten des **Umwelt- bzw. Gesundheitsmanagements**. Lediglich von 8 Firmen wissen die Projektbearbeiter, dass sie sich auf dem Gebiet des Umweltmanagements engagieren. Nur in den wenigsten Fällen verbirgt sich dahinter jedoch eine Zertifizierung wie z.B. das Öko-Audit. Dasselbe gilt für den Bereich Gesundheit. Ebenso aus 8 Betrieben ist bekannt, dass neben kontinuierlichen betriebsärztlichen Untersuchungen auch präventive Maßnahmen zur Gesundheitsvorsorge betrieben werden. Umfassendere Maßnahmen, wie bspw. der Einsatz von Gesundheitszirkeln stellen jedoch die Ausnahme dar. Für die Bereiche **Weiterbildung** und **Personalentwicklung** ergaben die Befragungen ein leichtes Ost-West-Gefälle. Vor allem auf dem Gebiet der Personalentwicklung weisen die thüringischen Betriebe Schwächen auf. In lediglich 3 Fällen kommt diese Innovationsform zur Anwendung. Außerdem war speziell für diesen Aspekt auffallend, dass in den thüringischen Betrieben unter Personalentwicklung oftmals die Beschäftigtenentwicklung verstanden wurde. Dass es sich bei dieser Innovationsform um inner- bzw. überbetriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten handelt, ist vielen betrieblichen EntscheidungsträgerInnen offenbar nicht bekannt. Anders in Hessen, 5 Betriebe verfolgen auf der Basis eines Konzepts der MitarbeiterInnenorientierung eine nachhaltige, systematische Personalentwicklung. In beiden Untersuchungsräumen gleichermaßen schwach ausgeprägt ist eine geschlechterplurale Besetzung im Management. Lediglich in insgesamt 4 Betrieben sind in geringem Umfang auch Frauen in Führungspositionen vertreten. Das Innovationskriterium »**Geschlechterpluralität im Management**« war zugleich dasjenige Kriterium, welches bei den Befragten am meisten Widerspruch hervorrief. Zahlreiche GesprächspartnerInnen von beiden Betriebsparteien stritten generell einen Zusammenhang zwischen Innovation bzw. Innovationsfähigkeit und diesem Kriterium ab. Anders verhält es sich bei den beiden Kriterien, die das überbetriebliche Innovationsmanagement betreffen, die **Kooperation mit anderen Betrieben** bzw. die **Nutzung regionaler Kooperationsmöglichkeiten** wie bspw. Hochschulen

u.a. Die deutliche Mehrheit aller Betriebe ist auf diesen Gebieten gleichermaßen aktiv und engagiert. In puncto zwischenbetrieblicher Kooperation muss jedoch einschränkend bemerkt werden, dass nicht für jeden Fall sicher ausgeschlossen werden kann, ob sich Kooperationsbeziehungen lediglich auf reine Zuliefer- oder Kundenbeziehungen beschränken. Streng genommen innovativ wäre ein Betrieb im Sinne des Projekts jedoch erst dann, wenn auch in Bereichen wie FuE, Marketing, Auftragsabwicklung, Materialbeschaffung oder Vermarktung kooperiert würde. Die Projektbearbeiter gewannen den Eindruck, dass es auf diesen Gebieten noch Potenziale auszuschöpfen gäbe.

Zu den inhaltlich wichtigsten und nominell meist genannten Ergänzungen zur vorgeschlagenen Innovationskriterienliste zählen:

- Ausgereifte Konzepte der **Kunden- und MitarbeiterInnenorientierung**. Dies trifft für insgesamt 6 thüringische und 5 hessische Betriebe zu. Hierzu zählt u.a. das Instrument der **MitarbeiterInnengespräche bzw. -befragungen**. Dieses Mittel dient der jährlichen Beurteilung des/der MitarbeiterIn sowie der Beantwortung der Frage nach potenziellen Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Einige Befragte hätten diesen Aspekt gerne auf der Kriterienliste ergänzt gesehen.
- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bzw. betriebliches Vorschlagswesen**. Diese Innovationsformen wurden den Projektarbeitern bei insgesamt 5 Fällen aus Thüringen und 3 Fällen aus Hessen benannt.
- Von VertreterInnen aus insgesamt 7 Betrieben, davon 4 in Thüringen und 3 in Hessen, wurde den Projektarbeitern eine **flexible Arbeitszeitgestaltung** als eine zu ergänzende Innovationsform nahe gelegt.
- Eine arbeitsorganisatorische Besonderheit stellt die **Fraktalstruktur** eines Thüringer Betriebs aus der Metallbranche dar. Diese Firma unterteilt sich in 5 Subeinheiten, die jeweils eigenverantwortlich im Stile von Profit-Centern und in kleinen Teamstrukturen arbeiten. Dieses Konzept gewährleistet überschaubare Arbeitsprozesse sowie eine variable, beteiligungsorientierte und flexible Produktion. Die gesamte Betriebsorganisation ist als prozessinnovativ zu bezeichnen.
- In Einzelfällen wurden Aspekte wie bspw. die **finanzielle Beteiligung** der MitarbeiterInnen am Unternehmensgewinn, der **Leistungslohn**, das Controlling Instrument der **Balanced Scorecard** oder ein Innovationsprogramm namens **Six Sigma** als Ergänzungen genannt. Letzteres ist ein Effizienzsteigerungs- und Optimierungskonzept, das konkret in diesem Einzelfall maßgeblich von einem Betriebsratsvorsitzenden angeleitet und umgesetzt wird.

- Einen kreativen Vorschlag machte ein Geschäftsführer aus Hessen in Bezug auf den Aspekt der »Geschlechterpluralität im Management«. Er schlug vor, den Begriff der Geschlechterpluralität doch einfach durch den Begriff der **Pluralität** zu ersetzen. Seiner Meinung nach stelle eine internationale Zusammensetzung der Belegschaft in jedem Falle eine Bereicherung dar, die sich auch auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens auswirken könne.

4.4.3 Handlungsbedingungen und Interaktionsformen der zentralen betrieblichen Akteure

Ganzheitlich ausgerichtete Unternehmensleitbilder und -philosophien beinhalten eine MitarbeiterInnen- und Kundenorientierung. In mindestens 11 Fällen dieser Gruppe wird gemäß solchen umfassenden Konzepten gearbeitet. Die Unternehmenskonzepte in den restlichen Betrieben dieser Gruppe sind graduell weniger ausgereift bzw. weniger umfassend. Konzepte der Kundenorientierung bspw. finden sich jedoch in allen 17 Betrieben. Im Folgenden werden zentrale Merkmale solcher ganzheitlich ausgerichteten Unternehmenskonzepte vorgestellt. Sie stellen zugleich die Handlungsbedingungen dar, an denen die betrieblichen Akteure ihr Handeln ausrichten können und sollen. Diese Unternehmensleitlinien lassen Rückschlüsse darauf zu, wie sich entsprechend dieser Handlungsbedingungen die konkreten Interaktionsformen der Akteure gestalten.

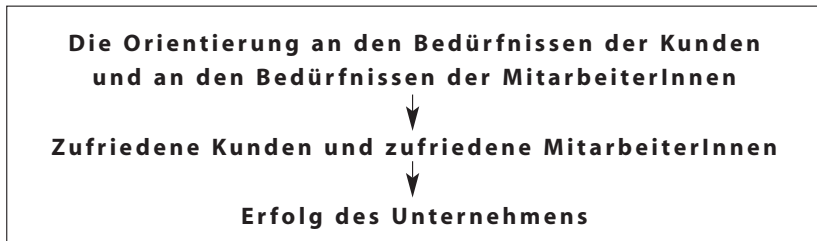
Den positiven Extremwert auf einer fiktiven Skala ganzheitlicher Unternehmenskonzepte stellt ein hessischer Betrieb dar, dessen Produktionsschwerpunkte die Bereiche Energietechnik sowie industrielle Mikroprozessortechnik umfassen. Es handelt sich um ein noch relativ junges Unternehmen mit derzeit ca. 300 MitarbeiterInnen, das 1981 in Form einer Spin-off Ausgründung aus der regional ansässigen Universität hervorgegangen ist. Die wirtschaftliche Situation des Betriebs ist ausgezeichnet, in bestimmten Produktgruppen ist man inzwischen zum Marktführer avanciert und als Betrieb hat man bereits zweimal, in den Jahren 1996 und 1999, den Innovationspreis der Wirtschaftsregion gewonnen.

Das gemeinsame Motto der 3 Geschäftsführer lautete damals: »Wir wollen Spaß an der Arbeit haben.« Dieses Motto stellt die Basis für eine heute gut entwickelte Unternehmensphilosophie dar. Produktinnovationen, MitarbeiterInnen- und Kundenorientierung bilden eine Einheit im Betrieb. Die Personalbetreuerin berichtete, dass man allgemein den Anspruch habe, Lebens- und Arbeitsziele miteinander zu kombinieren. Im Einzelnen verkörpern die folgenden Faktoren das Konzept der MitarbeiterInnenorientierung: Offene Informationspolitik (z.B. firmen- und auftragsbezogene Kundeninformationen), eine intensive Kommunikation dank flä-

cher Hierarchien und technischer Kommunikationsmittel wie dem Intranet, Jahresarbeitszeitkonten, Personalentwicklungskonzepte, eine ganzheitliche und eigenverantwortliche Arbeitsorganisation (z.B. Gruppenarbeit), Gesundheitsprophylaxe, die Verfolgung der gemeinsam vereinbarten Unternehmensziele sowie eine finanzielle Gewinnbeteiligung. Im Ergebnis dieser MitarbeiterInnenorientierung sollen sich die Beschäftigten »wohl fühlen, selbst entscheiden, ihre Kreativ-Potenziale entwickeln und sich mit dem Unternehmen identifizieren.«

Für das Konzept der Kundenorientierung prägend nannte die Gesprächspartnerin die folgenden Aspekte: Partnerschaftlicher Kundenkontakt, die Einbeziehung des Kunden in die Entwicklung, die Herstellung innovativer Produkte mit hohem Kundennutzen, eine kundenspezifische Entwicklung und Fertigung, offene Kommunikation, kurze Lieferzeiten sowie eine hohe Qualität der Produkte.

Entsprechend dieser Unternehmensphilosophie macht die Einheit von Produktinnovation sowie der MitarbeiterInnen- und Kundenorientierung den Unternehmenserfolg aus. In eine schematische Form gebracht, stellt sich diese Kausalkette wie folgt dar:



Bei der Umschreibung der Faktoren für den Unternehmenserfolg schließt sich der Kreis zum Ausgangsmotto der Firmengründung. Denn die Personalbetreuerin sagt, dass sich der Unternehmenserfolg an einem kontinuierlichen Wachstum, der Kundenzufriedenheit bzw. -treue, an einer hohen Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen, einer niedrigen MitarbeiterInnenfluktuation, einem niedrigen Krankenstand sowie im Resultat am »Spaß an der Arbeit« festmachen ließe.

Für diesen Betriebsfall liegt auf der Hand, dass in Folge einer großen Selbstbestimmtheit und -verantwortung am Arbeitsplatz, eines hohen Maßes innerbetrieblicher Kommunikation sowie transparenter betrieblicher Abläufe die umfassende Beteiligung und Miteinbeziehung aller Beschäftigten allgemeine und zugleich zentrale Charakteristika der betrieblichen Gesamtstruktur darstellen. Diese Feststellung betrifft selbstverständlich auch jegliche Form der betrieblichen Innovation. Wenngleich nicht jeder der 17 Betriebe dieser Gruppe ein derart elaborier-

tes Firmenkonzept aufzuweisen hat, so finden sich zahlreiche der oben ausgeführten Aspekte in den anderen Betrieben wieder. Die bedeutendsten Unterschiede liegen in der jeweiligen Gewichtung und Betonung der Unternehmensphilosophie. In manchen Fällen steht die Unternehmens-, in anderen die Kunden- und Qualitätsorientierung auf der Prioritätenliste ganz oben. Betriebe, in denen neben den obigen Zielstellungen in gleichem Maße die MitarbeiterInnenorientierung und -beteiligung praktiziert wird, stellen für diese Betriebsgruppe die Regel dar.

In Ergänzung zu den bislang lediglich für den hessischen Betrieb mit Betriebsrat skizzierten Konzeptionen und Leitlinien der MitarbeiterInnenorientierung werden im Folgenden weitere typische Aspekte aufgezeigt. Zunächst wird in der Darstellung verdichtend auf die Situation in den 12 weiteren Betrieben eingegangen, die über eine betriebliche Interessenvertretung verfügen. Bei vielen Merkmalen, Wertvorstellungen und Interaktionsformen lassen sich Parallelen zu dem oben etwas ausführlicher vorgestellten Konzept des hessischen Elektrobetriebs feststellen.

Betriebe mit Betriebsrat

Es lassen sich einige Aspekte festhalten, die von allen Betriebsparteien dieser Gruppe wiederkehrend formuliert und tlw. in anderer Zusammenstellung dargelegt wurden. Typisch für all diese Betriebe ist bspw. eine ausgeprägte **Kommunikations- und Dialogorientierung**. Auf die Intensität und Qualität der internen Kommunikationsprozesse wird sehr großer Wert gelegt. Dies betrifft nicht nur den Dialog zwischen der Geschäftsleitung und der Interessenvertretung, sondern sämtliche Akteurskonstellationen im Betrieb. Es beginnt bei der Kommunikation innerhalb der Arbeits- oder Projektgruppen und wird fortgeführt beim Dialog zwischen Abteilungsleitern und Teams oder dem Betriebsrat. **Konzepte der kurzen Wege** zwischen den Beschäftigten und der Geschäftsführung, die Möglichkeit für die MitarbeiterInnen, Hierarchien einfach zu überspringen, sind keine Seltenheit. Verallgemeinernd kann man sagen, dass in allen diesen Betrieben ausgeprägte und intensive **Besprechungskulturen** vorherrschen. In Einzelfällen wurde den Projektarbeitern bekannt, dass tlw. ganze Teams auf Schulungen geschickt werden, um den kommunikativen Umgang zu üben. Diese Besprechungskulturen weisen i.d.R. auch eine große **Kontinuität** in Form fester Terminabsprachen auf und zeichnen sich zusätzlich durch eine hohe **Flexibilität** aus. So sprach ein hessischer Geschäftsführer von »Ad-hoc-Sitzungen« im Problemfalle. Von einigen Betriebsratsvorsitzenden wurde auch erwähnt, dass der Geschäftsführer für seine MitarbeiterInnen stets »ein offenes Ohr« habe. Einige Geschäftsführer äußerten explizit,

dass sie sich in ihrer Person stets »als Teil des Ganzen« verstehen und sich auf dieselbe Stufe mit ihren Beschäftigten stellen. Es ist durchaus nicht unüblich, dass diese Dialog- und Gesprächsbereitschaft bis in die Privatsphäre hinein reichen kann. Im Resultat solcher Gespräche kommt es durchaus vor, dass dem Beschäftigten von Seiten der Geschäftsführung »unbürokratisch« unter die Arme gegriffen wird.

Ein weiterer wichtiger Aspekt von Konzepten der MitarbeiterInnenorientierung ist das Ziel, in möglichst großer Breite und Dichte **selbstverantwortliche und selbstorganisierte** MitarbeiterInnen im Betrieb beschäftigt zu haben. Wenngleich sogar in dieser Betriebsgruppe tlw. über zu viele »Feststeller« und zu wenig aktive »Kümmerer« unter den Belegschaften geklagt wird, so weisen alle Betriebe geeignete Konstellationen auf. Sowohl die Formen der **Arbeitsorganisation** (Team- bzw. Gruppenarbeit) als auch der **Qualifikationsstandard** der einzelnen Belegschaften weisen auf sehr günstige Voraussetzungen im Sinne von eigenständigen, selbstorganisierten und problemlösekompetenten Belegschafts- und Interessenvertretungsstrukturen hin. Es wurde von den Befragten auch geäußert, dass sich die Beschäftigten aktiv und mit ihren eigenen Vorstellungen einbringen. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt wurde, sind Konzepten der MitarbeiterInnenorientierung die MitarbeiterInnenbeteiligung und Mitbestimmung inhärent.

Neben möglichen direkten Zusammenhängen zwischen Interessenvertretungsarbeit und Innovationsprozessen lassen sich im Rahmen von Konzepten der MitarbeiterInnenorientierung charakteristische Interaktionsformen zwischen Betriebsräten und Geschäftsführungen aufzeigen. Allgemein ist für die 13 Betriebe, die über einen Betriebsrat verfügen, eine generell **kooperative und konstruktive** Zusammenarbeit kennzeichnend. Dies schließt für beide Seiten die Fähigkeit zum **Kompromiss** mit ein. Stellvertretend für dieses Leitmotiv der innerbetrieblichen Zusammenarbeit steht die Aussage eines Geschäftsführers aus Hessen: »Wir sprechen miteinander und lösen Probleme gemeinsam.« Entsprechend einer gesamtbetrieblich praktizierten Dialogorientierung funktioniert in aller Regel auch der **Informationsfluss** zwischen Geschäftsführern und Betriebsräten sehr gut. Von Betriebsratsseite wurden die Projektbearbeiter in einigen Fällen allerdings darauf hingewiesen, dass genau in diesem Punkt noch Verbesserungen möglich wären und die Geschäftsführer ihrer Informationspflicht gegenüber dem Betriebsrat nicht immer nachkämen. Charakteristisch für zahlreiche Geschäftsführer dieser Gruppe bezeichnete ein Vertreter aus Thüringen sein Gremium als einen »**mitdenkenden Betriebsrat**«. Einige befragte Geschäftsführer würden diese Aussage auf den jeweiligen Vorsitzenden beschränken. Der Hintergrund für eine routinierte und ver-

trauensvolle Kooperation speziell zwischen den Betriebsratsvorsitzenden und der Geschäftsführung ist eine oftmals **kontinuierliche und langjährige Zusammenarbeit**, die gewachsen ist. Diese so genannten mitdenkenden Betriebsräte tragen in aller Regel das Konzept der MitarbeiterInnenorientierung mit und übernehmen hierbei tlw. auch **Managementfunktionen**. Von Betriebsratsseite wurde in diesem Zusammenhang mehrmals gesagt, man verstehe sich als »Teil des Ganzen«, gemeint ist als Teil des ganzen Betriebs. Diese Einstellung schließt eine Unternehmensorientierung bei der eigenen Arbeit mit ein.

Zu den konkreten Formen der Zusammenarbeit ist zu sagen, dass oftmals regelmäßige, meist wöchentliche **Besprechungen** zwischen den beiden Betriebsparteien stattfinden. In diesen Sitzungen können von Betriebsratsseite auch ganz konkrete Probleme der Beschäftigten angebracht werden. So steht auf der Tagesordnung solcher Sitzungen in einem hessischen Betrieb z.B. der Punkt »Sorgenkind«. Unter diesem Aspekt werden Schwierigkeiten oder auch Problemfälle unter den Beschäftigten thematisiert und über Lösungen nachgedacht. Wenn die Betriebsräte von der Geschäftsführung über Neuentwicklungen oder geplante Veränderungen informiert werden, so übernehmen sie oftmals die Funktion eines **Übersetzters** dieser Informationen an die betroffenen Beschäftigtengruppen, holen ein »Stimmungsbild« ein und führen anschließend die Diskussion betriebsratsintern weiter. Obwohl in diesen Betrieben vorrangig kooperativ verfahren wird, gibt es auch dort immer wieder Konfliktfälle, in denen der Betriebsrat als **Vermittler** eingreift. Darüber hinaus gestalten die Betriebsräte die nach Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen **Betriebsversammlungen**. Allerdings werden die Diskussions- und Beteiligungsmöglichkeiten, die dieses Forum bietet, nur in den wenigsten Fällen wahrgenommen und genutzt. Zahlreiche Befragte gaben zu Protokoll, dass in diesem Punkt sehr wenig Initiative von den Beschäftigten ausginge.

Zusammenfassend muss für die Situation in den 13 hochinnovativen Betrieben, die einen Betriebsrat besitzen, Folgendes festgehalten werden:

1. Voraussetzung für das Gelingen von Konzepten der MitarbeiterInnenorientierung und -beteiligung sind engagierte und kompetente **Einzelpersonlichkeiten**. Aus der Sicht der Projektbearbeiter kommen hierbei v.a. den Geschäftsführern und den Betriebsratsvorsitzenden zentrale Rollen zu. In Einzelfällen sind es auch komplette **Betriebsratsgremien** oder, meist abhängig von der Betriebsgröße, aktive **Belegschaften**, denen tragende Rollen für die Umsetzung der Unternehmensphilosophie zukommen. Solche Betriebe stellen allerdings die Ausnahme dar.

- Sortiert man die Betriebsratsvorsitzenden bzw. die Betriebsratsgremien entlang ihrer Interessenvertretungspolitik, so überwiegen eindeutig die Betriebsräte, die einen Hang zum **kritischen Co-Management** und folglich eine Mischung aus Unternehmens- bzw. ArbeitnehmerInnenorientierung repräsentieren. In den 4 Betriebsfällen, bei denen im Verhältnis zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und der Geschäftsführung eine ausgeprägte Streitkultur bzw. klassenkämpferische Aspekte eine Rolle spielen, leidet die Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien deshalb nicht. Als Gründe für diese zunächst paradox anmutende Konstellation kommen für diese Fälle zwei Aspekte in Frage: Zum einen eine ausgemachte **Souveränität** und **Routine** von Seiten der Geschäftsführung im Umgang mit »klassenkämpferisch« orientierten Betriebsräten und zum anderen eine gewisse **Sympathie** der Geschäftsführer gegenüber der ArbeiterInnenschaft und auch der Gewerkschaft. Letztere Konstellation ist vornehmlich aus thüringischen Betrieben belegt.

Betriebe ohne Betriebsrat

Für die MitarbeiterInnenorientierung und Interessenvertretung in den 4 Betrieben ohne Interessenvertretung ist festzuhalten, dass für diese Fälle notwendigerweise dem **informellen Austausch** zwischen allen Betriebsangehörigen – einschließlich der Geschäftsführung – ein großes Gewicht zukommt. Des Weiteren sind es die von der Geschäftsführungsseite aus vorgelebten Leitlinien, die die betrieblichen Umgangsformen mit prägen. Über das Regulativ eines Betriebsrates verfügen diese Betriebe ja gerade nicht. Auffällig ist aber, dass in 3 der im Folgenden besprochenen 4 Fälle informelle, nicht-gewerkschaftliche Vertrauensleutestrukturen installiert wurden.

Ein Kassler Betrieb aus der Elektrobranche arbeitet im Sinne einer TQM-Prozessorganisation. Im Rahmen des so genannten »Primärentwicklungsprozesses« wurden Beschäftigten-Teams installiert, die durch einen Team-Coach begleitet werden. Die Team-Coaches und die Geschäftsführung bilden gemeinsam das so genannte Management-Team. Kurze, direkte Wege der Kommunikation, Interaktion und ggf. auch der Interessenvertretung sind in dieser Organisationsform strukturell verankert. Die normalen Wege des Austauschs finden entweder zwischen den MitarbeiterInnen und den Team-Coaches, den MitarbeiterInnen und der Geschäftsführung oder aber in kollektiven Formen, im Projekt- oder aber im Management-Team, statt. Als ergänzendes Kommunikationsinstrument bzw. Vertretungsorgan stehen **Vertrauensleute** zur Verfügung, die u.a. auch für die Durchführung von MitarbeiterInnenbefragungen verantwortlich sind.

In einem hessischen Betrieb der Softwarebranche beinhaltet das Konzept der MitarbeiterInnenorientierung zu Beginn einen »Prozess der Leitbild-Entwicklung«, d.h., es wurden für alle Firmenangehörige verbindliche Leitsätze ausgearbeitet. Seitdem gehören u.a. jährliche Zielvereinbarungsgespräche und MitarbeiterInnen-Workshops zu konstanten Mitteln der MitarbeiterInnenorientierung. Daneben existieren finanzielle Beteiligungsmodelle in Form »individueller Mitarbeiterkonten« und andere Formen der materiellen Honorierung wie bspw. ein Vorschlagswesen. Die hoch qualifizierten MitarbeiterInnen arbeiten ausschließlich projektförmig und vertreten ihre Interessen eigenständig gegenüber der Geschäftsleitung. Im Sinne eines »**Patenschaftssystems**« wird neu eingestellten MitarbeiterInnen eine Vertrauensperson zugeteilt, die als individueller Ansprechpartner fungiert.

Im dritten Fall ohne institutionalisierte Interessenvertretung handelt es sich um einen thüringischen Kleinbetrieb aus dem Bereich der Montagetechnik. Auf Grund des familiären Rahmens in Folge einer MitarbeiterInnenstärke von 22 Personen und der ausnehmend integrativen Persönlichkeit des Geschäftsführers sind auch in diesem Fall informelle Kommunikationswege dominierend und gleichzeitig eine institutionalisierte Interessenvertretung nicht im Blick der Akteure. Die betriebsinternen Beziehungen konnten sich über einen Zeitraum von 10 Jahren entwickeln und tragen heute alle Anzeichen einer Vertrauenskultur. Der Geschäftsführer nennt als Leitlinien seiner Arbeit u.a. »die Leistung seiner MitarbeiterInnen anerkennen«, »immer wieder interessante Aufgaben zu stellen«, »im Stress- und Problemfall« auch mal auf die Leute eingehen, »die finanzielle Honorierung von Leistung« sowie generell ihnen das »Gefühl zu vermitteln«, er behandle seine Beschäftigten »gerecht« i.S. der Aufgabenverteilung und der Entlohnung. Es sei vergleichbar mit einer **Familie** sagt er, er müsse »alle gleich behandeln, obwohl doch jeder andere Voraussetzungen mitbringt.« Von seinen Beschäftigten werden v.a. die »Transparenz« durch regelmäßige Besprechungen, eine »gegenseitige Akzeptanz«, die »Betriebsmittelausstattung« bzw. das »Arbeitsumfeld«, das »Prämiensystem« und die »Vorbildfunktion des Geschäftsführers« als wichtige Aspekte der Unternehmenskultur und Interaktion genannt.

Auch im vierten Fall eines thüringischen Betriebs der Metallbranche ziehen die Geschäftsführer Parallelen zwischen ihrer Unternehmensphilosophie und den Funktionsprinzipien einer Familie. Es sei stets ein »gegenseitiges Geben und Nehmen« zwischen der Geschäftsführung und den MitarbeiterInnen. Als wichtige Elemente der Unternehmensleitlinien wird eine »Vertrauenskultur« genannt. 3 betriebliche **Vertrauensleute** agieren als »Verbindungsleute« zwischen der Geschäftsführung und den MitarbeiterInnen. Diese Vertrauensleute haben i.d.R. 3 Auf-

gabenfelder zu bearbeiten. 1. Die Übernahme der »fachlichen Verantwortung für den Bereich«, 2. die »MitarbeiterInnenmotivation« und 3. müssten sie den »sozialen Frieden wahren«. D.h., im Konfliktfall komme ihnen eine »Pufferfunktion« zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten zu. Weitere Unternehmensleitlinien für die Geschäftsführung sind: »Ehrlichkeit«, »Akzeptanz der MitarbeiterInnen«, »Leistungsorientierung«, die in Form von Prämien- und Gewinnbeteiligungen zur Anwendung kommen sowie eine Corporate Identity unter den Beschäftigten. Diese müssten denken: »Die Firma, das bin ich.«

Zusammenfassend kann man sagen, dass die genannten Aspekte der Kommunikations- und Dialogorientierung, der Transparenz, der Selbstverantwortung und -organisation sowie der MitarbeiterInnenbeteiligung zu den zentralen Handlungsvoraussetzungen für die betrieblichen Akteure dieser Betriebsgruppe gehören. Entsprechend der Eindrücke der Projektbearbeiter handelt es sich in den allermeisten Fällen jedoch nicht um rein formal gesetzte »Spielregeln«, sondern um **gelebte Unternehmensphilosophien**, die durch die betrieblichen Akteure inhaltlich ausgefüllt und praktiziert werden. Ein Indiz für die Richtigkeit dieser Annahme sind die durchgehend positiven Beurteilungen dieser Unternehmenskonzepte von beiden Betriebsparteien. Unisono wird betont, dass neben dem unternehmerischen Erfolg auch die Effekte für die Beschäftigten positiv ausgefallen sind. Neben einer erhöhten **Arbeitsmotivation** und **Leistungsbereitschaft** erkennen die Befragten für sich einen insgesamt spürbaren Anstieg der **Arbeitszufriedenheit** und folglich ihrer **persönlichen Lebensqualität** am Arbeitsplatz.

Die obige Darstellung hat für 4 Fälle gezeigt, dass Konzepte der MitarbeiterInnenorientierung unabhängig von der Existenz einer institutionell verankerten Interessenvertretung, in Gestalt eines Betriebsrats, funktionieren können. Die Tatsache jedoch, dass es mit Ausnahme eines Betriebes in allen Fällen zumindest eine informelle Interessenvertretungsstruktur gibt, untermauert, einmal neutral formuliert, die Annahme eines positiv unterstützenden Einflusses **betrieblicher Anlaufstellen** für die MitarbeiterInnenorientierung und -beteiligung. Betriebsräte können sehr wohl diese Funktion einer betrieblichen Anlaufstelle – auch in Innovationsfragen – ausfüllen. Es scheint aber keine notwendige Bedingung zu sein, dass diese Funktion von einem Betriebsrat ausgefüllt wird.

4.4.4 Zur Bedeutung der Interessenvertretung für die betriebliche Sozialverfassung und Innovation

Da viele Befragte beider Betriebsparteien beim Thema Innovation immer wieder starkes Gewicht auf die Produktinnovation legten, sei eingangs dieses Kapitels an-

gemerkt, dass kein(e) GesprächspartnerIn Zusammenhänge zwischen der Interessenvertretungsarbeit und Produktinnovationen sah. In diesem Punkt werden keinerlei Berührungspunkte zu den Aufgabenfeldern von Betriebsräten gesehen.

Für die Beantwortung der Frage nach der Beteiligung von InteressenvertreterInnen an prozessinnovativen Veränderungen sind die Ausführungen in Kapitel 5.4.3 von Bedeutung. Wie oben geschildert wurde, arbeiten die Betriebe gemäß Konzeptionen der MitarbeiterInnenorientierung. In Folge einer generellen Einbeziehung des Betriebsrats in nahezu alle betrieblichen Entwicklungen sind InteressenvertreterInnen selbstverständlich auch bei der Konzeption und Durchführung von Innovationsprozessen involviert. Als Tendenz ist auszumachen, dass die meisten InteressenvertreterInnen nicht explizit in ihrer Funktion als Betriebsratsmitglieder in Innovationsvorhaben eingebunden sind, sondern sie nehmen vorrangig in ihrer Funktion als Beschäftigte des Betriebs an den betrieblichen Veränderungsprozessen teil.

Aus den Antworten auf die Frage nach den konkreten **Ideen- und Impulsgebern** für Prozessinnovationen im Betrieb wird die oftmals entscheidende Rolle der Geschäftsführer ersichtlich. In 10 der 17 Fälle gaben – soweit sie befragt werden konnten – beide Betriebsparteien an, dass dem **Geschäftsführer** die entscheidende Rolle als »Motor« oder Impulsgeber von Innovationen zukomme. In 2 Fällen sind es zumindest tlw. **Konzernvorgaben**, die den Anstoß für Prozessinnovationen geben. Und für 3 Thüringer Betriebe waren es **externe Beratungseinrichtungen**, die den Anstoß zur Einführung prozessinnovativer Verfahren gaben. Lediglich für 3 Fälle ist belegbar, dass der **Betriebsrat** bzw. meist der **Betriebsratsvorsitzende** bereits maßgeblichen Anteil an der Initiierung von Innovationen hatte. In einem Fall ging es um die Einführung von Gruppenarbeit, im anderen um die Einführung eines ganzheitlichen Lohnsystems und im dritten Fall kam dem Betriebsrat bereits im Vorfeld einschneidender Restrukturierungsmaßnahmen eine tragende Rolle zu. Der Betriebsratsvorsitzende berichtet: »Wir standen vor dem Konkurs, haben ihn gemeinsam überwunden, darauf sind wir stolz, denn wir haben den Anstoß gegeben, waren Auslöser für diesen Veränderungsprozess.«

Anders verhält es sich, wenn man auf die betrieblichen **Träger** der Innovationsprozesse blickt. Da die Betriebe ausschließlich entsprechend ganzheitlicher Prinzipien der Arbeitsgestaltung vorgehen, sind Gruppen-, Team- und Projektarbeit selbstverständliche Arbeitsformen und die MitarbeiterInnen demnach automatisch auch TrägerInnen dieser Innovationsformen. Außerdem können die MitarbeiterInnen innerhalb dieser eigenverantwortlich gestalteten Gruppenprozesse permanent Anstöße für Innovationen liefern. Meist wird unternehmensseitig ver-

sucht, über finanzielle Anreize, wie bspw. Prämiensysteme für Verbesserungsvorschläge, die Innovationsdynamik unter den Beschäftigten anzukurbeln.

Betriebsräte sind offensichtlich in den meisten Fällen lediglich indirekte **Erfolgsfaktoren** für Innovationsprozesse. Indem sie als fest verankerte betriebliche Institutionen ihren Part innerhalb des ganzheitlichen Firmenkonzepts ausfüllen, tragen sie Innovationen mit. Die Ausnahme stellen die oben genannten Fälle dar, bei denen Betriebsräte explizit Innovationsprozesse mit angestoßen haben. Und für diese Fälle gilt wiederum, dass es meist die **Vorsitzenden** waren, die eine derartige Rolle ausfüllen konnten. Dieses Ergebnis bestätigt nochmals die große Bedeutung von einzelnen Persönlichkeiten für die betriebliche Innovationsdynamik.

Im Kontext von Unternehmenskonzepten der MitarbeiterInnenorientierung, der hohen Bedeutung individueller Kompetenzen für die Innovationsdynamik sowie der Tatsache, dass im Rahmen des Projekts Betriebsfälle aufgetreten sind, die auch ohne Betriebsrat als hochgradig prozessinnovativ eingestuft werden können, muss im Resultat die Bedeutung von Betriebsräten sowohl für Innovationen als auch für die betriebliche Sozialverfassung allgemein als sehr unterschiedlich bewertet werden. In einigen Betrieben sind sie nicht existent und spielen demnach weder eine Rolle für Innovation noch für die betriebliche Sozialverfassung. In zahlreichen anderen Betrieben stellen Betriebsräte eine feste Größe der Betriebskultur dar. Sie sind dort nicht nur ein fester Bestandteil betrieblicher Kommunikations- und Handlungsprozesse, sondern können auch eine gewichtige Rolle für Innovationen spielen. Allerdings bleibt zu konstatieren, dass ehemals klassische Interessenvertretungsaufgaben in Betrieben mit ausgeklügelten Konzepten der MitarbeiterInnenorientierung oftmals direkt von den jeweiligen Gruppen oder Teams, also den Beschäftigten selbst, wahrgenommen werden. Interessenvertretung befindet sich offensichtlich in einem **Wandlungsprozess**. Verstärkte Selbstverantwortung am Arbeitsplatz, ein hohes Maß an innerbetrieblicher Kommunikation und die Transparenz der Abläufe und Unternehmensdaten weisen dem Betriebsrat oftmals eine geringere Bedeutung zu als in »traditionell« organisierten Unternehmen. Der Betriebsrat ist zwar ein akzeptierter und integrierter Bestandteil der Unternehmenskultur, aber die Unternehmenskultur selbst macht ihn gleichzeitig zunehmend überflüssig. Ein Betriebsratsvorsitzender aus einem hessischen Betrieb der Elektroindustrie hat zugespitzt formuliert: Wenn jemand mit einem Problem zu ihm komme, dann müsse er eigentlich sagen: »Lös dein Problem doch selbst!« Glücklicherweise sei es jedoch noch so, dass nicht jeder über die Möglichkeiten verfüge, **sich selbst zu vertreten**. Er würde demnach schon noch gebraucht.

Auf die provokante Frage an einige VertreterInnen dieser Betriebsgruppe, warum denn überhaupt noch ein Betriebsrat existiere, es sei doch eigentlich ein antiquiertes Instrument, bekamen die Projektbearbeiter wiederum eine große Bandbreite an Antworten. In einigen Fällen wurde deutlich, dass die Existenz von Betriebsräten mitunter ein **Resultat weltanschaulicher, kultureller Prägungen** der Geschäftsführer ist. In einigen Thüringer Betrieben sind Betriebsräte aus dem Grund feste Bestandteile der Unternehmenskultur geworden, weil die Geschäftsführer, Firmeninhaber oder Konzernzentralen nach der Wende auf die Wahl von InteressenvertreterInnen Wert gelegt haben. Entsprechend dem westdeutschen System industrieller Beziehungen sollten auch an ostdeutschen Standorten Betriebsräte eingerichtet werden. »Die Wessis sind an Betriebsräte gewöhnt«, so formulierte es ein Betriebsratsvorsitzender aus Thüringen. In einem hessischen Fall war der heutige Geschäftsführer einst selbst Betriebsrat und ist »stolz auf solche Traditionen.« Abgesehen von diesen Ausnahmefällen – und dies gilt in gleichem Maße für Thüringen wie für Hessen – scheinen Betriebsräte entweder in erster Linie ihre neue Rolle als **Co-Manager** auszufüllen oder überwiegend klassischen Aufgaben der **Interessenvertretung** nachzugehen.

4.4.5 Ergebnisse hinsichtlich weiterer zentraler Fragestellungen des Projekts – Ost-West-Vergleich, Gewerkschaft und Geschlechterpluralität

Ost-West-Vergleich

Mit Blick auf Unterschiede zwischen Betrieben aus Ost- bzw. Westdeutschland in dieser Betriebsgruppe lassen sich hinsichtlich allgemeiner Merkmale keine Auffälligkeiten ausmachen. Die nominelle Präsenz von Betriebsräten, der gewerkschaftliche Organisationsgrad oder die Unternehmensphilosophien weisen zwar unter den einzelnen Betrieben Differenzen bzw. Parallelen auf, diese Unterschiede oder Parallelen lassen sich jedoch nicht an der Ost-West-Unterscheidung festmachen. Die Projektbearbeiter trafen sowohl in Thüringen als auch in Hessen gleichermaßen auf hochinnovative Betriebe, die einen hohen oder einen niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufweisen, die über einen Betriebsrat verfügen oder auch nicht usw.

Im Detail jedoch sind die Projektbearbeiter auf Unterschiede bzw. Spezifika ostdeutscher industrieller Beziehungen gestoßen. Ein Thüringer Geschäftsführer bedauert, dass »die Qualität« nicht mehr das Niveau aus DDR-Zeiten habe. Für einen anderen Geschäftsführer aus der Metallbranche stellt das schlechte Image des

Ostens einen wichtigen Motivationsfaktor für seine Arbeit dar. Unter dem Motto »Wir können's auch. Ich möchte das Unternehmen topfit machen«, tritt er den Beweis an, dass auch im Osten hervorragende Leistungen erbracht werden können. Um dieses Ziel auch mittel- bis langfristig erreichen zu können, reinvestiert er sämtlichen Gewinn wieder in sein Unternehmen. Er arbeite nicht, um reich zu werden, meint er. Außerdem habe er kein Verständnis für den übertriebenen Konkurrenzkampf in der Branche. »Der Markt ist groß genug für alle«, sagt er. Früher, zu DDR-Zeiten, da sei die Kooperation zwischen den Betrieben viel besser gewesen. Heute hätten alle nur noch Angst voreinander.

Im Gespräch mit zwei Thüringer Betriebsratsvorsitzenden wurde deutlich, dass ihrer Meinung nach die DDR-Sozialisation für ein »mangelndes Verantwortungsgefühl« der einzelnen MitarbeiterInnen mitverantwortlich zu machen sei. Wo im Westen der »Leistungsgedanke« und eine »Ellenbogenmentalität« ausgeprägter anzutreffen seien, an dieser Stelle hätten in der DDR Werte wie »Rücksichtnahme« und »kollektives Denken« gestanden. Der kollektive, solidarische Ansatz und die Sicherheit der Arbeitsplätze seien eine Ursache für das heutige »Hin- und Herschieben von Kompetenzen« unter der Belegschaft und das mangelnde Verantwortungsgefühl während und für die eigene Arbeit. Diese Mentalität kann offensichtlich auch auf die Einstellung der Beschäftigten zu ihrer eigenen Interessenvertretung durchschlagen. Ebenfalls ein thüringischer Betriebsratsvorsitzender brachte zum Ausdruck, der Rückhalt unter der Belegschaft sei im Betrieb nur deshalb so hoch, weil man gerne an jemand Anderen die Verantwortung delegiere. Er resümiert: »Im Osten haben die Menschen schon immer nach jemandem gesucht, der sich vor sie stellt, der für sie eigentlich das Managen übernimmt.« Diese Einstellung habe auch Auswirkungen auf die **Diskussionskultur** im Betrieb: »Wenn der Betriebsrat still wäre, dann wäre es ganz still im Betrieb.« Er ist der Meinung, dass die WestkollegInnen mehr von ihrem Recht auf **Meinungsäußerung** Gebrauch machen würden. Es sei ein interessenbetonteres Arbeiten im Westen, eine **offene Diskussion** über Missstände und Wünsche seitens der Belegschaft. In diesem Punkt seien die Ost-Belegschaften lethargischer, nicht allerdings wenn es um die **Arbeitsintensität** ginge. In diesem Punkt könne man ihnen nichts vorwerfen. Und dies sei auch oftmals ein Grund für den Frust unter den Belegschaften, denn sie würden ja schließlich immer noch schlechter bezahlt. Die Angleichung der Löhne und Gehälter wurde von mehreren Betriebsräten aus Thüringen als erstrebenswertes Ziel genannt.

Über einen Geschäftsführerwechsel in einem thüringischen Betrieb der Elektrobranche, der den Austausch eines Ost- gegen einen West-Chef bedeutete, be-

richtet der dortige Betriebsratsvorsitzende, der Ost-Chef habe seinerzeit keinen Betriebsrat gewollt, der West-Chef dahingegen sei der Idee einer Betriebsratsgründung aufgeschlossen gegenüber gestanden. Er sei an Interessenvertreter »gewöhnt« gewesen. »Die sind **Demokratie** gewöhnt«, sagte er abschließend. Wie für diesen Fall belegt werden konnte, sind die unterschiedlichen kulturellen Prägungen und Gewohnheiten zwischen Ost und West bedeutsam für die Ausgestaltung der innerbetrieblichen Beziehungen.

Gewerkschaft

Für die in diesem Kapitel untersuchten 17 Betriebe gilt, dass lediglich 3 Unternehmen aus jedem Bundesland aktuell Mitglied im **Arbeitgeberverband** sind. In manchen Fällen existieren Haustarife. Mit Blick auf die Leitfrage des Projekts, der Suche nach Zusammenhängen zwischen Interessenvertretung und Innovation, ist für beide Betriebsparteien die Rolle der Gewerkschaften eindeutig. Sie habe so gut wie keine Bedeutung im Rahmen von Innovationsprozessen. Auch Beratungen seitens der Gewerkschaft finden in Innovationsfragen nur in den seltensten Fällen statt. Wenn externe Berater zur Unterstützung heran geholt werden, so sind dies meistens private Unternehmensberatungen. Die Betriebsräte greifen gerne in anderen Punkten auf die Gewerkschaft zurück. Dies können z.B. **Tarifangelegenheiten** oder auch **Schulungen** sein. Von vielen Befragten wurde geäußert, dass die Gewerkschaft immer dann besonders wichtig werde, wenn es dem Betrieb schlecht ginge. Oftmals fungiert die Gewerkschaft demnach als »**Feuerwehr**« in betrieblichen Notsituationen. Von Betriebsräten erfuhren die Projektbearbeiter auch, dass v.a. in schwierigen Zeiten die Mitgliederwerbung besonders gut klappen würde.

Neben einigen Betrieben, die über eine generell sehr gute und intensive Zusammenarbeit mit der Gewerkschaft berichten, gibt es auch reichlich Kritik von beiden Betriebsparteien. So sind Geschäftsführer und Betriebsratsvorsitzende dieser 17 Betriebe mehrheitlich der Meinung, dass die Gewerkschaft als Institution und auch das System der Tarifverträge zu bürokratisch, zu starr bzw. zu unflexibel sei. Häufig wird beklagt, dass doch bei Tariffragen auch die **wirtschaftliche Situation der Unternehmen** Berücksichtigung finden müsse. Außerdem fände die spezielle Situation von KMU im Rahmen der Tarifverhandlungen keine Berücksichtigung. Es würden Verträge für die Großindustrie ausgehandelt, die man dann versuchen würde, auf die kleinen und mittleren Betriebe zu übertragen. Dies könne nicht richtig sein. »Die KMU sind trotz Härtefallregelung zu wenig berücksichtigt«, sagt ein Betriebsratsvorsitzender aus Thüringen. Auffällig ist jedoch, dass sich viele

Unternehmen an die Tarifverträge anlehnen und doch kein Mitglied im Arbeitgeberverband sind. Als generelle Orientierung scheinen die Tarifabkommen immer noch eine hohe Bedeutung zu haben.

Speziell von Betriebsratsseite aus wünschen sich einige eine intensivere regionale **Betreuung** durch die Gewerkschaft. Gleichzeitig ist man sich aber auch darüber bewusst, dass sich dies mangels **personeller Kapazitäten** nicht so einfach verwirklichen lässt. Als Gründe für die meist geringe Attraktivität der Gewerkschaft unter der Belegschaft wird meist das Argument der **hohen Beiträge** genannt. Viele MitarbeiterInnen sähen keine angemessene Relation in der Höhe der Mitgliedsbeiträge und der Gegenleistung, die die Gewerkschaft hierfür erbringe. Außerdem sei es schwer für die Gewerkschaft, **Profilierungsfelder** für die eigene Arbeit zu besetzen. Denn meist sei es ja so, dass für den Fall eines Tarifvertrags alle Belegschaftsmitglieder davon profitieren würden, unabhängig davon, ob sie Gewerkschaftsmitglieder seien oder nicht. Speziell die ostdeutschen Betriebsratsvorsitzenden sind der Meinung, dass viele Mitglieder nach der Wiedervereinigung in Folge **organisatorischer Fehler** seitens der Gewerkschaft ausgetreten seien. Außerdem hätte die Gewerkschaft viel zu lange gebraucht bis sie tatsächlich vor Ort präsent gewesen sei. Oftmals habe der Betriebsrat im Endeffekt mehr für die Beschäftigten erreicht als die Gewerkschaft.

Als zukünftige Arbeitsfelder der Gewerkschaft sehen die Betriebsräte vor allem die »**Sicherung sozialer Standards**« durch die Gewerkschaft sowie als weiteres zentrales Arbeitsfeld die »**Verbesserung der Arbeitsbedingungen**« für die Beschäftigten. Dahingegen sehen nur Wenige den Bereich Organisations- und Prozessberatung als ein mögliches neues Betätigungsfeld für die Gewerkschaft. Existenzielle Sorgen muss man sich zukünftig um die Gewerkschaften machen, wenn man sich die Situation in manchen der hoch innovativen Betriebe ansieht, die bereits heute gänzlich ohne Betriebsrat und ohne Gewerkschaft auskommen. »Die Belegschaft vertritt ihre Interessen selbst«, so formuliert es ein hessischer Geschäftsführer.

Zusammenfassend kann für die Gruppe der überdurchschnittlich innovativen Betriebe die Vermutung geäußert werden, dass ganzheitlich ausgerichtete Unternehmensphilosophien in Folge ihrer expliziten MitarbeiterInnenorientierung nicht nur Auswirkungen auf die Funktionen und Bedeutung von Betriebsräten, sondern auch für die Bedeutung von externen Interessenvertretern, den Gewerkschaften, haben. Ein mehrheitlich abnehmender oder aber bereits geringer gewerkschaftlicher Organisationsgrad in den Betrieben mit ausgeprägter MitarbeiterInnenorien-

tierung spricht für einen partiellen **Funktionsverlust bzw. -wandel** nicht nur der betrieblichen InteressenvertreterInnen sondern auch für Gewerkschaften.

Geschlechterpluralität

Der Frauenanteil im **Management** ist in allen Betrieben dieser Gruppe sehr gering oder aber nicht vorhanden. Derselbe Befund gilt auch für den Anteil von Frauen in den **Betriebsratsgremien**. Die allermeisten Befragten können den Aspekt Geschlechterpluralität auch nicht als Innovationskriterium begreifen. Auch die wenigen Betriebe mit einem hohen Frauenanteil unter der Belegschaft unterscheiden sich in dieser Hinsicht nicht von den anderen Unternehmen dieser Gruppe. Die Ausnahme sind Haltungen wie die eines hessischen Geschäftsführers, der die Geschlechterpluralität unbedingt als Innovationsmerkmal verstanden wissen will: »Man kann einfach ganz anders arbeiten mit Frauen!« Aber es gäbe in der Branche einfach zu wenige, der Arbeitsmarkt gäbe in dieser Hinsicht nichts her. Ein thüringischer Geschäftsführer erkennt ebenfalls Unterschiede in der Arbeitsweise und dem Umgang von Frauen zu Männern. Über seine Mitarbeiterinnen in der Fertigung sagt er: »Sie sind offener wenn es Probleme im Team gibt, in der **Kommunikation**, die sprechen die Probleme offener an, die Männer sind da meistens zurückhaltender.«

Neben diesen Einschätzungen dominieren mehrheitlich andere Positionen. In der Regel verwiesen die Befragten darauf, dass man gerne auch mehr Frauen einstellen würde, dies aber branchenspezifisch nicht möglich sei. Speziell für Führungspositionen sei dies noch schwieriger. Es werden aber im Gegensatz zu den beiden obigen Beispielen nicht die Kommunikationsfähigkeit, Offenheit und Ehrlichkeit als bevorzugte weibliche Qualitäten genannt, sondern vielmehr der größere **Arbeitswille** und die bessere **Arbeitseinstellung** von Frauen gegenüber Männern. Ein Thüringer Geschäftsführer sagt, er habe die Erfahrung gemacht, dass »aus Frauen mehr rauszuholen« sei als aus Männern. Denen könne man mehr Arbeit aufbürden. Ein anderer Vertreter aus Thüringen sagt, Frauen seien »oft bissiger als Männer« und »wachsen mehr über sich hinaus«. Auswirkungen auf Innovationsprozesse habe all dies jedoch nicht.

Für eine Reihe von befragten Akteuren spielt das Geschlecht gar keine Rolle im betrieblichen Alltag. Das absolut entscheidende Kriterium dafür, welche Person z.B. eine Stelle bekommt, seien die jeweiligen **Qualifikationen** und nicht das Geschlecht. Ein Geschäftsführer aus Thüringen merkte dazu an, er wolle »keinen Artenschutz; wenn sich jemand anbietet, dann ist das Geschlecht doch egal.«

4.4.6 Zusammenfassung und Interpretation

Im Vergleich zu den beiden anderen Betriebsgruppen fällt für die Gruppe der überdurchschnittlich innovativen Betriebe auf, dass unter den 17 Betrieben lediglich ein Handwerksbetrieb vertreten ist. Es liegt die Vermutung nahe, dass sich Handwerksbetriebe mit Prozessinnovationen schwerer tun als Industriebetriebe. Insgesamt 13 Betriebe verfügen über einen Betriebsrat, für die 4 verbleibenden Fälle übernehmen informelle Interessenvertreter bzw. die Beschäftigten selbst die Funktion einer Interessenvertretung. Zu Projektbeginn vermutete Auffälligkeiten hinsichtlich des gewerkschaftlichen Organisationsgrads in Ost und West haben sich nicht bestätigt. Aus beiden Bundesländern sind Betriebe mit hohen und sehr niedrigen Werten vertreten. Statistisch auffällig ist dagegen eine überproportional große Anzahl von Betrieben mit mehr als 150 Beschäftigten unter den hoch innovativen Unternehmen. Dasselbe gilt für die Anzahl wirtschaftlich sehr gut bis gut dastehender Unternehmen sowie die hohe Quote an Betrieben dieser Gruppe, die über eine FuE-Abteilung verfügen. Die drei Faktoren, Betriebsgröße, finanzielle Stärke und FuE-Abteilung, scheinen Einflussfaktoren für die Innovationsstärke von Unternehmen zu sein.

Hinsichtlich einer abschließenden Charakterisierung des Innovationstypus' dieser Betriebsgruppe fällt die insgesamt hohe Innovationsdynamik aller 17 Betriebe auf. Obgleich der jeweilige Innovationsstand von dem anderer Betriebe mitunter stark variiert, verfügen alle Betriebe über ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. Darüber hinaus ist für diese Betriebe charakteristisch, dass die jeweiligen InteressenvertreterInnen Innovationsprozesse im Betrieb umfassend und aktiv unterstützen. Wenngleich es Fälle gibt, bei denen es ganze Betriebsratsgremien oder Belegschaftsgruppen sind, die als »Motoren« der Innovation auftreten, so überwiegen die Betriebe, in denen Einzelpersonlichkeiten wie bspw. der Geschäftsführer und/oder der Betriebsratsvorsitzende überdurchschnittlich kompetent und engagiert sind. Im Vergleich zu den beiden anderen Betriebsgruppen heben sich zahlreiche Einzelpersonlichkeiten in dieser Gruppe durch überdurchschnittliche fachliche, methodische und soziale Kompetenzen von anderen zentralen betrieblichen Akteuren ab.

Die Projektbearbeiter konnten bei den befragten Akteuren vier zentrale Vorstellungswelten bezüglich des Innovationsbegriffs ausmachen. Erstens einen pragmatisch sachlichen Innovationsbegriff, der interessengeleitet ist und subjektiv-moralische Wertsetzungen beinhaltet. Zweitens einen ganzheitlichen Innovationsbegriff, der in sich eine Unternehmens-, MitarbeiterInnen- und Kundenorientierung vereint. Drittens eher psychologische, idealisierte oder auch exotische Vorstellungswelten.

gen von Innovation und schließlich viertens Negativdefinitionen von Innovation. In der Einordnung der einzelnen Innovationskriterien gemäß ihrer Anwendung im Betrieb ergab sich, dass alle 17 Betriebe über flache Hierarchien verfügen und ihre Verantwortungsbereiche dezentralisiert haben. Mindestens 15 Betriebe verfügen über eine ganzheitliche Arbeitsgestaltung in Form von Gruppen-, Team- oder Projektarbeit. Die meist genannte Ergänzung zu der von den Projektarbeitern ausgearbeiteten Innovationskriterienliste sind Konzepte der Kunden- und MitarbeiterInnenorientierung in insgesamt 11 Fällen.

Diese Konzepte stellen auch gleichzeitig die Handlungsbedingungen für die Akteure in diesen Betrieben dar. Charakteristisch für diese Handlungsbedingungen sind eine starke Dialog- und Kommunikationsorientierung, eine umfassende Beteiligung und Miteinbeziehung aller Beschäftigten, kurze Wege und direkter Austausch dank flacher Hierarchien, intensive Besprechungskulturen sowie insgesamt ein kooperationsbereites und konstruktives Betriebsklima. Die in diesen Betrieben agierenden Betriebsräte passen sich in diese Unternehmenskultur ein, sind auf der einen Seite Interessenvertreter der Belegschaft, übernehmen auf der anderen Seite aber auch Managementaufgaben. In den allermeisten Fällen üben Betriebsräte die Funktionen von Übermittlern und ggf. Vermittlern aus. Da die Unternehmenskultur von ihrem Bauprinzip auf Kooperation und Kompromiss ausgelegt ist, ist den Betriebsräten in der Regel ihre ehemals eher klassenkämpferische Funktion und Haltung abhanden gekommen. Diesem Typus von Betriebsrat entspricht meistens eine kooperativ-harmonisierende Betriebsratspolitik. Für die Fälle, in denen es mitunter zu traditionellen klassenkämpferischen Auseinandersetzungen kommt, kann man von einer kooperativ-interessenbetonten Betriebsratspolitik sprechen. In 3 Fällen übernehmen informelle Vertrauensleute den Part des Betriebsrats. Diese Vertrauensleute sind meist noch enger mit der Unternehmensführung verbunden und entsprechen demnach noch stärker dem Typus eines Co-Managers als die jeweiligen Betriebsratskollegen. Auf Grund der sehr starken Präsenz von – einmal neutral formuliert – betrieblichen Anlaufstellen in diesen Betrieben gehen die Projektarbeiter von einem die MitarbeiterInnenorientierung fördernden Einfluss dieser Anlaufstellen aus. Es scheint jedoch keine notwendige Bedingung zu sein, dass die Rolle einer betrieblichen Anlaufstelle von einem Betriebsrat ausgefüllt werden muss.

Die Beantwortung der Frage nach Zusammenhängen zwischen betrieblicher Innovation und Interessenvertretung muss für diese Gruppe in dreierlei Hinsicht beantwortet werden. 1. Als Impuls- und Ideengeber von Innovationen kommt den Geschäftsführern eine zentrale Rolle zu. Lediglich für 3 Fälle ist ein Betriebsrats-

vorsitzender als Ideengeber aufgetreten. 2. Entsprechend einer ausgeprägten MitarbeiterInnenorientierung in vielen Betrieben wird die gesamte Belegschaft potenziell zum Träger von Innovationen. 3. Wenn Betriebsräte als Ideengeber von Innovationen fungieren, so sind sie auch maßgeblich an deren Umsetzung beteiligt. Dies trifft auch auf die oben erwähnten 3 Fälle dieser Betriebsgruppe zu. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es sich in allen drei Fällen um die jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden handelt – ein Beleg für die These, dass in der Regel kompetente Einzelpersonlichkeiten hohen Anteil an der betrieblichen Innovationsdynamik haben.

Entsprechend diesen Ergebnissen bleibt festzuhalten, dass sich Interessenvertretungsarbeit generell in einem Wandlungsprozess befindet. Verstärkte Selbstverantwortung am Arbeitsplatz, ein hohes Maß an innerbetrieblicher Kommunikation und die Transparenz der Abläufe und Unternehmensdaten weisen dem Betriebsrat oftmals eine geringere Bedeutung zu als in »traditionell« organisierten Unternehmen. Der Betriebsrat ist zwar ein akzeptierter und integrierter Bestandteil der Unternehmenskultur, aber die Unternehmenskultur macht ihn gleichzeitig tendenziell überflüssig.

Hinsichtlich der weiteren Untersuchungsfelder des Projekts können einige weitere Tendenzen wiedergegeben werden. So scheinen in bestimmten Punkten spezifische ostdeutsche Einstellungs- und Verhaltensmuster zu bestehen. Zum einen gibt es Aussagen von Befragten, die dem Westen ein interessenbetontereres Arbeiten sowie ein offeneres Diskussionsverhalten aber auch eine ausgeprägte Ellenbogenmentalität zusprechen. Demgegenüber weisen nach Ansicht einiger GesprächspartnerInnen ostdeutsche Belegschaften mangelhaftes Verantwortungsgefühl sowie fehlende Streit- und Diskussionskultur auf. Entschieden bestritten wird allerdings das Argument einer geringeren Einsatzbereitschaft und Produktivität. Die Arbeitsintensität sei im Osten tlw. noch ausgeprägter als im Westen.

Insgesamt scheint die Bedeutung von Gewerkschaften abzunehmen. Wenngleich einige Betriebe vertreten sind, die über einen ansprechenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad verfügen, so ist insgesamt die Bereitschaft der Beschäftigten nicht groß, einer Gewerkschaft beizutreten. Das meist vorgetragene Argument sind die vermeintlich hohen Beitragszahlungen. Generell wird in zahlreichen Betrieben gerne auf die gewerkschaftlichen Angebote wie Schulungen oder Beratungen zurückgegriffen. Oftmals spielt die Gewerkschaft aber erst dann eine bedeutende Rolle, wenn es sich um eine betriebliche Notsituation handelt. Zu den meist gehörten Kritikpunkten an der Gewerkschaftspolitik gehören deren angeblich starre Haltung in Tariffragen und eine zu geringe Berücksichtigung der spezi-

fischen Bedürfnisse von KMU. Im Gegenzug muss vermerkt werden, dass sich die meisten Unternehmen an den Vorgaben der Tarifverträge zumindest anlehnen, auch wenn sie sie nicht immer ganz erfüllen. Trotz aller Kritik und zahlreicher Austritte aus dem Arbeitgeberverband scheinen Tarifverträge zumindest gerne als richtungsweisende Vorlagen für die eigenen Entlohnungskonzepte zu dienen.

Zum Aspekt Geschlechterpluralität ist zusammenfassend zu sagen, dass insgesamt betrachtet dieser Punkt im Innovationskontext nur eine Randerscheinung darstellt. In wenigen Fällen wurde durch die Aussagen der Befragten die eingangs von den Projektarbeitern aufgestellte Hypothese belegt, nach der möglicherweise Innovationspotenziale verschenkt würden, wenn es keine geschlechterplurale Zusammensetzung des Managements und der Belegschaften gibt. In der Regel scheinen jedoch die fachlichen Qualifikationen und nicht das Geschlecht ausschlaggebend für die Einstellung von Personal zu sein.

4.4.7 Fallbeispiel C

Loslösung aus Konzernfesseln und Etablierung einer Beteiligungskultur als Voraussetzung für erfolgreiche Innovation –

Zur Situation in einem überdurchschnittlich prozess-innovativen Betrieb aus der Elektronikbranche in Hessen

Auch in diesem Fall verfügen wir über eine gute Materialbasis. Es wurden Einzelinterviews mit dem Geschäftsführer und dem Betriebsratsvorsitzenden und ein Gruppengespräch mit den Bereichsleitern zweier Kompetenzcenter und der Entwicklung durchgeführt sowie ein Betriebsrundgang unternommen.

Im vorliegenden Fall handelt es sich um zwei eng miteinander verflochtene Unternehmen, die in einem Betriebsgebäude untergebracht sind. Die Unternehmen sind seit ihrer Ausgliederung aus einem Konzern 1995 Bestandteil einer ausländischen Unternehmensgruppe, die in Deutschland über zwei Standorte verfügt, den Untersuchungsfall in Hessen und ein weiteres, kleineres Unternehmen in Niedersachsen. Am untersuchten hessischen Standort arbeiten 250 Beschäftigte. Beide Unternehmen gehören zur Elektronikbranche, hergestellt werden elektronische Produkte für Automation und Mess- und Regelungstechnik. Während in einem Unternehmen produziert und entwickelt sowie ein Service- und Dienstleistungsbereich unterhalten wird, beschränkt sich der Aufgabenbereich des anderen Unternehmens im Wesentlichen auf den Fertigungsbereich, zum einen wird das Schwesterunternehmen am Standort beliefert, zum anderen verfügt man auch über ei-

gene Kunden. Im Folgenden wird das Unternehmen, in dem FuE mit Dienstleistung betrieben wird, »Unternehmen A« genannt, das Fertigungsunternehmen »Unternehmen B«. Im Unternehmen A sind 90 Mitarbeiter beschäftigt, im Unternehmen B 160. Beide Unternehmen verfügen über einen Betriebsrat.

Der Geschäftsführer von Unternehmen A und B ist seit 1992 am untersuchten Konzernstandort beschäftigt, davor war er für den Konzern an anderen deutschen Standorten tätig.

Der Betriebsratsvorsitzende ist seit 16 Jahren im Betrieb, er hat 1985 am Konzernstandort begonnen. Von Beruf ist er Elektromeister, hat sich weitergebildet zum staatlich geprüften Technikermeister für EDV und bekleidete die Position eines Produktmanagers für Datenerfassung. Heute ist er in der Prüfstandstechnik, im Innen- und Außendienst. Seit der Ausgliederung aus dem Konzern ist er Betriebsratsvorsitzender im Unternehmen A.

Alle drei Bereichsleiter, die in das Gruppengespräch einbezogen waren, haben die betriebliche Situation noch unter der alten Konzernzugehörigkeit erlebt, sie haben eine Betriebszugehörigkeit zwischen 15 und 19 Jahren. Der Bereichsleiter Kompetenzcenter Regler ist Ingenieur für Nachrichtentechnik, der Leiter des Kompetenzcenter Automatisierungssysteme hat Elektrotechnik und Datenverarbeitung, der Bereichsleiter Entwicklung hat ebenfalls Elektrotechnik studiert.

Zur Unternehmensentwicklung und dessen aktueller Situation

Ein Vorläuferunternehmen wurde bereits 1929 gegründet, es handelte sich um ein Werk zur Herstellung und zum Vertrieb »technischer Artikel«. Nach dem Krieg wurde 1948 die Produktion wieder aufgenommen, 1960 wurde der heutige Standort bezogen. Die 60er Jahre gestalteten sich für das Unternehmen recht erfolgreich: Von 1963 bis 1966 verdoppelte sich der Umsatz, der Exportanteil stieg auf über 30 Prozent, der Slogan »Bausteine der Automation« wurde in den Firmennamen integriert. 1962 stieg ein großer internationaler Elektrokonzern mit 50 Prozent Anteilen in das mittelständische Unternehmen ein, 1975 ging das Unternehmen dann vollständig in diesem Konzern auf, der am selben Standort weiter produzierte, allerdings auch in weiteren Produktbereichen des Konzerns. Nach wirtschaftlichen Schwierigkeiten wurde 1994/95 ein Umstrukturierungsprozess in Angriff genommen, der auf eine Ausgliederung hinauslaufen sollte. Im Dezember 1995 erfolgte die firmenrechtliche Änderung, die zum jetzigen Zustand führte: Der Produktionsbereich für Automation und Mess- und Regelungstechnik wurde aus dem Konzern ausgegliedert und von einer ausländischen Unternehmensgruppe,

die in jenen Jahren bereits zum größten Lieferanten des hessischen Werkes aufgestiegen war, übernommen. Laut Geschäftsführer bedeutete dies die Chance, sich am hessischen Standort auf die Kernkompetenzen zu beschränken und, unabhängig von den Fesseln des Konzerns, für zukünftige Innovationen gewappnet zu sein.

Der Geschäftsführer berichtet sehr kritisch über die damaligen Verhältnisse während der Konzern-Zugehörigkeit. Es habe sich um einen klassisch organisierten Konzernbereich gehandelt, eine Gesamtverantwortung für das »Geschäft« sei nicht spürbar gewesen. Im Unternehmen habe es an Kommunikation und Kundenorientierung gefehlt, stattdessen habe sich »Konzernbürokratismus« breit gemacht: »Funktionäre verwalten ihre Herzogtümer«, so sagt er. Neben der negativen Konjunkturentwicklung Anfang der 90er Jahre habe es hausgemachte Probleme gegeben: Fehlende Innovation hinsichtlich der Produkte (»seit den 80er Jahren gab es hier eine Fehlentwicklung«) und hohe »Overheads« (Überkapazitäten im Leistungsbereich). Dies habe zu erheblichen Umsatzeinbrüchen und Verlusten in Millionenhöhe (»mehr als 50 %«) geführt – verstärkt durch die Tatsache, dass der Maschinenbau damals allgemein in Bedrängnis geraten sei. Man habe auch den Vertrieb »nicht im Griff gehabt« – im Ausland habe es gar keine Vertriebsorganisation gegeben. Mitte der 90er Jahre habe man »vor dem Aus gestanden«. »Die Kernkompetenz war hier vernachlässigt worden, das Personal war überaltert, der Markt war weg.«

1994/95 sei dann an Lösungsschritten in Richtung auf eine neue Organisationsform gearbeitet worden:

- Flache Strukturen und Hierarchien
- Ausgliederung in eine GmbH
- Streichung von 2 Hierarchiestufen
- Prozessorientierte Organisation
- Definition der Kernprozesse und Organisation der Arbeitsteams.

Während dieser Phase seien die Prozesse durch starken Druck seitens der Geschäftsleitung moderiert worden. Ohne Druck, so die damalige Erkenntnis, drohte jedoch der »Rückfall in die alte Konzernträgheit«. Die Umsetzung der letztlich beschrittenen Lösung sah dann für die Jahre 1996/97 folgendermaßen aus:³⁹

1. *Mit der ausländischen Unternehmensgruppe kam ein neuer Gesellschafter*
2. *Eine neue Unternehmensstruktur entstand: Teilung des Unternehmens in zwei Unternehmen (A und B), entsprechend den Kernkompetenzen*

39 Wir geben hier aus Veranschaulichungsgründen – leicht gekürzt – einen Foliensatz wieder, der uns beim Interview mit dem Geschäftsführer übergeben wurde.

3. *Einbeziehung aller Mitarbeiter/innen, das vollständige Offenlegen der Finanzdaten, das Fördern »kollektiver Denkprozesse«*
4. *Die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen*
5. *Anwendung moderner IT-Technologien*
6. *Prozessorientierte Büro-Umzüge, Umsetzung der flachen Organisationsstruktur auf Bürogestaltung*
7. *Weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit, z. B. Heimarbeit für Entwicklungsingenieure*
8. *Provisionssystem für Vertriebsingenieure*
9. *Kooperationsstrategie (enge Zusammenarbeit mit Hochschulen)*
10. *Kooperation mit Unternehmen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und Nutzung von Synergien (virtuelle Konzerne)*
11. *Konsequente Kundenorientierung*
12. *Stärkung der Vertriebsaktivitäten, Einsatz von Jung-Ingenieuren im Rahmen eines »Generationen-Vertrages« als Außendienstmitarbeiter*
13. *Stärkung der Serviceaktivitäten, Einsatz von Vertragspartnern in den Regionen.*

Im Bereich der Regelungstechnik verfüge man nach Angaben des Geschäftsführers derzeit in Deutschland über einen Marktanteil von 25 Prozent, weltweit von 11 Prozent. Hier liege ein erhebliches Wachstumspotenzial, das man zu nutzen anstrebe. Die Entwicklungsabteilung sei ständig bemüht, neue Produkte zu entwickeln, das habe dazu geführt, dass man im Bereich der Regelungstechnik seit fünf Jahren das innovativste Unternehmen auf dem Markt sei und über die stärksten Steigerungsraten verfüge. Ziel sei es, hochwertige Produkte zu erstellen und den Entwicklungsvorsprung zu halten. So sei man mit der Entwicklung »dezentraler Intelligenz« beschäftigt, die über den Anschluss an das Internet weltweite Steuerung und Service ermöglichen werde. In diesem Zusammenhang kooperiere man mit mehreren Universitäten.

Zur wirtschaftlichen Lage: Im Unternehmen A könne man sehr zufrieden sein, es sei eine Umsatzsteigerung erfolgt, die über die selbst gesteckten Ziele hinaus reiche. Im Unternehmen B sei man noch nicht so weit, allerdings würde das in kürzerer Zukunft schon wesentlich besser aussehen, auf Grund eines Auftrags, der sich ein Jahr lang verzögert habe. Insgesamt entwickle sich der Markt erfreulich, erhebliche Auftragssteigerungen seien erzielt worden. Im Jahr 1999 sei ein 15-prozentiges Wachstum zu verzeichnen gewesen. Die Hälfte davon sei durch Marktwachstum begründet, die andere Hälfte durch Produktwachstum. Die Freiheiten, die die Holding der Unternehmensgruppe den beiden Unternehmen am hessi-

schen Standort biete, sei groß, im Gegensatz zur Erfahrung mit der vorhergehenden Konzernzugehörigkeit.

Zur Beschäftigtenstruktur: Im Umstrukturierungsprozess habe man etwa ein Drittel der Belegschaft abbauen müssen. 450 Beschäftigte habe der ausgegliederte Konzernbereich 1994 umfasst, 1996, als man zur Unternehmensgruppe kam, waren es nur noch 220 Beschäftigte, heute (im Jahr 2000), sind es am Standort wieder 250.

75 Prozent der Beschäftigten in beiden Unternehmen sind männlich. Die Qualifikation ist relativ hoch: 40 Prozent verfügen über einen Universitätsabschluss, über eine höhere technische Ausbildung weitere 10 Prozent. Eine niedrigere technische Ausbildung haben 26 Prozent, 24 Prozent sind ohne spezifische Ausbildung (vorwiegend im Unternehmen B). In der Gesamtbelegschaft sind allein 80 Ingenieure und knapp 20 Techniker beschäftigt. Das Durchschnittsalter liegt bei etwa 43 Jahren, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit beträgt 17 Jahre. Ein Großteil der Beschäftigten hat infolgedessen die ehemalige Konzernzugehörigkeit noch erlebt.

Betriebliche Innovation

Der betriebliche Innovationsstand entlang der von uns hinterfragten Kriterienliste ist relativ hoch. Die Aussagen der befragten Personen stimmen weitgehend überein und ergänzen einander.

Insgesamt ergibt sich folgendes Bild: Teamarbeit und Projektgruppen sind die gängigen Arbeitsformen in den Unternehmen. Die Arbeitsweise wird von den Beteiligten dabei weitgehend selbst bestimmt. Dezentralisierung und flache Hierarchien gehören zum Selbstverständnis bei der Firmenorganisation: Zwischen den Beschäftigten und der Geschäftsleitung sind Bereichsleiter angesiedelt, ansonsten bemühe man sich »um kleine, schlagkräftige Einheiten«, wie sie z.B. im sog. »Kompetenzcenter« verwirklicht seien. Aus dem Kreis der befragten Bereichsleiter war kritisch zu hören, dass es nicht ausreiche, Verantwortung zu dezentralisieren – man müsse konsequenterweise dann auch die auf den unteren Hierarchieebenen getroffenen Entscheidungen in der Unternehmensführung akzeptieren. Damit tue man sich manchmal schwer.

Die Unternehmen sind nach der ISO 9000 zertifiziert. Diese sei allein wegen der Kundenorientierung wichtig, der Geschäftsführer betont: »Wir benutzen die ISO, um für uns die Prozessorientierung zu puschen«. Jedoch wird die Gefahr der »sklavischen Anwendung« der ISO hervorgehoben – der Betriebsratsvorsitzende: »In der ISO 9000 haben wir auch die alte Konzern-Mentalität wieder gefunden, nämlich alles 150-prozentig zu machen! Dies kann auch ein Nährboden für Unterneh-

mens-Bürokratie sein«. Ein Qualitätszirkel besteht und leistet nach Auskunft der Akteure erfolgreiche Arbeit.

Der Weiterbildungsaspekt nimmt breiten Raum ein. Man verfügt über ein eigenes Schulungszentrum. Auch über die betrieblichen Belange hinaus werden private Weiterbildungen finanziert, z. B. bei der Erlangung von Fremdsprachenkenntnissen.

Zur Geschlechter-Pluralität im Management wird ausgeführt, dass nur wenige Frauen unter den Führungskräften zu finden seien, eine z. B. im Marketing, eine im Personalwesen. Der Geschäftsführer: »Wir versuchen seit Jahren, weibliche Ingenieure zu finden – dies gelingt nicht!« Die Gesprächspartner stimmen darin überein, dass nach ihrer Beurteilung die Geschlechter-Pluralität kein Innovationskriterium darstelle.

Personalentwicklung: Für die beiden Unternehmen besteht ein Personalentwicklungsplan. Beurteilungsgespräche werden durchgeführt, mit dem jeweiligen Prozessverantwortlichen, Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten werden getroffen. Der Betriebsratsvorsitzende führt aus, dass man über eine stark überalterte Belegschaft verfüge, das sei auch ein Resultat der Arbeitszufriedenheit. Als Betriebsrat habe man mit einer Betriebsvereinbarung ein Altersteilzeit-Modell durchgesetzt, dies habe zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen, das Unternehmen verjüngt. Das habe nicht unbedingt mit dem Thema Innovation zu tun, zumindest aber mit dem Ziel, dass neue und jüngere Leute auch neue Ideen einbrächten. Auch die befragten Bereichsleiter sehen das Problem der Überalterung. Durch den Fachkräftemangel im Ingenieursbereich würden auch wichtige Impulse ausbleiben, auf die man angewiesen sei.

Umwelt- und Gesundheitsmanagement: Hier gibt es einige nicht allzu umfangreiche Initiativen, so soll in zwei Jahren ein Öko-Audit durchgeführt werden, bei der Gesundheitsvorsorge arbeitet man mit einem Wellness-Institut zusammen, dessen Angebote aber nach Auskunft des Betriebsratsvorsitzenden nur zögerlich angenommen werden, aus Kostengründen, wie es heißt.

Die Förderung einer Unternehmenskultur: Der den Gesprächspartnern wichtigste Punkt ist hier eine »offene Informationspolitik«, z.B. über den Stand von Projekten oder die wirtschaftliche Lage. Dazu gehört nach Auskunft des Geschäftsführers auch das sog. »Management by walking around« – man müsse sich auch »die Sorgen kleiner Leute« anhören. Sein Büro sei absichtlich an einer zentralen Stelle gelegen und stehe in der Regel immer offen – davon würde reger Gebrauch gemacht. Der Betriebsratsvorsitzende: »Die Mitarbeiter sollen sich im Unternehmen wohl fühlen, tun dies auch, sind stolz dazuzugehören. Dies schlägt sich auch

im unterdurchschnittlichen Krankenstand nieder, der noch unter 2 Prozent liegt.« Eine Werkszeitung für die Mitarbeiter und die Durchführung von gemeinsamen Festen gehören ebenfalls zu den Maßnahmen, die die Unternehmenskultur fördern sollen.

Kooperation wird in beiden Unternehmen aktiv betrieben, mit anderen Unternehmen und mit Hochschulen wird zusammengearbeitet, insbesondere im Marketing-Bereich. Praktikanten und Studenten werden einbezogen, um, wie der Geschäftsführer sagt, neue Techniken in den Betrieb zu bekommen. Bis zu 6 Leute gleichzeitig habe man schon gehabt. Diese würden bevorzugt im Bereich Produkte, Prozessinnovation, E-Commerce und Werbung an bestimmten Lösungen arbeiten. Etwas skeptischer betrachten dies die Bereichsleiter. In Sachen Kooperation seien Verbesserungen nötig, sei in den letzten Jahren zu wenig geschehen. Praktikanten und Studenten zu bekommen, sei etwas vernachlässigt worden. Da man aus diesen Kontakten Fachkräfte rekrutieren könne, habe sich da eine Lücke aufgetan. Verantwortlich dafür sei nicht allein die Unternehmensleitung, auch sie selbst hätten in diesem Feld zu wenig getan.

Eine Art Leitbild, das auch gleichzeitig Teil der ISO ist, sagt über die selbst gesteckten Unternehmensziele aus:

- Kundenzufriedenheit
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Qualität und Spitzenleistung im gesamten Verhalten
- Finanzieller Erfolg
- Unternehmerisches Denken
- Schonung der Umwelt.

Der Geschäftsführer zeigte uns einen Foliensatz, den er für externe Vortragsreihen angefertigt hat. Hier hat er offensichtlich seine gesammelten Erfahrungen der ehemaligen Konzern-Strukturen und des Umgestaltungsprozesses verarbeitet, es handelt sich um den Versuch, organisationssoziologische Erkenntnisse in Form eines medizinischen Krankheitsbildes eines betrieblichen Organismus zu beschreiben:

Die häufigsten Krankheitsbilder in Organisationen

Einseitige Ernährung

- Produkt- und Technikverliebtheit
- Übersteigter Perfektionismus
- Verlust von Wettbewerbsfähigkeit

Falscher Lebensplan

- Unrealistische Zielsetzungen
- Informationsdefizite
- Falsche Wertschöpfungsauswahl
- Fehlende Motivation durch Misserfolg
- Schlendrian
- Fehlende Ziele und Pläne
- Ideenmangel
- Wechselhaftigkeit und Verzettlung
- Auszehrung und Kollaps

Überalterung

- Versäumte Innovationszyklen
- Ausruhen auf Lorbeeren
- Bewegungsmangel

Sozialprobleme

- Kommunikationsfehler
- Verhaltensfehler
- Isolation und Aggression
- Vertrauensverlust
- Verfall

Depression

- Falsche bzw. mangelhafte Leitbilder
- Stimmungsabfall – Motivationsverlust
- Schwund der Leistungsfähigkeit
- Exodus der Leistungsträger
- Langsames Siechtum
- Verfall

Hungertod

- Verlust von Gesellschaftervertrauen
- Liquiditätsverlust

Diese Überlegungen und deren Verarbeitungsform charakterisieren recht anschaulich auch den Persönlichkeitstyp des Geschäftsführers. Als Innovationsträger, den er in seinen Unternehmen zweifelsfrei verkörpert, beschränkt er sich nicht auf das bloße »Führen der Geschäfte«. Er lässt sich von Erfahrungen leiten, versucht diese zu verarbeiten, zieht Schlüsse und systematisiert Erkenntnisse. Das Produkt dieses Vorgehens sind angepasste Umsetzungsmethoden, strategische Zielvorstellungen, die je nach Situation und Erfordernis zur Anwendung kommen.

So muss an dieser Stelle etwas ausführlicher geschildert werden, was im Umstrukturierungsfall des Unternehmens, bei der Loslösung aus den Konzernstrukturen, geschah. Der Geschäftsführer schildert die damaligen Vorgänge:

Beschäftigtenbeteiligung sei ein Punkt, der zu den Grundpfeilern der Unternehmen gehöre. Anders hätte die Selbstständigkeit damals nicht erkämpft werden

können. Er erinnert noch einmal an die eingangs geschilderten Konzern-Verhältnisse: Das »mentale Beharrungsvermögen in der Konzernstruktur-Denke« sei recht ausgeprägt gewesen. Kleinteiliges Arbeiten unter hierarchischen Strukturen mit aufgeblähten Stabsstellen, Hauptabteilungen und eifersüchtig über das eigene Terrain wachenden Abteilungsleitern seien an der Tagesordnung gewesen – da habe man nichts bewegen können. Im Umstrukturierungsprozess habe man damals, als klar wurde, dass man sich vom Konzern lösen müsse, die Notwendigkeit zu schnellem Handeln gesehen, sonst wäre alles weggebrochen. Das Problem habe darin bestanden, dass man unter den alten Konzern-Strukturen kaum über die notwendige Kreativität verfügte, »sich selbst aus dem Sumpf zu ziehen«. Jeden Monat habe es dann Mitarbeiter-Versammlungen gegeben, in denen der Versuch gemacht wurde, »kollektive Denkprozesse« anzuregen.

Der Betriebsrat habe sich jedoch über den zu großen Druck beschwert, der auf die Beschäftigten zukam und habe infolgedessen interveniert. Daraufhin habe man reagiert und verstanden, dass die zwei wichtigen Ziele, die man hatte (Geld sparen und »auf dem Markt Gas geben«), nur mit Hilfe einer umfassenden Einbeziehung der Mitarbeiter machbar gewesen seien. Damals seien alle Beschäftigten aufgefordert worden, Vorschläge zu machen – einzeln oder in Gruppen, so hätten sich auch etliche Arbeitsgruppen zusammengefunden. Es sei weitgehend selbstständig gearbeitet worden. Innerhalb von sechs Wochen habe man über die Maßnahmen-Vorschläge verfügt. Die Ergebnisse seien katalogisiert und zu einem Buch zusammengestellt worden. Dies habe auch jeder Mitarbeiter erhalten. Im Unternehmen A hätten alle Beschäftigten mitgewirkt, insgesamt seien ca. zwei Drittel der gesamten Belegschaft in Arbeitsgruppen vertreten gewesen. Ein Großteil der (weiter oben bereits dargestellten) Umstrukturierungsmaßnahmen sei Resultat dieses Beteiligungsprozesses gewesen. Auch zum Problem der kostenreduzierenden Maßnahmen seien viele Vorschläge erfolgt und letztlich umgesetzt worden. Dazu gehöre ein Sozialpaket zur Beschäftigungssicherung, das als Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde – alle Mitarbeiter hätten dafür über drei Jahre auf Gehaltsbestandteile verzichtet. Dies habe geklappt, die Beschäftigten hätten dies mitgetragen, obwohl sogar neue Leute in diesem Zeitraum bereits eingestellt worden seien.

In einer so genannten Montagsrunde, in die auch der Betriebsrat einbezogen war, sei im Umstrukturierungszeitraum jede Woche erörtert worden »wo stehen wir, wo müssen wir eingreifen«. Die Arbeitsgruppenleiter hätten jeweils Bericht erstattet. Die Resultate seien vorzeigbar gewesen: Man habe es geschafft, als erstes Unternehmen in der Region in die »Altersteilzeit« einzusteigen, 10 Prozent der Kas-

seler Belegschaft beider Unternehmen war davon betroffen. Der Geschäftsführer bilanzierend: »Nein, der Gehaltsverzicht wäre ohne Beteiligung der Belegschaft nicht durchführbar gewesen. Damals war natürlich auch klar: Wenn wir unsere Ziele erreichen würden, würde auch eine Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter konsequent sein. Dies wurde vereinbart und auch entsprechend umgesetzt.«

Mit dem Sozialpaket und den kostenreduzierenden Maßnahmen konnten letztlich 5 Mio. DM jährlich eingespart werden, dafür wurden die Mitarbeiter in mehr Verantwortung gebracht, sie konnten an größerer Arbeitszeit-Flexibilisierung teilhaben und sind am Unternehmenserfolg beteiligt.

Die befragten Bereichsleiter äußern sich wie folgt zu dem damaligen breit angelegten Beteiligungsprozess: Die Motivation der Beschäftigten daran mitzuwirken, sei eindeutig die Überlebensangst gewesen. Das damals gewählte Verfahren wird zwar hinsichtlich des Ziels der Kosteneinsparung als erfolgreich betrachtet, aber: »... es war fast ein wenig zu viel an Maßnahmen. Ein kontinuierlicher Prozess ist daraus nicht entstanden.« Nicht alles konnte umgesetzt werden, was an einzelnen Projekten damals erörtert wurde. Im Grunde sei das aber heute noch so: Von einer Reihe von Projektgruppen würde eine Vielzahl von Ideen, z.B. für Produkte, entwickelt. Auf Grund der Kapazitätsgrenzen könnte aber nur ein Teil umgesetzt werden. Die Schwierigkeit bestehe darin, die Auswahl zu treffen, zu sagen: »was tue ich nicht«.

1998 hat es eine weitere Schnittstelle in der Entwicklung der Unternehmen gegeben. Der Geschäftsführer beschreibt dies so: Damals traten, nach den organisatorischen Veränderungen und nachdem alles ein paar Jahre lief, Verschleißerscheinungen in der Organisationsstruktur auf. Die Prozesse liefen nicht mehr optimal – Schwachstellen traten zu Tage. Dafür wurden zwei wesentliche Ursachen ausgemacht: a) Die Mitarbeiter wollten zwar einerseits verantwortungsvolle Arbeitsplätze, es schien aber so zu sein, dass andererseits einige die Verantwortung nicht tragen konnten oder wollten. Und b) fielen Vorgesetzte in alte Denkstrukturen zurück. So habe man nach neuen Lösungsansätzen gesucht. Im Unternehmen A wurde ein Teamleiter-Modell eingerichtet, die Teamleiter trügen Fachverantwortung, worunter vor allem Prozessverantwortung verstanden würde. Man ziele auf junge Mitarbeiter mit »Drive« und Ideen. Und im Unternehmen B sei ein konsequentes Gruppenarbeitsmodell eingeführt worden. Diese neuen Arbeitsmethoden seien auch mit Hilfe eines öffentlich geförderten Projektes zu Stande gekommen, sie würden in den eigentlichen Fertigungsbereichen auch gut laufen. Der Betriebsrat war und ist nach dieser Schilderung an diesen Aktivitäten beteiligt, er sei auch in der betreffenden Lenkungsgruppe vertreten.

Der Geschäftsführer setzt noch einmal nach und berichtet, dass zwar im Moment alles sehr gut laufe, dass man vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen aber auch wachsam sein müsse, was die Entwicklung der organisatorischen Strukturen betreffe. So müsse er im Hinblick auf die Zukunft auch dann auf mögliche Gefahrenmomente aufmerksam machen, wenn alles noch gut im Fluss sei. Er weist auf das damit verbundene Dilemma hin: »Wie bringe ich das rüber? Ohne dass ich als ewiger Nörgler dastehe?« Augenzwinkernd sagt er: »Na ja, wir haben da so ein Verfahren der Rollenteilung entwickelt, der Betriebsleiter teilt das Lob aus, und ich bin eher der Mahnende – das klappt zurzeit ganz gut!«

Auf die Frage, ob der Betriebsrat neben seiner Einbindung in die betrieblichen Abläufe auch gleichzeitig als Träger von Innovation beurteilt wird, antwortet der Geschäftsführer: »Nicht die gesamten Betriebsratsgremien. Wir haben aber zwei innovative Vorsitzende.« Dass nicht alle Betriebsratsmitglieder da Schritt halten würden, würde aber in der betrieblichen Praxis nicht zu Blockaden führen.

Die Antwort des Betriebsratsvorsitzenden auf die Frage nach den Trägern von Innovation im Unternehmen lautet: »Eigentlich durchgängig alle!«. Er berichtet aus seiner Sicht über den Loslösungsprozess vom Konzern und bestätigt die Angaben des Geschäftsführers. Er endet: »Die Belegschaft hat das Ganze uneingeschränkt getragen. Immerhin ist es auch zu Gehaltsverzicht gekommen, im Rahmen des Beschäftigungssicherungs-Vertrags. Dennoch ist das Vorhaben in der Belegschaft umstritten gewesen – da waren alle beteiligt, auf innovative Weise!« Der Betriebsrat habe schließlich zu dem Beteiligungsvorgang den Anstoß gegeben, auch aktiv in diesem Prozess mitgewirkt.

Heute seien diese Prozesse nicht mehr von diesem hohen Stellenwert, wie zu Zeiten der Krise. Vielmehr sagt er: »Führungsverhalten ist gefragt, in Zeiten, wo es ‚träger‘ läuft. Es muss dabei nicht um Geld gehen, Ziele‘ können dann auch ‚Erfolg‘ sein, oder ‚Arbeitszufriedenheit‘.«

»Der Betriebsrat gehört zu den Trägern der Innovation«, so bezieht er sich noch einmal auf den geschilderten Fall. »Wir standen vor dem Konkurs, haben ihn gemeinsam überwunden, darauf sind wir stolz, denn wir haben den Anstoß gegeben, waren Auslöser für diesen Veränderungsprozess.«

Die drei Bereichsleiter äußern im Gruppengespräch, dass nach ihrer Meinung die Innovationskraft »aus der Breite kommt«, sich in den hoch qualifizierten Mitarbeitern, die sich selbst verantwortlich fühlen, manifestiert. »Die Führung allerdings muss die Innovation wollen« – das sei die notwendige Voraussetzung für das Gelingen von Innovation.

Zur Rolle der Interessenvertretung bei Innovationsprozessen

Beim Betriebsrat des Unternehmens A handelt es sich um ein Gremium mit fünf Mitgliedern, alle sind männlich, zwei Mitglieder sind Angestellte, drei sind AT-Angestellte, zu denen gehören auch der Vorsitzende und sein Stellvertreter. Die Altersbandbreite bewegt sich zwischen 35 und 55 Jahren. Ein Mitglied hatte schon zu Zeiten der Konzernzugehörigkeit Betriebsraterfahrung, die restlichen kamen neu in die Betriebsratsarbeit. Zwei Betriebsratsmitglieder sind in der Gewerkschaft. Es habe bisher keinen personellen Wechsel gegeben – bis zum Platz 6 auf der Liste. Gewählt wird nach dem Verfahren der Persönlichkeitswahl. Der Bildungsstand im Betriebsrat sei recht hoch – dies helfe den Mitgliedern, Hintergründe zu erkennen und Problemlagen zu durchschauen.

In der Betriebsratsarbeit herrsche eine hohe Konsensorientierung, man pflege mit der Geschäftsleitung eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Natürlich gebe es immer mal Konflikte im Unternehmen, noch nie aber habe es in den fünf Jahren Arbeitsgerichtsprozesse, einstweilige Verfügungen oder Ähnliches gegeben. Zwar sei man manchmal nicht mit der Personalplanung zufrieden, doch bei Konflikten könnten beide Seiten auch nachgeben. Zurzeit gebe es eine Auseinandersetzung um die Telefonanlage und das Thema »Privatgespräche«. Zu deren Lösung wurde eine Arbeitsgruppe eingesetzt, bestehend aus Betriebsrat und Geschäftsleitung. »Ein Konsens wird sicher gefunden!« Durch die offene Struktur im Haus und den Grad an Informationsoffenlegung werde eine Lösung immer begünstigt.

Zu den Begriffen »Co-Management« und »Gegen-Management« positioniert sich der Betriebsratsvorsitzende wie folgt: Der Betriebsrat habe ganz eindeutig »Co-Management«-Aufgaben wahrgenommen, in der Zeit der wirtschaftlichen Krise und deren Bewältigung. Aber im Moment sehe es der Betriebsrat nicht als seine Aufgabe an, Co-Manager zu sein. »Dadurch könnte leicht eine Art, Neben-Management' entstehen! Nein, der Unternehmer ist verantwortlich.« Der Vorsitzende erklärt aber auch, dass es durchaus schwierig sei, die eigene Rolle als Betriebsrat zu definieren und zu leben. »Bei uns gibt es nicht das, Klassenkämpferische!« Etwas kritisch äußert er: »Persönliches oder Abteilungsdinge werden bei Entscheidungen im Betriebsrat oft im Vordergrund gesehen, weniger das große Ganze.«

Der Vorsitzende spiele eine wichtige, oft auch herausgehobene Rolle. »Man muss sich als Betriebsratsvorsitzender stärker weiterbilden als die übrigen Mitglieder das tun, man muss ausgleichend wirken, auch zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat.«

Der Geschäftsführer äußert sich wie folgt: Insgesamt gesehen seien Konflikte mit den beiden Betriebsräten eher selten, die Zusammenarbeit klappe ganz gut. Die Betriebsräte stünden hinter den Innovationsprozessen, machten auch eigene Vorschläge. Zwischen den Betriebsräten und der Personalabteilung liefen die meisten Verhandlungsprozesse, man habe eine neue Betriebsvereinbarung über Altersteilzeit in Arbeit sowie eine über eine Provisionsregelung.

Der Betriebsratsvorsitzende (des Unternehmens A) wird von den Projektgruppenmitarbeitern dem Typus »Realist« zugeordnet. Die entsprechenden Merkmale treffen weitgehend zu – er erscheint sachlich und umgänglich im Verhalten, versteht sich als Verhandlungspartner gegenüber der Geschäftsleitung, ist stark resultat- und gleichzeitig schwach ideologieorientiert. Betriebliche Innovationsprozesse werden von ihm unterstützt, er fühlt sich in der Rolle des Gestalters, und, wenn es sein muss, wird er zur treibenden Kraft im Unternehmen, bei der Einforderung einer breiten Beteiligungsoffensive, wie im geschilderten Fall der wirtschaftlichen Krisensituation. Ebenso kann er die Rolle der Interessenvertretung aber auch wieder auf das »Normalmaß« zurückfahren – ein ständiges Co-Management müsse nicht sein, der Unternehmer trage schließlich die Gesamtverantwortung und nicht der Betriebsratsvorsitzende.

Welche Sicht vom Betriebsrat hat die tragende Schicht der technisch hoch Qualifizierten? Hinweise darauf liefert das Gespräch mit den drei Bereichsleitern, alleamt Ingenieure. Nach ihrer übereinstimmenden Meinung hat der Betriebsrat eine »ganz wichtige Funktion« im Unternehmen. Interessenkonflikte gehörten in diesem wie jedem Betrieb zum Alltag. Nicht nur, dass der Betriebsrat eine wichtige Rolle bei der Bewältigung solcher Konflikte einnehme, er trage auch dazu bei, diese im Vorfeld zu vermeiden. Für sie auf der mittleren Management-Ebene sei es wichtig, einen Ansprechpartner zu haben, an den man sich in solchen Fällen wenden könne. Der Betriebsrat sei oft Moderator – könne gut mit allen Beteiligten reden. Einer der Bereichsleiter schildert ein konkretes Beispiel: »Er vertritt auch unsere Interessen! Da kann es zum Beispiel geschehen, dass Überlegungen angestellt werden, ob man denn die Entwicklungsabteilung nicht outsourcen könne, um Kosten zu sparen und sie vielleicht marktfähig machen zu können. Wir alle aber wissen, dass das nicht mit mehr Personal verbunden wäre – aus einem Acht-Stunden-Tag würde ein 14-Stunden-Tag werden, und damit ginge das ganze Vorhaben nach hinten los. In diesem Fall war die Existenz des Betriebsrats ganz wichtig, durch seine Argumentation und Intervention konnte das Vorhaben verhindert werden.« Dies alles sage man, obwohl es natürlich manchmal zwischen ihnen und dem Betriebsrat zu Konflikten komme. Das beziehe sich vor allem darauf, wenn der Be-

triebsrat aus ihrer Sicht zu wenig flexibel auf die Einhaltung bestimmter Schutzvorschriften poche, wenn dadurch komplizierte Verhandlungen notwendig seien und Zeit vergehe. Sie wüssten aber sehr wohl zu differenzieren und hätten Verständnis für dieses Vorgehen, schließlich sei dies »sein Job«.

Zur Bedeutung und Rolle der Gewerkschaft

Das Unternehmen ist Mitglied im Arbeitgeberverband, hält sich nach Aussagen des Betriebsratsvorsitzenden auch an den Tarifvertrag. Im Unternehmen A sind jedoch nur 5 – 6 Prozent der Belegschaft Gewerkschaftsmitglieder. Im Unternehmen B ist dies anders, dort sind mehr Mitarbeiter organisiert. Dies hänge mit den unterschiedlichen Belegschaftsstrukturen zusammen.

Der Betriebsratsvorsitzende äußert sich zur Rolle der Gewerkschaft: »Ich persönlich halte die Gewerkschaft für enorm wichtig, für unverzichtbar, z.B. als Gegengewicht zu den Arbeitgebern. Umgekehrt ist die Existenz der Gewerkschaft auch für die Arbeitgeber wichtig: sie werden so gehalten, die notwendigen sozialen Standards zu bieten.« Er sagt aber auch: »Die Gewerkschaft kann uns als Macht gegenüber dem Arbeitgeberverband jedoch nichts bieten – die Menge der Mitglieder ist zu gering«. Dies habe auch etwas mit dem Thema Attraktivität zu tun, in den Augen der hoch qualifizierten Mitarbeiter. Man habe da bestimmte Anforderungen – die Gewerkschaft müsste mehr sein als bloßer Verhandlungspartner für Tarifverträge. So werde der Gewerkschaftsbeitrag von vielen als zu hoch angesehen – im Vergleich zu dem, was den Mitarbeitern individuell dafür geboten werde.

Der Geschäftsführer berichtet, dass es manchmal Konflikte mit dem Betriebsrat gebe, vor allem, wenn innovative Vorhaben nicht auf dem ersten Blick durch das Betriebsverfassungsgesetz abgedeckt seien. Dann hole man sich seitens des Betriebsrats auch schon mal Rat von der IG Metall. Mit der Gewerkschaft habe er, der Geschäftsführer, keine Probleme. Die Betriebsvereinbarung zur damaligen Beschäftigtensicherung sei mit Unterstützung der IG Metall zu Stande gekommen. Eher seien es die Beschäftigten, die mitunter Probleme mit der Gewerkschaft hätten. Es habe mal eine Betriebsversammlung gegeben, in der der Gewerkschaftsvertreter kaum bei den Mitarbeitern habe »ankommen« können.

Zusammenfassung und Interpretation

Die zwei Schwesterunternehmen der Automations-, Mess- und Regeltechnik mit insgesamt 250 Beschäftigten sind gemeinsam an einem hessischen Standort ansässig und gehören zu einer ausländischen Unternehmensgruppe. Mitte der Neunzigerjahre wurden beide aus einem großen Elektrokonzern ausgegliedert. Die Um-

strukturierungsprozesse waren sehr stark durch die Erfahrungen der ehemaligen Konzernzugehörigkeit geprägt, deren Wirkung von allen Befragten rückblickend als äußerst einengend beschrieben wird – sie habe sich auf Kreativität und Kernkompetenz nahezu strangulierend ausgewirkt. Diese könne man heute, unter der eher freiheitlichen Führung der Unternehmensgruppe besser entfalten. Die im Hightech-Bereich angesiedelte Produktpalette ist markträchtig und hat dazu geführt, dass beide Unternehmen sich wieder erfolgsorientiert darstellen. Am hessischen Standort wird in hohem Maß produkt- und verfahrensinnovativ gearbeitet. Die Person des Geschäftsführers scheint hinsichtlich der Innovationskraft prägend zu sein, sowohl im damaligen Umstrukturierungsprozess, als auch in den folgenden Jahren der Konsolidierung. Diese sind gekennzeichnet durch ein stetiges Auf und Ab der Anpassung der Organisationsstruktur an die Bedingungen der neuen relativen Selbstständigkeit.

Die Belegschaft wurde im Umstrukturierungsprozess intensiv beteiligt – es galt, kostenreduzierende Maßnahmen und größere Marktorientierung durchzusetzen, die man nach eigenem Bekunden ohne die Mitwirkung der Beschäftigten, die dafür heute am Unternehmenserfolg beteiligt sind, nicht hätte erreichen können. Neuere Maßnahmen beziehen sich heute auf die Einführung eines Teamleiter- und eines Gruppenarbeitskonzepts.

Die Belegschaftsstruktur ist durch hohe Qualifikation geprägt, 40 Prozent sind Akademiker, fast noch einmal so viele sind qualifizierte Techniker. Die meisten haben bereits zu Zeiten der Konzernzugehörigkeit dort gearbeitet – nach Auskunft des Geschäftsführers war dies einerseits hinsichtlich der mitgebrachten Kompetenz positiv, andererseits erforderte es vielfältige Anstrengungen, die überkommenen Denkstrukturen des Konzerns zu überwinden.

Die Betriebsräte, die für jede der beiden Firmen bestehen, sind zwar unterschiedlich strukturiert, entsprechend dem unterschiedlichen Qualifikations- und Bildungsgrad in beiden Firmen. Sie sind aber an den betrieblichen Innovations-Prozessen beteiligt, insbesondere über ihre Vorsitzenden, haben den erwähnten Konsolidierungsprozess in der wirtschaftlichen Krisensituation sogar angestoßen und aktiv mitgetragen. Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat wird von beiden Seiten als gut und konstruktiv beschrieben. Die Rolle des Betriebsrats im Unternehmen A schwankt zwischen Co-Management (in Zeiten der Krisenbewältigung) und integrationsorientierter Kooperation (im heutigen Unternehmensalltag). Die Gewerkschaft verfügt offenbar kaum über großen Rückhalt in den Belegschaften, hat aber im Übergangsprozess konstruktiv mitgewirkt, z.B. in Fragen der Beschäftigungssicherung.

Interessant ist am vorliegenden Fall, dass es trotz geringem gewerkschaftlichen Organisationsgrad und einem in der Belegschaft eher niedrig ausgeprägten Gewerkschaftsimage in beiden Unternehmen Betriebsräte gibt. Dies wäre möglicherweise nicht der Fall, wenn nicht beide Unternehmen einem Konzern entstammten, dessen mitbestimmte Strukturen sich auch prägend auf einen Großteil der noch heute in den beiden Unternehmen tätigen Beschäftigten ausgewirkt hätten. Im untersuchten Fall scheint es sich zudem nicht nur um ein bloßes »Hinüberretten« der Interessenvertretungsstruktur zu handeln. Die Betriebsräte genießen offensichtlich großes Vertrauen im Betrieb, ihre Vorsitzenden sind von allen Seiten anerkannt, auch von der Mehrzahl der Beschäftigten, die über eine akademische Ausbildung verfügen. Es ist eben nicht so, dass sie sich nur für die »Schwächeren« im Betrieb einsetzen, als allein zuständig für die nicht spezifisch qualifizierten Arbeitnehmer in der Fertigung betrachtet zu werden. Ihre »Feuertaufe« unter den Bedingungen der neuen Unternehmensstruktur haben sie wohl mit ihrer aktiven Rolle im Beteiligungsprozess zur Überwindung der wirtschaftlichen Krise bestanden. Die Betriebsratsakteure sind gegenüber den betrieblichen Innovationsprozessen aufgeschlossen, in diesem Fall kann man durchaus von ihrer Integration in die betriebliche Innovation sprechen.

Der Kompetenzfaktor scheint in diesen beiden Unternehmen eine positive Rolle zu spielen – nicht nur technische Qualifikationen sind ausgeprägt, auch breit angelegte Verantwortlichkeit, das Wissen um methodische Verfahren und deren Anwendung scheinen einen hohen Verbreitungsgrad zu besitzen – alle von uns interviewten Personen erschienen uns in dieser Weise kompetent. Die betrieblichen Prozesse liegen weitgehend offen, die Fähigkeit zur konstruktiven Kritik ist offensichtlich vorhanden. Die befragten Bereichsleiter beispielsweise ließen auch Kritik am Geschäftsführer durchblicken, trotz seiner sicher herausragenden Rolle, auch im Anstoßen von Innovation, steht dieser nicht auf einem entrückten Sockel. Schwachpunkte gibt es dennoch. Man habe Nachholbedarf bei der Entwicklung von Konfliktlösungsstrategien. Manchmal werden Konflikte nicht ausgetragen, bleiben auf einer subtilen Ebene. Der Hintergrund sei, so wurde dargestellt, ein ausgeprägtes Harmoniebedürfnis, hinter dem man sich generell versammele. Dies sei auch ein Leitungsproblem.

Die Zukunft der beiden Unternehmen wird optimistisch gesehen. Man erkenne zwar das Problem, dass wachsende Größe innovativer Unternehmen sich problematisch auf die Innovationskraft auswirken könne, dem könne man jedoch auch entgegensteuern. Man müsse dann eben kleinere Einheiten im Unternehmen schaffen, die eigenverantwortlich arbeiten, die Bildung der Kompetenzcenter mit

abteilungsübergreifender Einbeziehung von Kompetenzen (z.B. in der Durchmischung von Marketing- und Entwicklungskompetenzen) sei dafür ein Beispiel.

4.4.8 Fallbeispiel D

Gelungener Spagat zwischen Co-Management und Interessenvertretung –

Zur Situation in einem überdurchschnittlich prozessinnovativen Betrieb aus der Maschinenbaubranche in Thüringen

Zur Bearbeitung dieses Fallbeispiels war es den Projektarbeitern möglich, auf eine sehr gute Datenlage zurückzugreifen. Es konnten sowohl Einzelgespräche mit dem Geschäftsführer und dem Betriebsratsvorsitzenden geführt werden als auch zwei Gruppengespräche. Dabei fand zum einen ein Gespräch mit einem Projektteam statt und zum anderen wurde das Betriebsratsgremium befragt. Außerdem gewährte der Betriebsrat die Teilnahme an einer der wöchentlich stattfindenden Sitzungen des Gremiums, die einen Einblick in die Zusammensetzung und Arbeitsweise des Gremiums gewährte. Ein ausgiebiger Betriebsrundgang – gemeinsam mit dem Betriebsratsvorsitzenden – rundete die Eindrücke ab.

Es handelt sich bei diesem Fallbeispiel um einen Produzenten von Baumaschinen, der seit 1994 Teil einer von Westdeutschland aus geführten Unternehmensgruppe ist. Diese Unternehmensgruppe mit insgesamt mehr als 3.000 MitarbeiterInnen gliedert sich in 5 Unternehmensbereiche, die allesamt der Baubranche zuzurechnen sind. Man tätigt insgesamt einen Jahresumsatz von über 1,2 Mrd. DM. Neben dem thüringischen Standort existieren speziell für den Bereich Baumaschinen noch 4 weitere Standorte in Deutschland bzw. dem europäischen Ausland.

Zur Produktpalette des Untersuchungsbetriebs zählen Bagger, Universalbagger, Umschlaggeräte sowie Motorgrader, die jeweils in Kleinserien gefertigt werden. Derzeit beschäftigt der Betrieb 175 MitarbeiterInnen, inklusive den Lehrlingen. Für die Geschicke des Betriebs ist ein Geschäftsführer allein verantwortlich. Es existiert ein 7-köpfiger Betriebsrat, dessen Mitglieder komplett gewerkschaftlich organisiert sind. Auch der Organisationsgrad der Beschäftigten liegt mit ca. 75 % deutlich über dem Durchschnitt für ostdeutsche Betriebe. Seit einiger Zeit kooperiert man in den Bereichen Vertrieb und Produktion eng mit einem industriellen Partner aus der Region.

Zur Unternehmensentwicklung und dessen aktueller Situation

Zu DDR-Zeiten war der Betrieb Teil eines Kombinats VEB Baumaschinen. Die (real-) sozialistische Vergangenheit des Betriebs wirkt architektonisch und stilistisch in einzelnen Betriebsteilen bis heute fort. Mit der Wende habe es auf einen Schlag »keine brauchbaren Vertriebskanäle« mehr gegeben, so berichtet der Geschäftsführer. Die vormaligen bilateralen Abkommen hätten keine Gültigkeit mehr gehabt und somit sei nahezu das gesamte Exportgeschäft weggebrochen. Es sei zunächst ein Problem gewesen, einen Investor zu finden. Der Betrieb habe den Vermerk »i.L.« – in Liquidation – getragen und die Arbeit sei bereits eingestellt gewesen. Dank eigener Bemühungen habe er im Jahre 1994 einen Konzern gefunden, der den Betrieb von der Treuhand übernommen habe. Im Jahre 1995 konnte dann mit der Baumaschinenproduktion am thüringischen Standort begonnen werden. Mit Hilfe des Mutterkonzerns seien dann wieder zahlreiche neue Vertriebskanäle erschlossen worden. Der Betriebsratsvorsitzende berichtete, dass sowohl dank öffentlicher Fördermittel als auch durch das finanzielle Engagement in zweistelliger Millionenhöhe seitens der Konzernmutter in den Betrieb investiert worden sei. Der Betrieb schreibe auch heute noch rote Zahlen, die vom Gesamtunternehmen aufgenommen würden, und man habe für das Jahr 2000 erneut eine Härtefallregelung aushandeln müssen. Doch der Betriebsratsvorsitzende erachtet den Standort mittel- bis langfristig für gesichert. Dies bestätigt auch der Geschäftsführer: »Das Tal der Tränen sei durchschritten«, sagt er. Seit 2 Jahren habe man keine Kurzarbeit mehr, man stelle wieder ein und auch die Zahl der Ausbildungsstellen könne sich sehen lassen. Vorher jedoch seien es nur »Jahre des Überlebens« gewesen. Der Geschäftsführer gab zu Protokoll, dass erstens die Investitionspolitik und zweitens die langfristige Firmenstrategie aufgegangen seien. Als Ziele der Investitionspolitik nannte er die Aspekte »Qualität« und »menschenwürdige Bedingungen für die Arbeitnehmer«. Ein Beispiel hierfür sei die neue Lackiererei, die sowohl ein »humanneres, effizienteres und auch ein qualitativ hochwertigeres Arbeiten« erlaube. Was die langfristige Firmenstrategie betrifft, so habe man »erfolgreich Märkte erschlossen«, »stets die FuE-Abteilung erhalten« und »keine Abstriche am Vertrieb« gemacht. Speziell für den FuE-Bereich hob der Geschäftsführer die »hohe Einsatzbereitschaft« seiner MitarbeiterInnen hervor. Gerade in der schwierigen Anfangsphase sei von ihnen die »Produktentwicklung in kürzester Zeit« geleistet worden. Relativierend fügte er hinzu, dass der Arbeitseinsatz auch deshalb so überdurchschnittlich intensiv gewesen sei, weil man wusste: »Wir kämpfen hier alle geschlossen um unsere Arbeitsplätze.«

Betriebliche Innovation

Sowohl der Geschäftsführer als auch der Betriebsratsvorsitzende haben differenzierte Vorstellungen darüber, was sie unter Innovation verstehen wollen. Für den Geschäftsführer sind es 3 Aspekte, an denen sich Innovation messen lässt. Erstens anhand der Frage: »Wie stehe ich im Verhältnis zu Wettbewerbern? Habe ich den Anschluss verpasst oder bin ich dabei, ihn zu verpassen? Habe ich die richtigen Produkte und damit den Geist der Zeit erkannt?« Zweitens könne man Innovationsfähigkeit daran messen, ob man eine »wettbewerbsfähige Produktion« habe, d.h. angemessene Arbeitsabläufe und innerbetriebliche Strukturen. Und schließlich sei drittens die Frage entscheidend: »Wie passt das alles zu meinem Unternehmen?« Man könne doch nicht ständig irgendwelchen Moden hinterherlaufen. »Einfach etwas kopieren, das reicht nicht«, so die Meinung des Geschäftsführers.

Der Betriebsratsvorsitzende benannte als zwei wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen von Innovationsvorhaben die entsprechenden Kompetenzen sowie den Willen der Beteiligten. So müssten die Leute erstens »Fachwissen mitbringen« und zweitens die »Veränderungen wollen und Unzulänglichkeiten erkennen«. Des Weiteren assoziierte der Befragte mit Innovation Begriffe wie Kreativität, Optimierung, Teamorientierung, Kostenreduktion, Problemlösung und man sollte auch mal »etwas Ungewöhnliches« probieren.

Der formale Innovationsstand des Betriebs ist überdurchschnittlich hoch, stellt jedoch nicht die Spitze innerhalb des Betriebssamples dar. Entsprechend den Angaben zur Innovationskriterienliste befinden sich einzelne Prozesse, wie bspw. eine Zertifizierung im Bereich Qualitätsmanagement, noch im Aufbau. Man arbeite zwar an der Umsetzung der ISO 9001 ff., sei aber noch nicht zertifiziert, berichtete der Geschäftsführer. Bestimmte Aspekte wie ein Umwelt- oder Gesundheitsmanagement sind (noch) kein Thema im Betrieb. Dafür hat sich in den letzten Jahren vieles im Sinne einer ganzheitlichen Arbeitsorganisation verändert. In Zusammenarbeit mit einer externen Beraterfirma und einer Hochschule wurde im Zeitraum von 1994 bis 1999 ein Forschungsprojekt zur Einführung kreativer Zirkel im Betrieb durchgeführt. Ein KVP-Zirkel ist eine Gruppe von 4 – 5 MitarbeiterInnen, die für eine begrenzte Zeit gemeinsam an technischen und/oder organisatorischen Verbesserungen arbeiten. Solche Zirkel beschäftigen sich mit der konkreten Problembeschreibung, der Ursachenermittlung sowie der Problemlösung und können von jeder Betriebspartei ins Leben gerufen werden. Die Zirkel werden von eigens für diese Zwecke geschulten Moderatoren – meist MitarbeiterInnen oder Betriebsratsmitgliedern – angeleitet. Im Rahmen des Konzepts der kreativen Zirkel werden den Beschäftigten oder auch dem Betriebsrat potenziell zahlreiche Möglichkeiten

der Beteiligung und Mitbestimmung geboten. Diese neue Form der Arbeitsorganisation wird seit Auslaufen des Projekts eigenständig im Betrieb fortgeführt. An dieser Stelle ist wichtig festzuhalten, dass das KVP-Konzept einige Innovationsaspekte gleichzeitig in sich vereint. Sowohl der Geschäftsführer als auch der Betriebsratsvorsitzende gaben an, dass innerhalb dieses Konzepts die Innovationsaspekte der Gruppen-, Team- und Projektarbeit, der Dezentralisierung der Verantwortung sowie der flachen Hierarchien umgesetzt würden. Wie bereits oben ausgeführt wurde, kommt als weiteres Innovationskriterium die enge Kooperation mit einem regionalen Partnerbetrieb hinzu.

Betriebliche Handlungs- und Interaktionsformen

Befragt nach seinem Führungsstil sowie seinen allgemeinen Unternehmensleitsätzen sagte der Geschäftsführer, es sei in der Anfangszeit wichtig gewesen, »Linienvorgaben, eine klare Strategie reinzubringen und eine Vision vorzugeben.« Nach 2 bis 3 Jahren der Konsolidierung sei die eher hierarchische Führung kontraproduktiv geworden. Er ist daher der Meinung, das »Know-how« der ArbeitnehmerInnen müsse im »Interesse des Unternehmens und des Einzelnen« eingebracht werden. Andernfalls müsste man sich dieses Know-how ja mühselig von außerhalb holen und es erst unternehmenskonform machen.

Seinen insgesamt 3 Unternehmensprinzipien gab der Geschäftsführer »konservative Überschriften«, die alle dem einen Ziel – »der Standortsicherung« – verpflichtet sind: Erstens die »Qualität der eigenen Produkte«, zweitens »Ordnung und Sauberkeit« mit dem Ziel der Vertrauenswürdigkeit gegenüber den Kunden sowie drittens »Leistung« von sich selbst und von seinen MitarbeiterInnen. Gerade in diesen drei Punkten sieht er eine »gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat«. Insgesamt typisierten die Projektbearbeiter den Geschäftsführer als »**Offensiven Innovator**«, der sich durch eine hohe Risikobereitschaft, eine leistungsorientierte Unternehmensführung sowie eine aktive und bewusste Förderung von Kreativität und Innovation in seinem Betrieb auszeichnet. Speziell im Rahmen des Konzepts der Kreativen Zirkel ist er selbst an einzelnen Innovationsprozessen beteiligt. Im Verlauf des Transformationsprozesses nach der Wendezeit hielt er stets an einer eigenständigen FuE-Abteilung fest. Wie oben ausgeführt wurde, arbeitet er gemäß persönlichen Führungsleitlinien und verfolgt eine nachhaltige Unternehmensstrategie, zu der auch Expansions- bzw. Kooperationsüberlegungen gehören. Einzig die finanziell (noch) sehr angespannte Situation sowie die Abhängigkeit des Betriebs von der Muttergesellschaft stehen im Widerspruch zu den sonstigen Merkmalen dieses Unternehmertypus. Dieser Zustand ist jedoch vor allem den Belastungen im

Zuge des betrieblichen Transformationsprozesses geschuldet und es muss dem Betrieb von daher noch etwas Zeit gegeben werden.

Aus der Sicht des Betriebsratsgremiums werden zum Thema Führungsstil andere Aspekte hervorgehoben. Im Laufe der Gruppendiskussion wurde deutlich, dass die Geschäftsführung ihren »Informationspflichten« nicht nachkomme. Es müsse immer nachgefragt werden und es wurden »fehlende automatisierte Abläufe« beklagt. Bspw. würde der Betriebsrat nur selten automatisch über bereits vollzogene Neueinstellungen informiert. Man unterstelle der Geschäftsführung in diesem Punkt aber keine »Böswilligkeit«. Vielmehr vermute man eher mangelnde Sachkenntnis bezüglich des BetrVG oder aber die Diskontinuität in der Besetzung der Leitungsebenen als mögliche Ursachen für die defizitäre Informationspolitik – »Da war nie eine solche Konstanz drin wie unten in der Belegschaft«, so ein Betriebsratsmitglied. In der Gesamteinschätzung ist man sich aber einig darüber, dass man mit dem Geschäftsführer klarkomme und die Zusammenarbeit insgesamt zufriedenstellend sei. Er sei die zentrale Figur, wenn es um Entscheidungen ginge und man müsse sagen, »dass er doch in aller Regel kompromissbereit« sei.

Speziell für den Informationsaustausch zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Geschäftsführer kommt informellen Gesprächen »unter 4 Augen« eine wichtige Funktion für den Meinungsaustausch, die Problemanalyse sowie der operativen Konfliktlösung zu. Der Betriebsratsvorsitzende beschreibt diesen Kontext wie folgt: »Das bedeutet nicht, dass man da kungelt, sondern man unterhält sich über bestimmte Probleme und hört, was hat er für eine Meinung dazu; welche Möglichkeiten zur Lösung bestimmter Konflikte gibt es denn?« Für das gute bis sehr gute Klima zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Geschäftsführer mag die Kontinuität in der Zusammenarbeit sowie die Arbeit des Betriebsratsvorsitzenden als Projektmanager im Rahmen des KVP-Projekts mit verantwortlich sein.

Das 7-köpfige Betriebsratsgremium zeichnet sich durch eine starke gewerkschaftliche Anbindung aus. Die Sitzungen finden regelmäßig einmal in der Woche statt und werden durch den Vorsitzenden vorbereitet und moderiert. Gemäß der Tagesordnung sowie formalen, routinisierten Regeln gestaltet sich der Sitzungsverlauf. Dabei ist die Stimmung insgesamt locker und freundschaftlich. Alle Mitglieder können auf eine mehr- bis langjährige Betriebs- bzw. Betriebsratszugehörigkeit zurückblicken. Das Gremium zeichnet sich durch eine hohe Kompetenz in Sachfragen, erfahren im Arbeitskampf sowie intern durch kollegiale Umgangsformen und gleichzeitig einer ausgeprägten Streitkultur aus. Wenngleich den beiden Vorsitzenden tragende Rollen innerhalb des Gremiums zukommen, so

handelt es sich insgesamt um eine homogene Gruppe, in der es keinen Außenseiter gibt. Alle Betriebsratsmitglieder sind diskussionsfreudig und gleichzeitig ist das Gremium geschlossen entscheidungs- und handlungsfähig. Letzteres wurde bspw. deutlich, als über eine Strategieentwicklung zur Mitgliederwerbung debattiert wurde. Nach ausgiebiger Diskussion unter reger Teilnahme fast aller Betriebsräte legte sich das Gremium auf eine Vorgehensweise fest und machte sich unter Anleitung des Vorsitzenden an die Aufgabenverteilung.

Zur Rolle der Interessenvertretung bei Innovationsprozessen

Der Betriebsratsvorsitzende ist sowohl innerhalb des Gremiums als auch für den Innovationsprozess der kreativen Zirkel eine treibende Kraft. Für die Dauer des Forschungsprojekts war er vom Betrieb als Projektmanager eingestellt. Mit Auslaufen dieses Projekts füllt er nun einen Posten im Bereich des Produktmanagements aus. In beiden Funktionen war und ist er vornehmlich unternehmensseitig engagiert und ist teilweise in der Position eines Co-Managers. Gleichzeitig war er aber auch stets Betriebsratsmitglied bzw. -vorsitzender und Gewerkschafter gewesen. Diese Rollen füllt er im Stile eines engagierten Interessenvertreters und Gewerkschafters aus. Entsprechend den Eindrücken der Projektbearbeiter kann der Vorsitzende, seinen Fähigkeiten und Eigenschaften angemessen, am ehesten als »**Macher**« typisiert werden. Es handelt sich um eine starke Persönlichkeit, die eine aktive und zielbewusste Betriebsratspolitik betreibt. In seiner Funktion als Co-Manager und gleichzeitig Betriebsratsvorsitzender vereinigt er in seinem Handeln sowohl eine Ideologie- als auch eine Resultatorientierung. Innerhalb des Gremiums ist er eine **treibende Kraft**, die trotz einer Kollektivorientierung eine herausragende Stellung einnimmt. Die Frage, ob ihm seine Doppelfunktion manchmal Probleme bereite, verneint der Betriebsratsvorsitzende. Es ließen sich beide Funktionen miteinander vereinbaren. Man müsse nur aufpassen, dass sich die »Gewichtung nicht so weit verändert, dass man nur noch in eine Richtung arbeitet. Aber da habe ich bislang keine Probleme damit gehabt.« Im Gegenteil, er sieht diese Konstellation eher als Vorteil an, da er so von »zwei Seiten her die Möglichkeit habe, auf bestimmte Stellen einzuwirken.« Ein anderer Vertreter des Betriebsrats ist der Meinung, »dass zu einer guten Geschäftsführung ein guter Betriebsrat gehört, da kommt dann das Maximale bei raus. So sehe ich's und so sehen wir unsere Aktivitäten.« Mit anderen Worten kann man sagen, die Betriebsratspolitik entspricht einer kritischen, interessenbetonten Interessenvertretung, die offen ist für den Kompromiss auf dem größtmöglichen gemeinsamen Nenner.

Der Betriebsrat als Gremium erkennt für sich keine bedeutende Rolle in Innovationsfragen. Dies sei in keinem Fall die Hauptaktivität des Betriebsrats. Anders sähe es mit den Aktivitäten der einzelnen Mitglieder im Rahmen ihrer fachlichen Tätigkeiten im Betrieb aus. Jeder habe hier die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen und permanenter Weiterqualifikation akzeptiert. In der Anfangszeit sei dies noch anders gewesen, »als es ums Überleben ging«, da sei einiges an Veränderungsvorschlägen aus dem Gremium direkt gekommen. Heute ist man der Meinung, dass man mehr tun könnte, aber hierfür die Kapazitäten fehlen würden oder aber man nicht rechtzeitig von Seiten der Geschäftsführung informiert werde, um sich einbringen zu können. Ein Betriebsratsmitglied äußerte: »Da denke ich einfach, das liegt nicht daran, dass wir das nicht wollen, das ist einfach so, dass die Fülle der Themen, die wir hier bearbeiten uns ganz einfach hindert, das so zu machen. Man muss sehen, wir sind ein mittelständisches Unternehmen, bei uns ist keiner freigestellt.«

In der Bewertung der Auswirkungen des KVP-Zirkelkonzepts für die MitarbeiterInnen sind die Befragten des Projektteams durchaus der Ansicht, dass mit den damit verbundenen verstärkten Mitbestimmungsmöglichkeiten »die Motivation« unter den Beschäftigten gestiegen sei. Am Anfang habe sogar eine Art »Euphorie« geherrscht, die aber nachgelassen habe. Die kreativen Zirkel würden insgesamt als eine »positive Belastung« wahrgenommen, die bewältigbar sei und außerdem zur Arbeitsplatzsicherung beitragen würde. Aus den Reihen der Betriebsratsmitglieder wird geäußert, dass »die Arbeitszufriedenheit gestiegen« sei und man nun »überschaubarere Abläufe« im Betrieb habe. Allerdings sieht man auch noch eine Menge »Nachholbedarf« und vor allem im Bereich der innerbetrieblichen Kommunikation zwischen den einzelnen Ebenen könnte noch vieles besser werden.

Als wichtige Faktoren für den erfolgreichen Verlauf von Innovationsprozessen nennt der Betriebsratsvorsitzende erstens eine entsprechende »finanzielle und moralische Anerkennung« gegenüber den Ideen und Leistungen der MitarbeiterInnen. Gemeint ist damit, dass die MitarbeiterInnen einerseits handfest für ihre Leistungen belohnt werden und außerdem die jeweiligen Vorgesetzten ihre MitarbeiterInnen und deren Impulse zur Kenntnis nehmen und ernsthaft prüfen. Wenn dies der Fall sei, so könne sich im Betrieb eine »allgemeine Innovationsdynamik« entwickeln, die »von der Gesamtheit im Betrieb« getragen werden könne. Die Bedeutung einzelner Persönlichkeiten für das Gelingen von Innovationen könnte so stark relativiert werden. Zweitens bedürfe es eines »externen Anschubs« durch Experten, die von außen die »theoretischen und praktischen Voraussetzungen« schaffen. Um den externen Anschub im Inneren weiter entwickeln zu können, sei die besagte moralisch-finanzielle Anerkennung nötig. Letzteres sei ebenfalls die

Voraussetzung dafür, um Innovationsprozesse wie bspw. die kreativen Zirkel nicht schnell an Schwung verlieren zu lassen.

Zur Bedeutung und Rolle der Gewerkschaft

Der Geschäftsführer berichtete von sehr positiven Erfahrungen während der direkten Nach-Wendezeit in der Zusammenarbeit mit dem damaligen Verwaltungsstellenleiter der IG-Metall. Als vorrangigen Grund für die enge Kooperation nennt er das gemeinsame Ziel der »Standortsicherung«. Aktuell habe er jedoch nur noch direkten Kontakt mit der Gewerkschaft im Zusammenhang mit Tariffragen. Und in diesem Punkt träfen immer »zwei Welten aufeinander«. – »Ich bin gehalten unternehmerisch zu denken«. Die Gewerkschaft habe keine Bedeutung für Innovationsfragen, so die Sicht des Geschäftsführers. »Kreativ« seien in erster Linie die MitarbeiterInnen. An der Arbeit der Gewerkschaft stören ihn vor allem drei Dinge: Erstens würde sie die Interessenvertretung nur für die ArbeitnehmerInnen ausüben, die »in Arbeit und Brot sind«. Sobald die Leute arbeitslos würden, würden diese nicht mehr von der Gewerkschaft vertreten werden. Zweitens nimmt er einen »mangelnden Leistungsgedanken« sowie drittens »Versuche der Gleichmacherei« in Lohn- und Gehaltsfragen bei der Tarifpolitik der Gewerkschaften wahr. Die Löhne und Gehälter in seinem Betrieb seien schon derart aneinander angeglichen, da gäbe es nicht mehr viel Unterschiede zwischen dem Einkommen seines Chefkonstruktors und den Leuten in der Produktion. Und darum, obwohl es prinzipiell »viele gute Gründe für einen Flächentarifvertrag« gäbe, das angemessen zu verteilende Geld müsse doch erst einmal verdient werden. In diesem Punkt habe er überhaupt kein Verständnis für die Gewerkschaftspolitik, »für einen Interessenkonflikt à la Klassenkampf« habe er nichts übrig. Im Prinzip sei die Höhe der Löhne und Gehälter doch eine ganz einfache »betriebswirtschaftliche Rechnung«. Und er fügt hinzu: »Ich denke immer in beide Richtungen, den Betrieb und die Mitarbeiter.«

Aus den Aussagen des Betriebsratsvorsitzenden wurde deutlich, dass die Gewerkschaft sowohl im Betrieb als auch für ihn persönlich ein hohes Ansehen genießt. Er suche in vielen Themenbereichen, wie bspw. dem Rechtsschutz, Tariffragen, Weiterbildungsangeboten oder auch bei Fragen zu Vorruhestandsregelungen den Kontakt und die Anbindung an die Gewerkschaft. Er ist der Meinung, dass dies identisch für die Mitglieder des Betriebsrats zutreffe. Für die Ideengebung oder Umsetzung von Innovationsvorhaben, wie z.B. den KVP-Zirkeln, komme der Gewerkschaft allerdings keine Bedeutung zu.

Als Gründe für die hohe Akzeptanz der Gewerkschaft im Betrieb, die ihren Ausdruck im hohen Organisationsgrad findet, benennt der Betriebsratsvorsitzende

die Funktion und das Engagement des Betriebsrats, »Mitglieder zu werben und die Verbindung mit der Gewerkschaft aufrechtzuerhalten.« Der Betriebsrat habe immer eine »aktive Verbindung zur IGM gesucht.« Dies sei nicht überall so, da viele Betriebsräte den Kontakt zur Gewerkschaft meiden würden oder aber sie müssten mit dem Handicap zurechtkommen, dass der eigene Betrieb kein Mitglied im Arbeitgeberverband sei. In solchen Betrieben würden die Beschäftigten den direkten finanziellen Nutzen einer Mitgliedschaft in der Gewerkschaft nicht erkennen.

Das Gruppengespräch mit dem Betriebsratsgremium bestätigte dessen überzeugte und engagierte Gewerkschaftsanbindung. Ein Betriebsratsmitglied äußerte: »Wir arbeiten mit der Gewerkschaft sehr eng zusammen. Wir haben haufenweise individuelle Konflikte in der Firma intern gelöst. Wir nehmen die ganze Bandbreite von Möglichkeiten, die wir haben, wahr.« Die Grenzen zwischen der Arbeit als betriebliche Interessenvertreter bzw. als Gewerkschafter sind stets aufgeweicht. Gerade im Verlauf von Tarifauseinandersetzungen engagierte man sich bereits des Öfteren im Arbeitskampf. Ein Gesprächspartner sagte: »Wir haben unsere Belegschaft schon so einige Male auf die Beine gebracht (...). Da standen wir schon so einige Male draußen vor dem Tor und haben da so unsere Erfahrungen gesammelt« (gemeint: Erfahrungen bei Auseinandersetzungen im Arbeitskampf; Anm.d.Verf.). Generell ist man von den eigenen wie auch von den Fähigkeiten der Gewerkschaft überzeugt und tritt entsprechend selbstbewusst auf. Im Gremium ist man sich einig, dass es auch zukünftig nicht die Aufgabe der Gewerkschaft sein sollte, Innovationsprozesse zu begleiten. Hierfür gäbe es schließlich Spezialisten. Viel wichtiger ist es dem Betriebsrat, dass sich die Gewerkschaft um die Folgen von betrieblichen Veränderungsprozessen kümmere. Ein Mitglied des Gremiums sagte: »Es geht um die Auswirkungen, die diese Prozesse mit sich bringen, um diese Auswirkungen, da muss sich die Gewerkschaft drum kümmern.«

Zusammenfassung und Interpretation

Der Maschinenbaubetrieb hat eine anstrengende Phase der Transformation hinter sich und ist dank eigener Anstrengungen, öffentlicher Gelder und der Unterstützung seitens des Mutterkonzerns seit ca. 2 Jahren konsolidiert. Die finanzielle Situation ist zwar nach wie vor sehr angespannt und man hat eine Härtefallregelung ausgehandelt, aber die Auftragslage ist gut und der Betrieb in vielen Bereichen modernisiert sowie insgesamt stabilisiert. Man bildet verstärkt Lehrlinge aus, möchte die MitarbeiterInnenzahl in den nächsten Jahren auf 230 Beschäftigte steigern sowie im Durchschnitt verjüngen und erwartet mittelfristig auch einen finanziel-

len Gewinn. Außerdem soll auch weiterhin in den Betrieb investiert und die Kooperationsbeziehungen weiter intensiviert werden.

Hintergrund der erfolgreichen Gestaltung des gesamten Neustrukturierungs- und Veränderungsprozesses sind verschiedene Aspekte. Erstens eine nachhaltig verfolgte Investitionspolitik und Firmenstrategie von Seiten des Geschäftsführers. Hinzu kommt als Motivationsfaktor eine starke Verbundenheit und Identifikation mit dem eigenen Betrieb sowie der Region. Das Ziel der Standortsicherung ist eng verknüpft mit diesen persönlichen und regionalen Identitäten des Geschäftsführers. Er sagt auch, es ginge ihm bei seiner Arbeit darum, vorhandene »Vorurteile gegenüber einem Ostbetrieb« abzubauen. Weitere wichtige Aspekte, die die Person des Geschäftsführers betreffen, sind dessen Risikobereitschaft und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Formen der betrieblichen Arbeits- und Ablauforganisation wie z.B. den KVP-Zirkeln. Darüber hinaus verfügt er durch seine Ausbildung zum Elektromaschinenbauer, ein Studium der Baumaschinenfördertechnik und jahrelanger Berufserfahrung über die notwendigen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen zur Leitung eines Betriebs. Lediglich im Bereich der innerbetrieblichen Kommunikation wurde von mehreren Seiten Kritik an der Geschäftsführung geäußert. In diesem Punkt gäbe es noch »Nachholbedarf«.

Zweitens verfügt der Betrieb mit der Person des Betriebsratsvorsitzenden ebenfalls über einen fachlich hoch qualifizierten Mitarbeiter, der entsprechendes Fachwissen und soziale Kompetenzen mitbringt, um einerseits seine Tätigkeit als Projekt- und Produktmanager erfolgreich auszufüllen und der andererseits gleichzeitig in der Lage ist, das Betriebsratsgremium anzuleiten und zu führen. Seine Doppelfunktion, gleichzeitig Co-Manager und Interessenvertreter bzw. Gewerkschafter zu sein, begreift er als Chance und nicht etwa als Belastung. Auf Grund seiner Funktion als Co-Manager wird dem Vorsitzenden von Seiten der Geschäftsführung Vertrauen entgegengebracht, das die Grundlage dafür darstellt, dass gelegentlich informelle Gespräche zur Diskussion und Problemlösung stattfinden. Hinzu kommt, dass der Geschäftsführer seinerseits am Wohlergehen seiner MitarbeiterInnen interessiert ist. Er sagt: »Ich denke immer in beide Richtungen, den Betrieb und die Mitarbeiter.« Und drittens weiß der Betriebsratsvorsitzende agile, entscheidungs- und handlungsfähige Betriebsratskollegen neben sich, die ihn tatkräftig unterstützen und auch eigenverantwortlich agieren.

Direkte Zusammenhänge zwischen der Interessenvertretungsarbeit und Innovation können weder der Geschäftsführer noch der Betriebsrat erkennen. Das Betriebsratsgremium sei schwerpunktmäßig mit anderen Aufgaben befasst. Aber die einzelnen Gremiumsmitglieder in ihren jeweiligen Funktionen im Betrieb seien

sehr wohl wichtige Ideengeber und Träger von Innovation. Allerdings ist man innerhalb des Gremiums der Meinung, dass auf dem Gebiet der Innovation noch viel mehr Impulse gegeben werden könnten, wenn mehr zeitliche Kapazitäten, z.B. in Form einer Freistellung des Vorsitzenden, zur Verfügung stehen würden. Speziell für die Durchführung des Projekts zum Innovationsprojekt »Kreative Zirkel« kam dem Betriebsratsvorsitzenden eine tragende Rolle zu. Für diesen konkreten Fall lässt sich demnach ein eindeutiger Zusammenhang bzw. ein Wechselverhältnis zwischen Interessenvertretung und Prozessinnovation belegen.

Was die konkreten Auswirkungen des Innovationsprojekts KVP-Zirkel für die Arbeit der Beschäftigten betrifft, so überwiegen nach den Aussagen des Betriebsrats und des befragten Projektteams die positiven Effekte für die ArbeitnehmerInnen. Sowohl die Motivation als auch die Arbeitszufriedenheit seien gestiegen und darüber hinaus habe man nun überschaubarere betriebliche Abläufe geschaffen.

Von Seiten des Betriebsratsvorsitzenden wurde geäußert, dass sowohl finanzielle Anreize als auch eine gegenseitige Anerkennung sehr wichtige Faktoren sind, die einerseits Voraussetzungen für das Gelingen von Innovationsprozessen darstellen, andererseits aber auch nötig seien, um solche Prozesse erfolgreich am Leben zu erhalten.

Von allen Betriebsparteien wird einhellig die Auffassung vertreten, dass der Gewerkschaft für Innovationsprozesse keine Bedeutung zukomme. Zumindest von Seiten des Betriebsrats wird dies aber auch gar nicht gewünscht. Diese Aufgabe sollten Andere übernehmen; das Gremium sieht vielmehr auch zukünftig die Hauptaufgabe der Gewerkschaft darin, sich um die Auswirkungen und ggf. sozialverträgliche Korrektur von Veränderungsprozessen zu kümmern. Ganz allgemein genießt die Gewerkschaft unter der gesamten Belegschaft und auch innerhalb des Betriebsrats ein großes Ansehen und wird als kompetenter Ansprechpartner für viele Einzelthemen aber auch im Arbeitskampf gesehen.

5. ZENTRALE PROJEKT- ERGEBNISSE UND HANDLUNGSRELEVANZ DER EMPIRISCHEN BEFUNDE

Im Folgenden soll den Fragen nachgegangen werden, was die vorliegenden Erhebungsergebnisse über die Wechselwirkung von (Prozess-)Innovation und betrieblicher Interessenvertretung aussagen und welche handlungsorientierten Schlussfolgerungen daraus für die betrachteten Akteursgruppen der Betriebsräte, Gewerkschaften sowie Unternehmer gezogen werden können. Mit Rückgriff auf die eingangs dargelegten Hypothesen und Fragestellungen ermöglicht das nach Projektabschluss vorliegende Material den Projektbearbeitern, einige abschließende Aussagen und Empfehlungen zu formulieren:

1. Insbesondere die überdurchschnittlich innovativen Betriebe (Betriebsgruppe 3) zeichnen sich in ihrer überwiegenden Mehrheit durch eine ganzheitlich ausgerichtete Unternehmensführung aus. Charakteristisch für diese Ganzheitlichkeit sind von Fall zu Fall mehr oder weniger ausgereifte Konzepte der MitarbeiterInnen-, Kunden- und Unternehmensorientierung. Kernbestandteil einer gelebten MitarbeiterInnenorientierung in den einzelnen Unternehmen ist die bewusste, umfassende Miteinbeziehung der Beschäftigten in sämtliche Belange der Arbeits- und Ablauforganisation sowie möglicher Veränderungen bestehender Arbeits- und Organisationsformen, also sogenannter Prozess-, Struktur- bzw. Sozialinnovationen. Die Beteiligung und Miteinbeziehung von Beschäftigten und Betriebsräten im Rahmen von Innovationsprozessen ist in diesen Betrieben erklärtes Unternehmensziel. Der gerade im Vergleich zu den beiden anderen Betriebsgruppen (Betriebsgruppe 1 und 2) hohe Innovationsstand dieser Betriebe spiegelt den Erfolg von Konzepten der MitarbeiterInnenorientierung wider. Die Miteinbeziehung von Beschäftigten in die Gestaltung des Unternehmens erscheint demnach geradezu als eine Notwendigkeit für den erfolgreichen Verlauf von Innovationsprozessen.

Nicht ganz so eindeutig sieht das Resultat mit Blick auf die Bedeutung von Betriebsräten für den erfolgreichen Verlauf von Innovationsprozessen aus. In zahlreichen hochinnovativen Betrieben wurde die Annahme eines positiv befördernden, unterstützenden Einflusses von Betriebsräten auf Innovationsprozesse bestätigt. In einigen Fällen treten Betriebsratsvorsitzende sogar explizit als

Impulsgeber und Initiatoren von Innovationen auf. Ebenso stießen die Projektbearbeiter jedoch auf Fälle, bei denen die Aufgaben der Prozessbegleitung und -umsetzung von informellen, nicht-gewerkschaftlichen Vertrauensleuten oder aber einfach von engagierten MitarbeiterInnen übernommen werden. Und diese Betriebe unterscheiden sich in ihrer Innovationsdynamik und -begeisterung nicht von solchen, die über einen Betriebsrat verfügen. Unzweifelhaft ist in jedem Falle die hohe Bedeutung engagierter und vor allem kompetenter Einzelpersönlichkeiten für das Gelingen von Innovationsprozessen. Bemerkenswert – wenn auch vielleicht nicht überraschend – ist darüber hinaus, dass die dergestalt überdurchschnittlich innovativen Betriebe in wirtschaftlicher Hinsicht i.d.R. besser dastehen als die weniger innovativen.

2. Den jeweiligen Unternehmenskulturen entsprechend gestalten sich auch die Handlungsbedingungen für die einzelnen Akteure, um den Zusammenhang zwischen Interessenvertretung und Innovation produktiv gestalten zu können. Als charakteristische Merkmale der Handlungsbedingungen in den Betrieben der Gruppe 3 sind eine starke Dialog- und Kommunikationsorientierung, eine umfassende Beteiligung und Miteinbeziehung aller Beschäftigten, kurze Wege und direkter Austausch dank flacher Hierarchien, intensive Besprechungskulturen sowie insgesamt ein konstruktives und kooperationsbereites Betriebsklima von beiden Betriebsparteien zu nennen. Gerade die als überdurchschnittlich innovativ eingruppierten Betriebsfälle belegen, dass betriebliche Anlaufstellen (Betriebsräte oder informelle AnsprechpartnerInnen) oftmals einen für die Umsetzung der oben genannten Merkmale positiv befördernden Einfluss haben. Institutionalisierte AnsprechpartnerInnen verstärken ihrerseits positiv die jeweilige MitarbeiterInnenorientierung im Betrieb. Mit anderen Worten kann man sagen, sie tragen einen wesentlichen Anteil dazu bei, dass die proklamierten Konzepte auch mit Leben gefüllt werden (können). Entgegen der ursprünglichen Vermutung seitens der Projektbearbeiter konnten für die hochinnovativen Betriebe keine prinzipiellen Unterschiede zwischen Thüringen und Hessen, zwischen Ost- und Westdeutschland festgestellt werden. In beiden Bundesländern konnten Innovationen befördernde Einstellungen seitens der Akteure sowie die dazugehörigen betrieblichen Sozialverfassungen ausgemacht werden.
3. Generell sind Frauen in beiden Branchen (Metall- und Elektroindustrie) auf der Managementebene kaum anzutreffen gewesen. Und auch in den meisten Betriebsratsgremien sowie den Belegschaften sind Frauen in aller Regel nur sehr schwach vertreten. Lediglich in einzelnen Betrieben der Elektrobranche stellen

Frauen eine zahlenmäßige Mehrheit unter der Belegschaft. Aber selbst in diesen Einzelfällen schlägt sich dies nicht in einer adäquaten Präsenz in den Interessenvertretungsgremien oder gar auf Geschäftsleitungsebene nieder. Es fällt den Projektarbeitern demnach schwer, eine Aussage darüber zu treffen, inwieweit die eingangs gestellte Hypothese Bestätigung finden könnte, Innovationspotenziale würden nicht ausgeschöpft, wenn Frauen nicht oder kaum in betriebliche Mitbestimmungs- und Entscheidungsstrukturen mit einbezogen werden. Diese Frage muss demnach weiterhin offen bleiben und harret auf eine Beantwortung evtl. im Rahmen eines anderen Projektzusammenhangs.

4. Die Aussage nahezu aller Befragten, Gewerkschaften spielten weder für das Anschieben noch im Verlauf der Durchführung von Innovationsprozessen eine Rolle, sollte u. E. als Anstoß genommen werden, dass sich die Gewerkschaften dieses Feldes stärker annehmen. Wenn sich die Gewerkschaften in Zukunft mehr den Aufgaben der Prozessbegleitung bei Innovationsfragen stellen und sich in größerem Maße der entsprechenden Kompetenzvermittlung für Beschäftigte und Betriebsräte widmen würden, so könnte dies ein Profilierungsfeld darstellen. Ein solch innovations- und beteiligungsorientierter gewerkschaftlicher Politikansatz könnte, so die Prognose der Projektarbeiter, mittel- bis langfristig zur Etablierung von Betriebsräten in Betrieben beitragen, die bislang über keine betriebliche Interessenvertretung verfügen. Die Projektarbeiter sehen in diesem Bereich eine Chance für die Gewerkschaften, sich in der öffentlichen und betrieblichen Meinung von ihrem Image als »Feuerwehr« in betrieblichen Notlagen zu lösen und Akzente zu setzen, die sowohl inhaltlich neue Aufgabenfelder mit sich bringen als auch die Gewerkschaften verstärkt als »Problemlöser« ins Licht rücken würden.

In der Zusammenschau sind diese Ergebnisse insbesondere für Thüringen – und wahrscheinlich für alle neuen Länder – hervorhebenswert. Denn zum einen widersprechen sie dem weit verbreiteten (Vor-)Urteil, zumal in KMU seien Betriebsräte nicht nur nicht notwendig, sondern – z.B. wegen der mit ihnen einhergehenden Formalisierung von Entscheidungsabläufen – sogar hinderlich für die betriebliche Weiterentwicklung. Zum anderen machen sie deutlich, dass neben der »klassischen« Interessenvertretungspolitik des Betriebsrates offenbar auch das Einmischen in das betriebliche Innovationsgeschehen positive Effekte für die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und damit für den Erhalt und den Ausbau von Arbeitsplätzen haben kann.

Natürlich ist eine betriebliche Sozialverfassung, in der sich ein positives beteiligungsorientiertes »Innovationsklima« entwickeln kann, ein voraussetzungsvolles,

von vielerlei Faktoren abhängiges Gebilde. Solche Faktoren sind z.B. ideologische Orientierungen der Akteure, betriebliche Traditionen, der »Autonomiegrad« einzelner Betriebe (Betriebsteile) oder die ökonomische Lage des Unternehmens. Viele dieser Bedingungen sind kurz- oder mittelfristig nicht veränderbar, sodass es keine sinnreiche Handlungskonsequenz aus unseren Untersuchungsergebnissen wäre, einfach die Übernahme der skizzierten Good- bzw. Best-Practice Beispiele zu empfehlen. Gleichwohl gibt es u.E. eine Bedingungs-ebene, an der anzusetzen sich auch kurz- und mittelfristig lohnen könnte. Korrespondierend zu unserem Untersuchungsergebnis über die prägende Rolle der einzelnen Akteure im Innovationsprozess ist dies die Ebene der personalen Kompetenzen der betrieblichen Akteure, insbesondere ihrer Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz im Hinblick auf Innovationsprozesse.

Bei den **Betriebsräten** scheinen uns vor allem in geringen und nur durchschnittlich innovativen Betrieben Defizite in der **Fachkompetenz** zu bestehen. Diese Defizite – die wir interessanterweise sowohl bei Betriebsräten entsprechender West- wie Ostbetriebe vorgefunden haben – beziehen sich weniger auf die Kenntnis diverser verbesserungswürdiger Einzelprobleme als vielmehr auf den – wenn man so will – systemischen Zusammenhang organisatorischer, personeller und technischer Veränderungsprozesse im Unternehmen und den Inhalt sowie den Problemgehalt komplexer Reorganisationsmaßnahmen. Dabei mag es oft gerade die Ambivalenz derartiger Maßnahmen für die Beschäftigteninteressen sein, die die Betriebsräte – abgesehen von Zeitproblemen – vor einer näheren Beschäftigung mit ihnen oder gar ihrer Mitgestaltung zurückschrecken und sich auf sicheres, bekanntes Terrain traditioneller Interessenvertretung zurückziehen lässt.

In vielen anderen, gerade auch hochinnovativen Betrieben unseres Samples sind dagegen die entsprechenden Fachkompetenzen der Betriebsräte bzw. Betriebsratsvorsitzenden stark ausgeprägt und im Hinblick auf die angesprochenen Ambivalenzen meint man zumindest, einen akzeptablen Umgehensmodus gefunden zu haben (siehe hierzu auch weiter unten). Zu konstatieren bleibt, dass in puncto **Fachkompetenz** als eine notwendige, aber noch keinesfalls hinreichende Voraussetzung für eine produktive Einmischung in Innovationsprozesse bei einer ganzen Reihe von Betriebsräten im Westen wie im Osten noch Nachholbedarf besteht.

Dies gilt auch für die **Methodenkompetenz**, die hier verstanden werden soll als die Fähigkeit, den eigenen Arbeitsprozess – als Betriebsratsvorsitzender – sowie den des Gremiums Betriebsrat und die notwendigen Abstimmungsprozesse mit der Belegschaft effektiv zu organisieren. Hier beginnen die Mängel in Ost- wie Westbetrieben bei unregelmäßig bzw. ad hoc einberufenen und dementspre-

chend unzureichend vorbereiteten Betriebsratssitzungen und Belegschaftsversammlungen und enden bei einer mangelhaften – insbesondere technischen – Ausstattung der Betriebsratsbüros. Gerade in Thüringen mag letzteres auf immer noch gegebene Unsicherheiten darüber zurückzuführen sein, was einem als Betriebsrat eigentlich zusteht und – wohl wichtiger – auf die Scheu, gleichsam im Eigeninteresse finanziell relevante Forderungen an das Unternehmen zu stellen. Hinzu kommen natürlich Restriktionen für eine effektive Betriebsratsarbeit, die schlicht aus der Größe der Betriebe bzw. dem Eingebundensein der in der Regel nicht freigestellten Betriebsräte in den normalen täglichen Arbeitsdruck resultieren. Gleichwohl gibt es v.a. in Betriebsgruppe 3 Beispiele für eine gut organisierte Betriebsratsarbeit, bei der z.B. Sitzungen regelmäßig, gut vorbereitet und zielorientiert moderiert stattfinden (Fallbeispiel D).

Auffällig ist allerdings, dass in keinem der von uns untersuchten Betriebe, in denen ja z.T. sehr komplexe Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt wurden, der Betriebsrat bislang entsprechende Projektgruppen gebildet und/oder auf ihm nach dem Betriebsverfassungsgesetz zustehende eigene Beratungskompetenz in Form von Sachverständigen zurückgegriffen hat. Insofern sind wir nach unseren Erkenntnissen in Ost wie in West noch weit von der Forderung entfernt, dass »im Rahmen solch neuartiger aktiver und gestaltungspolitischer Ansätze ... Betriebsratsarbeit immer mehr die Züge eines Projekt- und Wissensmanagements an(nimmt) und ... zugleich selbst zum Gegenstand eigener Reorganisationsmaßnahmen (wird). Arbeit im Betriebsrat muss dazu planvoller und systematischer und zunehmend strategieorientiert organisiert sein mit dem Ziel, auf der Basis einer breiteren Ausstattung mit Informationen und fachlichem sowie methodischem Wissen und unter Zuhilfenahme externer Expertise mit eigenen Vorschlägen den Rationalisierungskonzepten des Managements entgegen oder gar in Vorlage treten zu können, um dieses zu arbeitnehmerorientierten und standorterhaltenden (Zukunfts-)Entscheidungen zu veranlassen.«⁴⁰

Die **Sozialkompetenz** der Betriebsräte – hier gefasst als Fähigkeit, mit der Unternehmerseite produktiv kommunizieren und dabei auch Konflikte kritisch-konstruktiv austragen zu können – ist insbesondere in vielen Ost-Betrieben unseres Samples noch defizitär. Dies äußert sich z.B. in nicht ausgearbeiteten – mögliche Kompromisslinien als Ergebnis eines Deals antizipierenden – Verhandlungsstrategien und der Scheu, offen Konflikte auszutragen und auszuhalten. Stattdessen ist

40 **Deiß**, in: **Klitze** Udo, **Betz**, Heinrich und **Mörike**, Mathias (Hg.), 2000, Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik?, Hamburg, 2000, S. 138

man häufig auf Konsens orientiert, der sich entweder über die einfache Zustimmung zu den Vorstellungen der Geschäftsführung herstellt (»vertrauensvolle Zusammenarbeit in guter Atmosphäre«) oder darüber, dass man diesen trotz eigener Bedenken nichts entgegensetzt, was wiederum das Gefühl der Ohnmacht und des Ausgeliefertseins hervorrufen kann. Selbstverständlich haben wir auch in Thüringen eine ganze Reihe von Betriebsräten bzw. Betriebsratsvorsitzenden gefunden, bei denen die Sozialkompetenz mittlerweile ähnlich ausgeprägt ist wie im Durchschnitt in den hessischen Betrieben. Gleichwohl fällt nach unseren Eindrücken vielen Ost-Betriebsräten die im Konfliktfall notwendige Rollendifferenzierung zwischen Kooperationspartner einerseits und Kontrahent andererseits ungleich schwerer als ihren West-KollegInnen. Begründet könnte dies u.a. darin sein, dass in der DDR-Gesellschaft die Notwendigkeit zur Rollendifferenzierung für das einzelne Individuum eher gering ausgeprägt war und dass ganz einfach viele Betriebsräte ihre heutigen Geschäftsführer noch als frühere Kollegen gut kennen.

Speziell bei der Einmischung in Innovationsprozesse kommt für die Betriebsräte in Ost und West eine weitere Anforderungsfacette in Bezug auf notwendige Rollendifferenzierungen hinzu. Denn »entscheidend für den Erfolg strategischer Interessenvertretung ist die Frage, ob es den Betriebsräten gelingt, über den Rahmen, den das Betriebsverfassungsgesetz bietet, Einfluss auf strategische Unternehmensentscheidungen zu gewinnen. Eine auf kooperative Konfliktlösung ausgerichtete Unternehmensphilosophie ist dabei hilfreich, wenn nicht gar Voraussetzung. Dies heißt nicht, dass Betriebsräte damit den Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit zu den Akten legen. Vielmehr bedarf es einer neuen Rollenflexibilität zwischen kooperativem und konfliktorischem Handeln, die den Betriebsrat in die Lage versetzt, konsens- wie auch konfliktfähig zu sein.«⁴¹ Anders ausgedrückt: Betriebsräte bzw. Betriebsratsvorsitzende, die sich auf eine co-managerielle Begleitung von Innovationsprozessen einlassen, müssen dabei und darüber hinaus auch immer wieder ihren Aufgaben als Interessenvertreter der Beschäftigten gerecht werden. Während einige mit dieser Doppelfunktion offenbar gut zurechtkommen (Fallbeispiel D), scheitern andere letztlich an ihr und nehmen sich entweder in der Interessenvertretungsarbeit zurück (vgl. Betrieb 14 aus Thüringen) oder steigen aus dem Co-Management aus bzw. gar nicht erst ein.

Insofern besteht bei Betriebsräten, die sich in Innovationsprozesse einbringen (wollen) ein hoher Unterstützungsbedarf hinsichtlich der dabei immer notwendigen Austarierung unterschiedlicher Rollenzuweisungen; ein Bedarf, der im Grunde

41 Vgl. Möricke, in Klitzke u.a., 2000, S. 280.

auf die hochsensible Dimension der Entwicklung von Selbstkompetenz im Sinne der Fähigkeit, sich selbst, seine Rolle, Entwicklungsmöglichkeiten etc. einzuschätzen, verweist.

Wenn im Folgenden die Kompetenzsituation auf Seiten der **Unternehmer bzw. Geschäftsführer** betrachtet wird, so geschieht dies auf Grund der Erkenntnis, dass eine funktionierende Interaktion zwischen unterschiedlichen Akteuren – die in unserem Falle also den Innovationsprozess befördert – auf beiden Seiten spezifische Kompetenzen voraussetzt, es ansonsten zu Blockaden kommen kann. Dabei lassen unsere Gespräche und Beobachtungen lediglich zu den Dimensionen der Fach- und Sozialkompetenz fundierte Aussagen zu.

Zunächst hat es uns überrascht, dass insbesondere bei Geschäftsführern von gering und nur durchschnittlich innovativen Betrieben nicht unerhebliche Mängel in ihrer **Fachkompetenz** – bezogen wiederum nicht auf einzelne Verbesserungsvorhaben, sondern auf ein umfassendes Innovationsverständnis – auszumachen waren. Andererseits korrespondieren diese mit individualgeschichtlich gewachsenen, ggf. durch die Ausbildung und/oder die angespannte ökonomische Situation des Unternehmens noch verstärkten, Persönlichkeitsstrukturen, die wir in Form von Unternehmertypen zu fassen versucht haben. Insofern ist es folgerichtig, dass die Unternehmertypen 1 (= konzeptionslose Verwalter) und 2 (= konservative Kaufleute bzw. Techniker) nur bei den gering und den durchschnittlich innovativen Betrieben – und hier vor allem in Thüringen – auftauchen, während es bei den überdurchschnittlich prozessinnovativen Betrieben ausschließlich die Unternehmertypen 3 (= versierte Kaufleute bzw. Techniker) und 4 (= offensive Innovatoren) sind, wobei hier keine Ost-West-Unterschiede relevant sind.

Aber auch bei in fachlicher Hinsicht durchaus kompetenten Unternehmern bzw. Geschäftsführern können nach unseren Erfahrungen Defizite in der **Sozialkompetenz** vorhanden sein. Dabei geht es uns hier nicht um – in unserem Sample auch nur selten anzutreffende – ideologisch motivierte Blockaden in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat, weil man diesen bzw. die Gewerkschaft grundsätzlich ablehnt. Vielmehr interessiert uns – wie bei den Betriebsräten – die Fähigkeit, potenziell konfliktorische Kommunikationsprozesse produktiv gestalten zu können. Und hier haben eine Reihe von Geschäftsführern, die vornehmlich in solchen Ostbetrieben agieren, welche den nicht oder nur durchschnittlich innovativen Unternehmen zuzurechnen sind, Probleme. Diese reichen vom »Herr im Hause-Standpunkt«, bei dem der Geschäftsführer trotz Anhörung des Betriebsrates – gleichsam »beratungsresistent« – letztlich doch alles so macht, wie er es will, über den sichtbaren Unwillen, konträre Meinungen auch nur anzuhören und die Unfähigkeit, sich

in andere (Positionen) hineinzusetzen bis hin zum Ausschluss von »unbotmäßigen« Betriebsräten von Projektbesprechungen. Im Ergebnis entstehen so teilweise »Beteiligungsstrukturen«, die jedoch nicht mit Leben erfüllt werden (können) und für ein mögliches gemeinsames Voranbringen von Innovationsprozessen fruchtlos bleiben.

Insofern ist auch auf Seiten der Unternehmer bzw. Geschäftsführer unseres Samples nicht unerheblicher Unterstützungsbedarf in Bezug auf die (Weiter-)Entwicklung von innovationsrelevanten Fach- und Sozialkompetenzen zu konstatieren. Wobei es hier dahingestellt bleiben muss, ob diesem etwa über Schulungsangebote von Unternehmerverbänden oder z.B. im Rahmen von Wirtschaftsförderkonzepten entsprochen werden kann (soll).

Was heißt all dies nun, was kann es heißen für **Gewerkschaften**? Zunächst ist innerhalb der Gewerkschaften sicherlich die Frage zu klären, ob man betriebliche Innovationsprozesse und damit auch ein Co-Management solcher Prozesse durch Betriebsräte überhaupt zu einem Politikfeld machen will. Hierfür gibt es eine Reihe guter Argumente, nicht zuletzt jenes, dass man nur so »Rezepte eines allzu einfach gedachten betrieblichen Co-Managements (in Frage stellen)«⁴² kann.

Auf Grund unserer Projektergebnisse kommt gerade auch für Thüringen bzw. Ostdeutschland ein weiterer wichtiger Aspekt hinzu: Gewerkschaften werden von Betriebsräten – und wohl ebenso Beschäftigten – häufig nur noch in einer Art Feuerwehrfunktion gesehen. Wenn es dem Unternehmen schlecht geht oder wenn es um Rechtsschutz- und Tarifprobleme geht, dann ist die Gewerkschaft gefragt und – zugespitzt formuliert – sonst nicht. Dabei wird ihr in den genannten Problemfeldern – natürlich variierend nach dem jeweiligen betrieblichen Erfahrungshintergrund – durchaus Problemlösungskompetenz zugesprochen. Geht es dem Unternehmen und den Beschäftigten jedoch relativ gut und betreibt der Betriebsrat »nur« sein Tagesgeschäft incl. der Einmischung in Innovationsprozesse, findet Gewerkschaft real und im Bewusstsein der KollegInnen nicht statt. Selbst gewerkschaftlich sehr aktive und engagierte Betriebsräte sehen es explizit auch zukünftig nicht als Aufgabe der Gewerkschaften an, Innovationsprozesse zu begleiten; sie sollen sich vielmehr wie gehabt um die sozialen Folgen betrieblicher Veränderungsprozesse kümmern (Fallbeispiel D). Damit wird den Gewerkschaften die eher defensive Rolle eines Bewahrers bzw. Verteidigers von ganz bestimmten Beschäftigteninteressen zugeschrieben. Besteht in diesen Interessendimensionen kein Vertretungsbedarf oder wird dieser von Beschäftigten aus welchen Gründen auch

42 Vgl. Klitzke u.a. 2000

immer nicht gesehen, so spielt die Gewerkschaft für Betriebsräte und Beschäftigte auch keine Rolle und verliert zunehmend an Attraktivität.

Daher erscheint es hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit von Gewerkschaften dringend geboten, aus dieser verengten Rollen- und Kompetenzzuweisung herauszukommen. Ein wichtiger Ansatzpunkt hierzu könnten die aufgezeigten erheblichen Unterstützungsbedarfe auf Seiten von Betriebsräten und sicherlich auch Beschäftigten sein, die sich in betriebliche Innovationsprozesse einbringen (wollen). Dabei wird es weniger um den Anstoß und die Begleitung je spezifischer betrieblicher Reorganisationsvorhaben gehen können, schon weil die personellen Kapazitäten der Verwaltungsstellen hierfür nicht ausreichen, als vielmehr um die Befähigung von Betriebsräten und Beschäftigten, dies kompetent selbst zu tun. Hierfür bedarf es aber insbesondere verbesserter methodischer und sozialer Kompetenzen der betrieblichen Akteure. (Nicht von ungefähr nimmt nach unseren Erfahrungen die Nachfrage nach Betriebsräteseminaren zu, in denen es etwa um Kommunikationsfähigkeit und Verhandlungsführung als wichtige Dimensionen der Sozialkompetenz geht.) Gelänge es den Gewerkschaften, sich auf diesen Feldern als Kompetenz(vermittlungs)zentrum zu etablieren, so könnte damit ein wichtiger Schritt aus ihrer »traditionalistischen Rollenverengung« herausgetan und ihre Attraktivität nicht zuletzt auch für nichtorganisierte Betriebsräte und KollegInnen gesteigert werden. Wie und unter welchen Voraussetzungen die Gewerkschaften als ein solches Kompetenz(vermittlungs)zentrum agieren könnten – ob z.B. über das Modell »Ansprechpartner«⁴³ oder etwa in Form eines Organisators von Qualifizierungs- und Beratungsnetzwerken – diese Fragen können an dieser Stelle allerdings nur aufgeworfen werden. Sie sind u.E. jedoch intensiver Diskussionen und Erprobungen wert.

43 Vgl. Wolfgang Rudolph und Wolfram Wassermann, 2000, Das Modell »Ansprechpartner«, Düsseldorf.

- Auffarth**, Fritz u.a., 1992, Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, München.
- Bartl**, Ewald, **Lang**, Heinz-Günter, **Wehner**, Ewald u.a., 2000, Mitbestimmung als Gegenmacht. Zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, Hamburg.
- Behling**, Michael, 1997, Anker und Ratgeber, in: Mitbestimmung, Heft 3, S. 38 – 40.
- Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung** (Hg.), 999, Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung** (Hg.), 1998, Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Empfehlungen der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung** (Hg.), 1996, Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, 6 Bde., Gütersloh.
- Beutler**, Kai, 1997, Qualitätsmanagement und Arbeitsschutz, in: WSI-Mitteilungen, 50. Jg., Heft 12, S. 829 – 837.
- Beyer**, Heinrich, **Fehr**, Ulrich und **Nutzinger**, Hans G., 1996, Vorteil Unternehmenskultur. Partnerschaftlich Handeln – den Erfolg mitbestimmen, Gütersloh.
- Beyer**, Heinrich, **Fehr**, Ulrich und **Nutzinger**, Hans G., 1995, Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation. Anforderungen und praktische Erfahrungen, Wiesbaden.
- Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.** (Hg.), 2000, Kreativ: Mutig. Unermüdlich. Integrierte Produkt- und Prozessinnovation in KMU, München und Mering.
- Bosch**, Aida u.a., 1999, Betriebliches Interessenhandeln, Bd. 1, Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie, Opladen.
- Breisig**, Thomas (Hg.), 1993, Handwörterbuch Arbeitsbeziehungen in der EG, Wiesbaden.
- Breisig**, Thomas, 1990, Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied und Frankfurt/M.
- Briam**, Karl-Heinz, 1995, Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. Plädoyer für eine mitarbeiter- und marktorientierte Strategie der Zukunft, Gütersloh.
- Brussig**, Martin, 2000, Regionalentwicklung durch zwischenbetriebliche Kooperation – Ergebnisse, Fragen und Vermutungen aus den Neuen Bundesländern, unveröffentlichter Vortrag vom 11. 12. 2000 in Jena.

- DGB-Bundesvorstand** (Hg.), 2000, Anreize und Sicherheiten für Mitarbeiterbeteiligungsmodelle unter besonderer Berücksichtigung der Lage in klein- und mittelständischen Unternehmen. Versuch einer gewerkschaftlichen Positionsbeschreibung, Berlin.
- DGB-Bundesvorstand** (Hg.), 1999, Zukunft der Arbeit – Unternehmen der Zukunft. Für eine innovations- und beschäftigungsorientierte Forschungs- und Technologiepolitik, Düsseldorf.
- Dörre**, Klaus und **Neubert**, Jürgen, 1995, Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt »Sachzwang Reorganisation«, in: Schreyögg, G., Sydow, J. (Hg.) Managementforschung 5. Empirische Studien, S. 167 – 215.
- Dreher**, Carsten und **Korflür**, Inger, 1998, Die Logik von LOGIK, LOGIK-Arbeitspapier Nr. 1, Karlsruhe.
- Empter**, Stefan und **Kluge**, Norbert (Hg.), 1995, Unternehmenskultur in der Praxis. Aspekte und Beispiele einer Neuorientierung, Gütersloh.
- Förster**, Heike und **Röbenack**, Silke, 1996, Wandel betrieblicher Interessenvertretungen in Ostdeutschland, Berlin.
- Forschungsinstitut der FES** (Hg.), 1998, Mitbestimmung und Beteiligung: Modernisierungsbremse oder Innovationsressource?, Bonn.
- Forschungsinstitut der FES** (Hg.), 1996, Mitbestimmung in Klein- und Mittelbetrieben, Bonn.
- Fraunhofer Institut** (Hg.), 1997, Innovationen in der Produktion, Dokumentation zur Umfrage Innovationen in der Produktion 1997 des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung: Arbeitspapier der Abteilung »Innovationen in der Produktion, Karlsruhe.
- Fritsch**, Michael, 2000, Ansatzpunkte und Möglichkeiten zur Verbesserung regionaler Innovationsbedingungen – Ein Überblick über den Stand der Forschung, in: Hartmut Hirsch-Kreinsen und Anja Schulte (Hg.), Standortbedingungen. Unternehmen zwischen Globalisierung und Regionalisierung, Berlin, S. 103 – 128.
- Fritsch**, Michael (Hg.), 1998, Innovationen in Ostdeutschland: Potenziale und Probleme, Heidelberg.
- Gewerkschaftliche Monatshefte**, 1999, Mitbestimmung in Bewegung, 50. Jg., Heft 3, Opladen.
- Gottschall**, Karin, **Jacobson**, Heike und **Schütte**, Ilse, 1989, Weibliche Angestellte im Zentrum betrieblicher Innovation: die Bedeutung neuer Bürotechniken für die Berufsperspektiven von Frauen in kleinen und mittleren Unternehmen, Paderborn.

- Hans-Böckler-Stiftung** (Hg.), 2000, Innovation durch Kooperation. Forschungsimpulse für die Regionen, Düsseldorf.
- Hans-Böckler-Stiftung und IG-Metall** (Hg.), 1992, Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?, Düsseldorf.
- Hemkes**, Barbara und **Welle**, Lena, 1997, Öko-Audit – Neues Werkzeug für den Arbeitsschutz?, in: WSI-Mitteilungen, 50. Jg., Heft 12, S. 838 – 847.
- Heideloff**, Frank und **Radel**, Tobias (Hg.), 1997, Organisation von Innovation. Strukturen, Prozesse, Interventionen, München und Mering.
- Herkommer**, Sebastian (Hg.), 1999, Soziale Ausgrenzungen. Gesichter des neuen Kapitalismus, Hamburg.
- Hessisches Statistisches Landesamt** (Hg.), 1999, Statistische Berichte: Betriebe, Beschäftigte und Umsatz im Verarbeitenden Gewerbe in Hessen im August 1999, Wiesbaden.
- Hessisches Statistisches Landesamt** (Hg.), 1995 – 1998, Statistische Berichte: Verarbeitendes Gewerbe in Hessen, Endgültige Ergebnisse der Monatsberichterstattung, Wiesbaden.
- Hilbert**, Josef und **Sperling**, Hans Joachim, 21993, Die kleine Fabrik. Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen, München und Mering.
- Hübner**, Kurt, 1997, Innovativ und ökologisch aus der Kostenfalle reiten, in: Freitag, 11.7.97, S. 29.
- Impulse** (Hg.), 1996, Unternehmenskultur als Bedingung für unternehmerischen Erfolg, Interview mit Reinhard Mohn, Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Kädtler**, Jürgen, **Kottwitz**, Gisela und **Weinert**, Rainer, 1997, Betriebsräte in Ostdeutschland. Institutionenbildung und Handlungskonstellationen 1989 – 1994, Opladen.
- Keller**, Berndt, 1996, Nach der Verabschiedung der Richtlinie zu Europäischen Betriebsräten, in: WSI-Mitteilungen, 49. Jg., Heft 8, S. 470 – 482.
- Kern**, Horst, 1998, Mitbestimmung und Innovation, Gütersloh.
- Kern**, Horst, 1998, Das Beschäftigungsproblem ins Zentrum bringen, in: Mitbestimmung, Heft 3, 98, S. 16 – 19.
- Klitzke**, Udo, **Betz**, Heinrich und **Möreke**, Mathias (Hg.), 2000, Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik?, Hamburg.
- Kotthoff**, Hermann, 1998, Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und »gnadenlosem

Kostensenkungsdiktat«, in: Industrielle Beziehungen, 5. Jg, Heft 1, 1998, S. 76 – 101.

Kotthoff, Hermann, 1997, Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur, Berlin.

Kotthoff, Hermann, 1994, Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München und Mering.

Kotthoff, Hermann und Reindl, Josef, 1990, Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen.

Krätke, Stefan, **Heeg**, Susanne und **Stein**, Rolf, 1997, Regionen im Umbruch, Frankfurt/M.

Kujath, Hans Joachim, 1999, Kontinuitäten und Brüche der Wirtschaftsentwicklung in ausgewählten Städten und Regionen Ostdeutschlands, in: APuZ, B5, S. 15 – 25.

Lang, Reinhart und **Steger**, Thomas, 1999, Vom »Vorreiter« über das »Co-Management« zum »Erfüllungsgehilfen«? – Das Selbstverständnis von ostdeutschen Betriebsräten im Wandel, in: Mitbestimmung, gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource, Festschrift, München, S. 85 – 117.

Lay, Gunter, **Shapira**, Philip und **Wengel**, Jürgen (Hg.), 1999, Innovation in Production. The Adoption and Impacts of New Manufacturing Concepts in German Industry, Heidelberg.

Lecher, Wolfgang, 1998, Auf dem Weg zu europäischen Arbeitsbeziehungen? Das Beispiel der Euro-Betriebsräte, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 51, Heft 4, S. 258 – 263.

Lehner, Franz, **Baethge**, Martin, **Kühl**, Jürgen und **Stille**, Frank (Hg.), 1998, Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie, München und Mering.

Lehner, Franz, 1995, Innovative Antworten auf Strukturbrüche: Kurswechsel für Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung und Umwelt, In: Institut Arbeit und Technik, Jahrbuch 1995, Aachen, S. 14 – 30.

Lehner, Franz, 1997, Arbeitsorganisation, Innovation und Beschäftigung, o.O., Manuskript.

Lehner, Franz, 1996, Regional Strategies for an Innovative Economy, o.O., Vortrag auf: Globe Seminar Östersund.

Lehner, Franz, o.J., Die ökologische Innovationslücke, Vortrag auf Workshop, o.O.

Lutz, Burkhard, u.a. (Hg.), 1996, Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe (KSPW, Bericht 1), Opladen.

Mansel, Bernd, 1999, Phantasie an die Macht, in: Freitag, Nr. 39, S. 7.

- Maretzke**, Steffen und **Irmen**, Eleonore, 1999, Die ostdeutschen Regionen im Wandel. Regionale Aspekte der Transformationsforschung, in: *ApuZ*, B5, S. 3 – 14.
- Martens**, Helmut, 1999, Auslaufmodell oder Reformkonzept für die moderne Teilhabergesellschaft? Eine kritische Würdigung der Ergebnisse der neuen Mitbestimmungskommission von Hans-Böckler-Stiftung und Bertelsmann Stiftung, in: *Soziale Welt*, Band 50, Heft 1, S. 67 – 85.
- Martens**, Helmut, 1996, Zur Institutionalisierung von Mitbestimmung in Ostdeutschland im Kontext der Modernisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland, in: Raj Kollmorgen und Rolf Reißig (Hg.), *Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland*, Opladen, S. 165 – 179.
- Maydall**, Bernd u.a., 1996, Die Umwandlung der Arbeits- und Sozialordnung (KSPW, Bericht 6), Opladen.
- Möll**, Gerd, 2000, Innovation durch Kooperation – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Thüringen, unveröffentlichter Vortrag vom 11. 12. 2000 in Jena.
- Müller-Jentsch**, Walther, 1998, Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, in: *Mitteilungen Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Wandel der Organisationsbedingungen von Arbeit*, 31. Jg, S. 575 – 584.
- Müller-Jentsch**, Walther, 1997, *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*, Frankfurt/M.
- Neumann**, Lothar F. und **Schaper**, Klaus, 1999, *Die Sozialordnung der BRD*, Bonn.
- Pohl**, Hans, 1996, *Mitbestimmung und Betriebsverfassung in Deutschland*, Frankreich und Großbritannien seit dem 19. Jh., Frankfurt/M.
- Pohlmann**, Markus und **Schmidt**, Rudi (Hg.), 1996, *Management in der ostdeutschen Industrie*, (KSPW-Studien, Bd. 1.5), Opladen.
- Preusche**, Evelyn, 1997, *Betriebliche Akteure zwischen Plan- und Marktwirtschaft. Arbeitsbeziehungen in ostdeutschen Industriebetrieben nach der Wende*, München und Mering.
- Preußner**, Irene, 1997, Bestandsaufnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ergebnisse aus einer ExpertInnenbefragung in Berlin und Brandenburg, in: *WSI-Mitteilungen*, 50. Jg., Heft 12, S. 877 – 883.
- Pröll**, Ulrich und **Peter**, Gerd, 1990, *Prävention als betriebliches Alltagshandeln*, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Dortmund.
- Ratayczak**, Jürgen, 1999, Novellierungsvorschläge des DGB zum Betriebsverfassungsgesetz, in: *WSI-Mitteilungen*, 52. Jg., Heft 11, S. 761 – 770.

- Rautenberg**, Hanno, 1999, Glaube, Liebe, Auspuff, in: Die Zeit, 2.9.99, S. 37 f.
- Roterig**, C., 1990, Forschungs- und Entwicklungskooperation zwischen Unternehmen, Stuttgart.
- Rudolph**, Wolfgang und **Wassermann**, Wolfram, 2000, Das Modell »Ansprechpartner«, Düsseldorf.
- Rudolph**, Wolfgang und **Wassermann**, Wolfram, 1996, Betriebsräte im Wandel. Aktuelle Entwicklungsprobleme gewerkschaftlicher Betriebspolitik im Spiegel der Betriebsratswahlen, Münster.
- Rudolph**, Wolfgang und **Schuster**, Hans-Jörg, 1995, Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Infrastruktur. Entwicklungsperspektiven und -chancen Thüringer Regionen, Erfurt.
- Rudolph**, Wolfgang und **Wassermann**, Wolfram, 1994, Kleinbetriebe, Gewerkschaften und Regionale Entwicklung – Ein Tagungsüberblick. Fachtagung, Bochum vom 4./5.2. 1994.
- Rudolph**, Wolfgang (unter Mitarbeit von Udo Lipski-Kutsch), 1994, »Alte Gleise verlassen ist schwer!« Beteiligungsorientierte Betriebsrats- und Personalpolitik, Bericht im Auftrag der IG-Medien, Stuttgart und Kassel.
- Schmidt**, Cornelia, 1997, Bieten und Unterbieten, in: Mitbestimmung, Heft 3, 1997, S. 34 – 37.
- Schmidt**, Eberhard, 1998, Mitbestimmung beim betrieblichen Umweltschutz. Ein Beitrag zur Innovation, in: WSI-Mitteilungen, 51. Jg., Heft 8, S. 535 – 543.
- Schmidt**, Rudi und **Trinczek**, Rainer, 1999, Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen, in: Konfliktpartnerschaft: Akteure und Institutionen der industriellen Beziehung, München und Mering, S. 103 – 128.
- Schmidt**, Rudi (unter Mitarbeit von Ingrid Artus), 1998, Mitbestimmung in Ostdeutschland. Expertise für das Projekt »Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen« der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh.
- Schmidt**, Thomas, 1997, Das Leben hört irgendwie auf, in: Freitag, 16.5.97, S. 21.
- Schroeder**, Wolfgang und Weinert, Rainer, 1999, Anmerkungen zum Wandel industrieller Beziehungen in Deutschland – Kontrollierte oder unkontrollierte Dezentralisierung?, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 9. Jg., Heft 4, S. 1295 – 1317.
- Schröder**, Jörg, o.J., Handlungsmöglichkeiten von Belegschaftsvertretungen in KMU Thüringens im Hinblick auf die Bewältigung von Innovationsprozessen, Abschlussbericht einer vom RKW geförderten Studie, Erfurt.

- Schuster**, Hans-Jörg und **Schmidt**, M., 1997, Das Außen-Image des Ilm-Kreises. Der Ilm-Kreis aus der Sicht von Unternehmerinnen und Unternehmern aus dem Kasseler Raum und dem Raum Frankfurt am Main, Erfurt
- Schuster**, Hans-Jörg und **Schmidt**, M., 1997, Situation und Bedingungen, Bedeutung und Entwicklungschancen von Kleinbetrieben für die strukturelle und wirtschaftliche Entwicklung des Ilm-Kreises, Erfurt.
- Steinhöfel**, Michael, Forum Ostdeutschland der Sozialdemokratie e.V., 1997, Nur Probleme oder auch neue Ansätze? – Beispiele innovativer Entwicklungen zur Bewältigung der Transformation, in: Zwischen Misstrauen und Kooperation, S. 32 – 44.
- Streack** Wolfgang und **Kluge**, Norbert (Hg.), 1999, Mitbestimmung in Deutschland, Frankfurt/M.
- Streack**, Wolfgang, 1998, Mitbestimmung als Selbstorganisation: Bewährung und Herausforderung, www.hans-boeckler.de.
- Streack**, Wolfgang, 1996, Mitbestimmung: Offene Fragen, Gütersloh.
- Syben**, Gerd, 1997, Ohne Betriebsrat, in: Mitbestimmung, Heft 6, S. 3134.
- Thüringer Landesamt für Statistik** (Hg.), 1998, Statistischer Bericht. Bergbau und Verarbeitendes Gewerbe in Thüringen, Erfurt
- Thüringer Landesamt für Statistik** (Hg.), 1996, Handwerkszählung 1995, Erfurt.
- Thüringer Ministerium für Wirtschaft und Infrastruktur** (Hg.), 1998, Wirtschaft und Mittelstand – Bericht 1998, Erfurt.
- Trommsdorff**, Volker (Hg.), 1990, Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, München.
- Wassermann**, Wolfram, 2000, Reformbedarf des Betriebsverfassungsgesetzes, Bonn.
- Wassermann**, Wolfram, 1999, Kampf den mitbestimmungsfreien Zonen?, in: WSI-Mitteilungen, 52. Jg., Heft 11, S. 770 – 782.
- Wassermann**, Wolfram, 1992, Arbeiten im Kleinbetrieb. Interessenvertretung im deutschen Alltag, Köln.
- Wehner**, Ewald, 2000, Die politischen Auseinandersetzungen um ein neues Betriebsverfassungsgesetz und die Rolle der Hans-Böckler-Stiftung, in: www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/wehner.html.
- Wengel**, Jürgen und **Wallmeier**, Werner, 1999, Worker Participation and Process Innovations, in: Lay, Gunter, Shapira, Philip und Wengel, Jürgen (Hg.), 1999, Innovation in Production. The Adoption and Impacts of New Manufacturing Concepts in German Industry, Heidelberg, S. 65 – 78.
- Wernecke**, Frank, 1999, Innovative Arbeitsgestaltung – neue Dimensionen in neuen Arbeitsfeldern und Anforderungen in der Arbeitswelt, Vortrag ge-

halten auf den Innovationstagen des Kooperationsbüros Multimedia und Arbeitswelt vom 10. – 12. 9. 1999 in Walsrode,
www.multimediabüero.de.

Werner, Harald, 2000, Betriebsrat als Standortvorteil. Können wir ein neues BetrVG wollen?, in: www.labournet.de/diskussion/gewerkschaft/betrvgwh.html.

Wollny, Volrad, 1998, Vom umweltbewußten zum nachhaltigen Unternehmen, in: WSI-Mitteilungen, 51. Jg., Heft 8, S. 543 – 552.

Ziegler, Astrid, 1995, Politik für KMU, DGB-Bundesvorstand (Hg.), Berlin.

Zink, Klaus J., **Ritter**, Albert, **Thul**, Martin, 1993, Mitarbeiterbeteiligung und Prozessinnovationen. Verknüpfbarkeit von Wirtschaftlichkeit und Humanisierung der Arbeit bei der Einführung neuer Technologien, Bonn.

TEIL A: TYPOLOGIE DES BETRIEBSSAMPLES

1. Betriebsgruppe der nur gering- bzw. nicht-innovativen Betriebe

Merkmalsliste 1

	Thüringen	Betrieb 1 (H) – Raum Erfurt	Betrieb 2 (H) (E) – Mittel- thüringen	Hessen	Betrieb 1 – Raum Kassel
Anzahl der im Betrieb geführten Einzel- bzw. Gruppengespräche und/oder Beobachtungen		1	1		2
Relativer Innovationsstand ¹		1	0		1
BR		nein, aber »Geselle«	nein		ja
Rückhalt für den BR von Seiten der Belegschaft		–	–		mittel
Typus BR-Vorsitzender ²		–	–		4
Stellung des BR-Vors. innerhalb des Gremiums ³		–	–		3
Grad der Unterstützung seitens des BR-Vors. für betriebliche Innovations- prozesse ⁴		–	–		3
Gew. Organisationsgrad unter der Belegschaft (%)		<10	<10		85
Grad der Zusammenarbeit zwischen BR u. Gewerk- schaft		–	–		hoch
a) Unternehmertypus ⁵ b) Betriebsphilosophie oder -strategie erkennbar?		2 nein	1 nein		2 nein
E = Eigner GGF = Mit-Gesellschafter und GF AGF = Angest. GF		E	AGF (Leiter der Außenstelle)		E

Merkmalsliste 2

	Thüringen	Zu Betrieb 1 (H)	Zu Betrieb 2 (H) + (E)	Hessen	Zu Betrieb 1
Betriebsklima a) GF – BR-Vors. b) BR – Belegschaft		-/- Eindruck: Mittelprächtiges Klima zwischen GF und Belegschaft	-/- Eindruck: Insgesamt schlechtes Betriebsklima		gut/ mittel
Betriebsgröße ⁶		Kleinst	K		K
Aktuelle wirtschaftliche Situation		schlecht	schlecht		mittel
FuE-Abteilung am Standort? ⁷		nein	nein		nein
Betriebsalter		seit 1986; Umzug 1992	seit 1990 Teil eines Konzerns		seit 1966
Altersdurchschnitt der Belegschaft		–	55		k.A.
Frauenanteil a) im Management b) in der Belegschaft ⁸		nicht vorhanden/ gering	nicht vorhanden/ gering		nicht vorhanden/ gering

2. Betriebsgruppe der prozessinnovativen Betriebe

Merkmalsliste 1

	Thüringen	Betrieb 3 Mittelthüringen	Betrieb 4 (E) Westthüringen	Betrieb 5 (E) Westthüringen
Anzahl der im Betrieb geführten Einzel- bzw. Gruppengespräche und/oder Beobachtungen		2	1	1
Relativer Innovationsstand ¹		3	3	3
BR		ja	ja	ja
Rückhalt für den BR von Seiten der Belegschaft		gering	mittel	hoch
Typus BR-Vorsitzender ²		4	4	4
Stellung des BR-Vors. im Gremium ³		2	–	–
Grad der Unterstützung seitens des BR-Vors. für betriebliche Innovations- prozesse ⁴		3	–	–
Gew. Organisationsgrad unter der Belegschaft (%)		>50	30	50
Grad der Zusammenarbeit zwischen BR u. Gewerkschaft		mittel	gering	gering
a) Unternehmertypus ⁵		3	–	–
b) Betriebsphilosophie oder -strategie erkennbar?		ja	ja	ja
E = Eigner GGF = Mit-Gesellschafter und GF AGF = Angest. GF		AGF	GGF	–

	Betrieb 6 (H) + (E) Raum Erfurt	Betrieb 7 Mittel- thüringen	Betrieb 8 (H) + (E) Raum Erfurt	Betrieb 9 Mittel- thüringen	Betrieb 10 Mittel- thüringen
Anzahl der im Betrieb geführten Einzel- bzw. Gruppengespräche und/oder Beobachtungen	1	1	1	2	2
Relativer Innovations- stand ¹	3	3	2	2	2
BR	ja	ja	nein	ja	ja
Rückhalt für den BR von Seiten der Beleg-	GF selbst Mit- gliedschaft im BR!	mittel	–	hoch	hoch
Typus BR-Vorsitzender ²	4	4	–	3	1
Stellung des Br-Vors. im Gremium ³	–	2	–	–	2
Grad der Unterstützung seitens des BR-Vors. für betriebliche Innovationsprozesse ⁴	–	–	3	2 – 3	2 – 3
Gew. Organisationsgrad unter der Belegschaft (%)	<5	>60	<10	>90	>70
Grad der Zusammen- arbeit zwischen BR u. Gewerkschaft	gering	mittel	gering	hoch	hoch
a) Unternehmertypus ⁵ b) Betriebsphilosophie oder -strategie erkennbar?	3 ja	–	3 ja	2 ja	2 ja
E = Eigner GGF = Mit-Gesellschafter und GF AGF = Angest. GF	–	AGF	–	AGF	AGF

	Hessen	Betrieb 2 Raum Kassel	Betrieb 3 (H) Raum Kassel
Anzahl der im Betrieb geführten Einzel- bzw. Gruppengespräche und/oder Beobachtungen		1	1
Relativer Innovationsstand ¹		3	3
BR nein ja Rückhalt für den BR von Seiten der Belegschaft		–	mittel
Typus BR-Vorsitzender ²		–	4
Stellung des BR-Vors. im Gremium ³		–	2
Grad der Unterstützung seitens des BR-Vors. für betriebliche Innovationsprozesse ⁴		–	2 – 3
Gew. Organisationsgrad unter der Belegschaft (%)		0	65
Grad der Zusammenarbeit zwischen BR u. Gewerkschaft		–	hoch
a) Unternehmertypus ⁵		3	3
b) Betriebsphilosophie oder -strategie erkennbar?		ja	nein
E = Eigner GGF = Mit-Gesellschafter und GF AGF = Angest. GF		E	AGF

Merkmalsliste 2

	Thüringen	Zu Betrieb 3	Zu Betrieb 4 (E)	Zu Betrieb 5 (E)
Betriebsklima a) GF – BR-Vors. b) BR – Belegschaft		schlecht/ mittel	mittel/ –	gut/ gut
Betriebsgröße ⁷				
Kleinst K = Klein M = Mittel G = Groß		M	M	M
Aktuelle wirtschaftliche Situation		sehr gut	–	mittel
FuE-Abteilung am Standort? ⁶		im Aufbau	im Aufbau	nein
Betriebsalter		1998: Abspaltung von der alten und Zugehörigkeit zu einer neuen Unternehmens- gruppe	1990	1900; seit 1992 unter neuem Namen
Altersdurchschnitt der Belegschaft		43 Jahre; durchschnittliche Betriebs- zugehörigkeit > 20 Jahre	45	>40
Frauenanteil a) im Management b) in der Belegschaft ⁸		nicht vorhanden/ gering	hoch/ hoch (80 %)	nicht vorhanden/ gering

	Zu Betrieb 6 (H) + (E)	Zu Betrieb 7	Zu Betrieb 8 (H) + (E)	Zu Betrieb 9
Betriebsklima a) GF – BR-Vors. b) BR – Belegschaft	gut/ –	mittel/ mittel	gut/ –	schlecht/ gut
Betriebsgröße ⁷ Kleinst K = Klein M = Mittel G = Groß	M	G	K	G
Aktuelle wirtschaftliche Situation	mittel	schlecht	gut	schlecht
FuE-Abteilung am Standort? ⁶	–	ja	nein	ja
Betriebsalter	1990	1925; seit 1995 Teil eines Konzerns	1990	Neugründung 1990; seit 1994 Teil eines Konzerns
Altersdurchschnitt der Belegschaft	–	k.A. Eindruck: eher hoch	–	45
Frauenanteil a) im Management b) in der Belegschaft ⁸	nicht vorhanden/ gering	nicht vorhanden/ gering (ca. 10 %)	nicht vorhanden/ nicht vorhanden	nicht vorhanden/ gering

	Zu Betrieb 10	Hessen	Zu Betrieb 2	Zu Betrieb 3
Betriebsklima a) GF – BR-Vors. b) BR – Belegschaft	sehr schlecht/ gut		sehr gut/ gut	gut/ gut
Betriebsgröße ⁷ Kleinst K = Klein M = Mittel G = Groß	M		Kleinst	M
Aktuelle wirtschaftliche Situation	schlecht		gut	k.A.
FuE-Abteilung am Standort? ⁶	ja		ja	nein
Betriebsalter	Ausgründung 1996		1981	k.A.
Altersdurchschnitt der Belegschaft	48 Jahre		Eindruck: eher hoch	k.A.
Frauenanteil im a) Management b) in der Belegschaft ⁸	nicht vorhanden/ gering		nicht vorhanden/ gering	nicht vorhanden/ mittel (ca. 40 %)

2. Gruppe der überdurchschnittlich prozessinnovativen Betriebe

Merkmalsliste 1

	Thüringen	Betrieb 11 Mittelthüringen	Betrieb 12 Westthüringen	Betrieb 13 Westthüringen
Anzahl der im Betrieb geführten Einzel- bzw. Gruppengespräche und/oder Beobachtungen		6	4	6
Relativer Innovationsstand ¹ (d.h. im Rahmen des Samples)		5	5	5
BR		ja	ja; BR-Vors. ist freigestellt	nein
Rückhalt für den BR von Seiten der Belegschaft		hoch	hoch	–
Typus BR-Vorsitzender ²		4	2	–
Stellung des Br-Vors. innerhalb des Gremiums ³		2	3	–
Grad der Unterstützung seitens des BR-Vors. für betriebliche Innovations- prozesse ⁴		4	5	Eindruck: Aktive Unterstützung seitens der Belegschaft
Gew. Organisationsgrad unter der Belegschaft (in %)		20	9	<10
Grad der Zusammenarbeit zwischen BR-Vors. u. Gewerkschaft		gering	gering	kein
a) Unternehmertypus ⁵		4	4	4
b) Unternehmensstrategie/ -philosophie erkennbar?		ja	ja	ja
E = Eigner GGF = Mit-Gesellschafter und GF AGF = Angest. GF		GGF	GGF	GGF

	Betrieb 14 West- thüringen	Betrieb 15 (E) West- thüringen	Betrieb 16 (E) Nord- thüringen	Betrieb 17 (E) West- thüringen
Anzahl der im Betrieb geführten Einzel- bzw. Gruppengespräche und/oder Beobachtungen	4	3	4	1
Relativer Innovationsstand ¹ (d.h. im Rahmen des Samples)	4	4	4	4
BR	ja	ja + gew. Vertrauens- leute	ja	ja
Rückhalt für den BR von Seiten der Belegschaft	gering	mittel	hoch	mittel bis hoch
Typus BR-Vorsitzender ²	2	4	4	4
Stellung des Br-Vors. innerhalb des Gremiums ³	2	2	–	–
Grad der Unterstützung seitens des BR-Vors. für betriebliche Innovationsprozesse ⁴	4	5	4	4
Gew. Organisationsgrad unter der Belegschaft (in %)	22	15	ca. 25 %	30
Grad der Zusammenarbeit zwischen BR-Vors. u. Gewerkschaft	mittel	mittel	hoch	hoch
a) Unternehmertypus ⁵	4	4	4	4
b) Unternehmensstrategie/-philosophie erkennbar?	ja	ja	ja	ja
E = Eigner GGF = Mit-Gesellschafter und GF AGF = Angest. GF	AGF (Betriebs- teilleiter)	AGF	AGF	AGF

	Betrieb 18 (E) Westthüringen	Betrieb 19 (E) Nordthüringen	Betrieb 20 (E) Westthüringen
Anzahl der im Betrieb geführten Einzel- bzw. Gruppengespräche und/oder Beobachtungen	5	2	2
Relativer Innovationsstand ¹ (d.h. im Rahmen des Samples)	4	4	4
BR	ja	ja	nein
Rückhalt für den BR von Seiten der Belegschaft	hoch	hoch	Rückhalt für Arbeit der Vertrauensleute vorhanden
Typus BR-Vorsitzender ²	2	4	informelle Vertretung
Stellung des BR-Vors. innerhalb des Gremiums ³	3	2	–
Grad der Unterstützung seitens des BR-Vors. für betriebliche Innovationsprozesse ⁴	5	3	–
Gew. Organisationsgrad unter der Belegschaft (in %)	75	50	0
Grad der Zusammenarbeit zwischen BR-Vors. u. Gewerkschaft	hoch	mittel	nicht vorhanden
a) Unternehmertypus ⁵	4	4	4
b) Unternehmensstrategie/-philosophie erkennbar? ⁴	ja	ja	ja
E = Eigner GGF = Mit-Gesellschafter und GF AGF = Angest. GF	AGF	GGF	GGF

	Hessen	Betrieb 4 Raum Kassel	Betrieb 5 Raum Kassel	Betrieb 6 (H) Raum Kassel
Anzahl der im Betrieb geführten Einzel- bzw. Gruppen- gespräche und/oder Beobachtungen		2	1	1
Relativer Innovationsstand ¹ (d.h. im Rahmen des Samples)		5	5	4
BR		ja	nein	ja
Rückhalt für den BR von Seiten der Belegschaft		gering	–	mittel
Typus BR-Vorsitzender ²		4	–	4
Stellung des BR-Vors. innerhalb des Gremiums ³		3	–	2
Grad der Unterstützung seitens des BR-Vors. für betriebliche Innovations- prozesse ⁴		4	aktive Belegschaft	5
Gew. Organisationsgrad unter der Belegschaft (in %)		5	k.A.	78/21 (Proz. Org.grad Gewerbliche bzw. Angestellte)
Grad der Zusammenarbeit zwischen BR-Vors. u. Gewerkschaft		gering	–	hoch
a) Unternehmertypus ⁵ b) Unternehmensstrategie/ -philosophie erkennbar?		4 ja	4 ja	3 ja
E = Eigner GGF = Mit-Gesellschafter und GF AGF = Angest. GF		GGF	GGF	AGF

	Betrieb 7 Raum Kassel	Betrieb 8 Nordhessen	Betrieb 9 Nordhessen	Betrieb 10 Raum Kassel
Anzahl der im Betrieb geführten Einzel- bzw. Gruppengespräche und/oder Beobachtungen	3	2	2	1
Relativer Innovationsstand ¹ (d.h. im Rahmen des Samples)	5	4	4	4
BR	ja	ja	ja	nein
Rückhalt für den BR von Seiten der Belegschaft	hoch	mittel	mittel bis hoch	–
Typus BR-Vorsitzender ²	4	4	4	–
Stellung des BR-Vors. innerhalb des Gremiums ³	3	2	2	–
Grad der Unterstützung seitens des BR-Vors. für betriebliche Innovationsprozesse ⁴	5	4	4	–
Gew. Organisationsgrad unter der Belegschaft (in %)	Betriebsteil A: 5 %, Betriebsteil B: höher	38	52	0
Grad der Zusammenarbeit zwischen BR-Vors. u. Gewerkschaft	gering bis mittel	hoch	hoch	–
a) Unternehmertypus ⁵	4	4	4	4
b) Unternehmensstrategie/ -philosophie erkennbar?	ja	ja	ja	ja
E = Eigner GGF = Mit-Gesellschafter und GF AGF = Angest. GF	GGF	AGF	GGF	GGF

Merkmalsliste 2

	Thüringen	Zu Betrieb 11	Zu Betrieb 12	Zu Betrieb 13
Betriebsklima a) GF – BR-Vors. b) BR – Belegschaft		gut/ gut	sehr gut/ gut	–/– Eindruck: sehr kooperatives Betriebsklima zwischen GF und Belegschaft (»Familie«)
Betriebsgröße ⁷ Kleinst K = Klein M = Mittel G = Groß		G	G	K
Aktuelle wirtschaftliche Situation		sehr gut	sehr gut	sehr gut
FuE-Abteilung am Standort? ⁶		ja	ja	ja
Betriebsalter		Gründung im Jahre 1947; 1990: Umwandlung in eine GmbH; 1994: Privatisierung	seit 1994 Teil eines Konzerns	Neugründung 1991
Altersdurchschnitt der Belegschaft		>50	–	durchmischte Altersstruktur
Frauenanteil a) im Management b) in der Belegschaft ⁸		nicht vorhanden/ gering	nicht vorhanden/ gering	nicht vorhanden/ gering

	Zu Betrieb 14	Zu Betrieb 15 (E)	Zu Betrieb 16	Zu Betrieb 17 (E)
Betriebsklima a) GF – BR-Vors. b) BR – Belegschaft	gut/ schlecht	gut/ mittel	gut/ gut	gut/ gut
Betriebsgröße ⁷ Kleinst K = Klein M = Mittel G = Groß	G	G	G	G
Aktuelle wirtschaftliche Situation	gut	gut	mittel	gut
FuE-Abteilung am Standort? ⁶	nein	nein	ja	ja
Betriebsalter	Neugründung 1990/91	1990	Seit 1992 Teil eines Konzerns; 1999 Verkauf an einen anderen Konzern	Neugründung in 1991 und 100 %ige Tochter eines Konzerns
Altersdurchschnitt der Belegschaft	–	ca. 42	>40	48
Frauenanteil a) im Management b) in der Belegschaft ⁸	gering/mittel	gering/mittel	sehr gering/ hoch (ca. 60 %)	nicht vorhanden/ hoch (80 %)

	Zu Betrieb 18	Zu Betrieb 19	Zu Betrieb 20
Betriebsklima a) GF – BR-Vors. b) BR – Belegschaft	gut/ gut	gut/ gut	gut/ konstruktive Zusammenarbeit zwischen Vertrauensleuten und Belegschaft
Betriebsgröße ⁷ Kleinst K = Klein M = Mittel G = Groß	G	M	M
Aktuelle wirtschaftliche Situation	schlecht	sehr gut	sehr gut
FuE-Abteilung am Standort? ⁶	ja	ja	nein
Betriebsalter	Seit 1994 Teil eines Konzerns	Neugründung 1991	Neugründung in der Wendezeit
Altersdurchschnitt der Belegschaft	48	<45 Jahre	ca. 45
Frauenanteil a) im Management b) in der Belegschaft ⁸	nicht vorhanden/ hoch (80 %)	nicht vorhanden/ gering	nicht vorhanden/ gering

	Hessen	Zu Betrieb 4	Zu Betrieb 5	Zu Betrieb 6 Kassler Raum
Betriebsklima a) GF – BR-Vors. b) BR – Belegschaft		sehr gut/ gut	sehr gut/ – Eindruck: sehr gutes Klima belegschafts- intern	gut/ gut
Betriebsgröße ⁷ Kleinst K = Klein M = Mittel G = Groß		G	M	G
Aktuelle wirtschaftliche Situation		sehr gut	sehr gut	k.A.
FuE-Abteilung am Standort? ⁶		ja	ja	nein
Betriebsalter		1981	1985	k.A.
Altersdurchschnitt der Belegschaft		k.A.	37	k.A.
Frauenanteil a) im Management b) in der Belegschaft ⁸		gering/ mittel	nicht vorhanden/ mittel (ca. 30 %)	nicht vorhanden/ mittel (ca. 30 %)

	Zu Betrieb 7 Kassler Raum	Zu Betrieb 8	Zu Betrieb 9	Zu Betrieb 10
Betriebsklima a) GF – BR-Vors. b) BR – Belegschaft	gut/ gut	gut/ gut	sehr gut/ gut	– –
Betriebsgröße ⁷ Kleinst K = Klein M = Mittel G = Groß	G	G	G	M
Aktuelle wirtschaftliche Situation	gut bis sehr gut	gut	sehr gut	sehr gut
FuE-Abteilung am Standort? ⁶	ja	ja	ja	ja
Betriebsalter	1948 (1929)	1972	1973	1997
Altersdurchschnitt der Belegschaft	43	k.A.	k.A.	k.A.
Frauenanteil a) im Management b) in der Belegschaft ⁸	gering/mittel (ca. 25 %)	gering/hoch (ca. 50 %)	gering/gering (ca. 15 %) gering	nicht vor- handen/ (ca. 10-12 %)

Legende:

In der oberen Spalte sind Handwerksbetriebe mit einem (H) gekennzeichnet. Elektrobetriebe tragen ein (E). Sind die Betriebe nicht gekennzeichnet, so gehören sie zur Metallindustrie.

1. Relativer Innovationsstand – und -fähigkeit:

Die Projektbearbeiter legten den relativen Innovationsstand mit Hilfe einer 5er Skala fest. Hierbei bedeuten:

- 0 = Innovationsstand und -fähigkeit nicht vorhanden bzw. nicht erkennbar
- 1 = Innovationsstand und -fähigkeit sehr gering
- 2 = Innovationsstand und -fähigkeit gering, aber vorhanden
- 3 = Innovationsstand und -fähigkeit mittel
- 4 = Innovationsstand und -fähigkeit hoch
- 5 = Innovationsstand und -fähigkeit überdurchschnittlich hoch.

Die Bewertung der Betriebe erfolgte in zweierlei Hinsicht. Zum einen anhand der formalen Angaben der Befragten zu der von den Projektarbeitern entwickelten Kriterienliste (»harte Faktoren«) für Prozessinnovationen. Zum anderen anhand persönlicher Eindrücke während der Gespräche, Betriebsrundgängen oder aber teilnehmenden Beobachtungen (»weiche Faktoren«).

Die Projektarbeiter einigten sich auf den Terminus »Relativer Innovationsstand bzw. -fähigkeit«, um folgenden Aspekt hervorzuheben:

Der Begriff »Relativer Innovationsstand bzw. -fähigkeit« soll dem Umstand Rechnung tragen, dass es sich im Projektzusammenhang um ein Betriebssample von insgesamt 30 Betrieben handelt. Mit dem Wort »relativ« machen die Projektbearbeiter deutlich, dass sie für ihr Innovationsranking keine Allgemeingültigkeit beanspruchen, sondern sich mit der Einteilung explizit auf die bearbeiteten Auswahlbetriebe beziehen. Die Zuordnung der Betriebe zu einer der 5 Kategorien ist demnach ein Abbild der Position jedes einzelnen Betriebs innerhalb dieses Samples.

2. Typus Betriebsratsvorsitzender nach Lang und Steger, 1999:

- 1 = Resignierte (Kennzeichen: tendenziell pessimistische Einstellung; geprägt von vielen negativen Erfahrungen, Gefühl der Machtlosigkeit gegenüber dem Management → sowohl Ideologie- als auch Resultatorientierung schwach ausgeprägt)
- 2 = Macher (Kennzeichen: meist starke Persönlichkeit; äußerst aktive, energische und zielbewusste Betriebsratspolitik; meist heimlicher Herrscher im Betrieb → starke Ausprägung der Ideologie- und der Resultatorientierung)
- 3 = Idealist (Kennzeichen: hohes Maß an Wertebewusstsein und an kritischen Gedanken; meist Prinzipientreue stärker als Erfolgsorientierung → geringe Resultat- und hohe Ideologieorientierung)
- 4 = Realist (Kennzeichen: meist sachlicher und umgänglicher Vorsitzender; Selbstverständnis als Verhandlungspartner des Managements → starke Resultat- und gleichzeitig schwache Ideologieorientierung)

Lang und Steger unterscheiden die Kategorien Ideologie- und Resultatorientierung wie folgt:

- 1. Ideologieorientierung = Rolle als Interessenvertreter wird eingenommen, d.h. Vertretung der Belegschaftsinteressen wichtig und Opposition zum Management)
- 2. Resultatorientierung = Gestalter-Rolle wird eingenommen, d.h. Orientierung am konkreten Output der eigenen Arbeit wichtig.

3. Stellung des BR-Vors. innerhalb des Gremiums (diese Kategorie wurde v.a. im Rahmen der vertiefenden Untersuchungen berücksichtigt)

Die Projektbearbeiter unterscheiden zwischen den folgenden Kategorien:

- 1 = Isolierter Betriebsratsvorsitzender, der keine Unterstützung seitens der Belegschaft erfährt.
- 2 = Primus inter pares, d.h. ein Betriebsratsvorsitzender, der innerhalb eines funktionierenden Betriebsratskollektivs arbeitet.
- 3 = Treibende Kraft, d.h. ein Betriebsratsvorsitzender, der eine herausragende Stellung innerhalb des Gremiums inne hat; mit anderen Worten eine »graue Eminenz« mit Sogwirkung darstellt.

4. Unterstützung seitens des BR-Vors. für Innovationsprozesse

Die Projektbearbeiter unterscheiden zwischen den folgenden Kategorien:

- 1 = keine Unterstützung
- 2 = gering, blockt eher ab
- 3 = tolerierend-begleitend
- 4 = umfassend mit aktiver Unterstützung, eher: kooperativ-integrationsorientiert bzw. harmonistisch
- 5 = umfassend mit aktiver Unterstützung, eher: kooperativ-interessenbetont bzw. kritisch

5. Unternehmertypus

Innovationstypus des Unternehmers/Geschäftsführers gemäß den Begrifflichkeiten bei Geschka, o.J., o.O. (Unterlagen wurden den Projektbearbeitern von einem IHK-Vertreter nach einem Interview überlassen):

- 1 = Konzeptionslose Verwalter (Einige typische Merkmale: Betonung kurzfristiger Erfolgsrealisierung, Situative Entscheidungsbildung ohne strategisches Leitkonzept, Keine Innovationen seit längerer Zeit, Wechselhafte Gewinn- und Verlustsituation, Prozesse und Produkte technologisch rückständig. Schwächen: Mangelhafte Informationsbeschaffung, Fehlende Zukunftsorientierung, Fehlende Sensibilität für externe Bedrohungen und interne Schwächen, Geringe Motivation des Personals, Geringer Finanzierungsspielraum.
- 2 = Konservative Kaufleute bzw. Techniker (Einige typische Merkmale: Wenig Delegation, Eingefahrene Vorgehensweisen, Zufriedenstellende Gewinne, Ausgereifte Produkte, Geringer Anteil von FuE am Umsatz, Zentralisierte Willens- und Entscheidungsfindung. Schwächen: Keine Expansionsstrategien, Informationsdefizite, Überaltertes Personal, Inflexible Strukturen)
- 3 = Versierte Kaufleute bzw. Techniker (Einige typische Merkmale und Stärken: Etablierte Betriebe mit solider Kapitalbasis, Gut organisiertes Projektmanagement, Effiziente Organisation in vielen Einzelabläufen, Hohes formales Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, Intensive Marktbeobachtung, Passive Rolle des Managements im Innovationsprozess, hervorragende Ertragssituation)
- 4 = Offensive Innovatoren (Einige typische Merkmale und Stärken: Junge Unternehmen, Aktive Mitwirkung des Management an Innovationsprozessen, Risikobereitschaft, Hohe Dynamik im Geschäftsumfeld, Viele Vorhaben und Projekte gleichzeitig, Leistungsorientierte Unternehmensführung, Technologische Führerschaft angestrebt, Bewusste Förderung von Kreativität, Hoher Anteil von FuE am Umsatz)

6. FuE-Abteilung am Standort

Die Projektbearbeiter beziehen Konstruktionsabteilungen in einem Betrieb in die Kategorie FuE mit ein.

7. Betriebsgröße

- Kleinst: < 20 MitarbeiterInnen
- Klein: 20 – 49
- Mittel: 50 – 149
- Groß: 150 – 249 MitarbeiterInnen und mehr

8. Frauenanteil in der Belegschaft

Die Projektbearbeiter einigten sich auf folgende prozentuale Einteilung:

- gering: < 20 % Frauenanteil in der Belegschaft
- mittel: bis zu 50 %
- hoch: > 50 %

TEIL B: OPERATIONALISIERUNG DES INNOVATIONSBEGRIFFS – EINE INHALTLICHE BESTIMMUNG DER INNOVATIONSKRITERIENLISTE

1. QUALITÄTSMANAGEMENT

Es lassen sich empirisch verschiedene Formen von Qualitätsmanagement ausmachen. Das am häufigsten angewandte Qualitätsmanagement-System ist die so genannte ISO 9000 ff. Dieser Befund bestätigte sich auch für das Betriebssample dieses Projekts. Aus diesem Grund beziehen sich die Projektbearbeiter bei der inhaltlichen Bestimmung dieses Innovationskriteriums auch speziell auf dieses Management-System.

1.1 Definition

ISO steht für »International Organization for Standardization«. Zur Spezifik dieser Form des Qualitätsmanagements zählen die folgenden beiden Aspekte:

- Die Kriterien, Voraussetzungen und Verfahren zur Sicherung eines gleichmäßig hohen Leistungsstandards sind europaweit einheitlich definiert und damit vergleichbar gemacht.
- Es findet eine jährliche Überprüfung der Bedingungen statt. Es handelt sich demnach um keine einmalige, zeitlich unbefristete Zertifizierung.

1.2 Ziele der Zertifizierung

Von Seiten der Betriebe möchte man mit Hilfe dieser Zertifizierung für seine Kunden und evtl. Neukunden vor allem die Qualität der eigenen Produkte transparent gestalten. Die ISO 9000 ff. ist ein international anerkanntes Zertifikat und bürgt für einen hohen Qualitätsstandard der Waren. Auf Grund der weiten Verbreitung der ISO-Normen ist sie in der Zwischenzeit zu einem Ausschlag gebenden Faktor bei der Auftragsvergabe avanciert. V. a. im Automobilzulieferbereich ist die ISO-Norm fast nicht mehr wegzudenken.

1.3 Beispiel für einen Zertifizierungsablauf

Der Prozess der ISO-Zertifizierung

*»Wir wollen Produkte schaffen,
die formal und funktional langfristig gültig sind.«*

Schritte zur Zertifizierung:

- > Berater hinzuziehen!
- > Interne Kommunikation intensivieren!
- > Detaillierte Bestandsanalyse durchführen!
- > Innerbetriebliche Projektgruppe einrichten!
- > Abläufe und Zuständigkeiten neu überdenken!
- > QM-Handbuch erarbeiten!
- > Betriebsrat aktiv einbinden!
- > Widerstände und Bedenken einkalkulieren!

Leitsatz:

Es ist eine Sache, das Zertifikat 9001 zu erlangen – aber eine andere, die Strukturen und Verfahren in der täglichen Praxis eines Unternehmens und vor allem in den Köpfen zu verankern.

Quelle: Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 1996, Vorteil Unternehmenskultur. Leitfa-
den für die Praxis, Band 2, S. 114.

2. PERSONALENTWICKLUNG

2.1 Definition

Unter Personalentwicklung versteht man » (...) die Summe aller personalbezogener Maßnahmen im Unternehmen (...), die dazu dienen, Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer individuellen und beruflichen Neigungen und Interessen in fachlicher und verhaltensmäßiger Hinsicht zu qualifizieren.«

Quelle: Kühn, 1978, S. 6

2.2 Voraussetzungen für das Gelingen von Personalentwicklungsprozessen

- Es bedarf erstens eines ständigen Interessenausgleichs zwischen Unternehmer und MitarbeiterInnen. Außerdem sind Personalentwicklungsmaßnahmen in aller Regel dann erfolgreich, wenn sie gemeinsam mit strukturellen, technischen und aufgabenbezogenen Änderungen einhergehen.

2.3 Ziele der Personalentwicklung

2.3.1 MitarbeiterInnenbezogene Ziele können sein:

- Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitsplatzes
- Erhalt und Verbesserung eines selbstbestimmten Arbeitslebens durch die Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben
- Erhöhung der individuellen Mobilität auf dem Arbeitsmarkt
- Erschließung und Vervollkommnung bisher ungenutzter persönlicher Fähigkeiten
- Sicherung der erreichten Stellung in Beruf und Gesellschaft sowie die Grundlage für beruflichen Aufstieg (»Karriereplanung«)

2.3.2 Unternehmensbezogene Ziele sind in der Regel:

- Sicherung des notwendigen Bestands an Fach- und Führungskräften
- Größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt
- Erhalt und Verbesserung des Gewinns
- Anpassung der Qualifikationen an geänderte Anforderungen
- (Weiter-)Entwicklung der innerbetrieblichen Kommunikation
- Aufdeckung von Fehlbesetzungen
- Steigerung des Sozial- und Leistungsverhaltens der MitarbeiterInnen
- Allgemeine Erhöhung der Bereitschaft, Änderungen zu verstehen oder herbeizuführen

2.3.3 Gesellschaftliche Ziele können hinzukommen wie zum Beispiel:

- Erhalt und Verbesserung des gesellschaftspolitischen Verhaltens der Unternehmung
- Ausgleich von Schwächen des öffentlichen Bildungssektors
- Steigerung der Demokratisierung und Mitbestimmung von MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz

- Humanisierung der Arbeitswelt

2.4 Mögliche Formen von Personalentwicklung

2.4.1 Berufsvorbereitende Personalentwicklung

- Berufsantritt, Vermittlung von Basiswissen (z.B. berufliche Erstausbildung)
- Personalentwicklung »in to the job« (z.B. Einführung neuer MitarbeiterInnen, Traineeprogramme)

2.4.2 Berufsbegleitende Personalentwicklung

- Berufsverlauf
- Weiterqualifikation im Arbeitsprozess
- Personalentwicklung »on the job« (Arbeitsplatzunterweisung, Arbeitsplatzwechsel, Erfahrungslernen am Arbeitsplatz, qualifikationsfördernde Arbeitsstrukturierung)

2.4.3 Berufsverändernde Personalentwicklung

- Neue berufliche Aufgaben
- Berufsaustritt
- Personalentwicklung »Near the job« (z.B. Lernstatt, Qualitätszirkel, Entwicklungsarbeitsplätze)
- Personalentwicklung »Off the job« (z.B. Selbststudium, betriebliche und überbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen)

2.5 Methoden der Personalentwicklung

- Selbststudium
- Vorlesung
- Diskussion
- Fallmethode
- Planspiel
- Übungen
- Rollenspiel
- Gruppendynamische Übungen

2.6 Exemplarische Personalentwicklungsmaßnahme – Das Orientierungs-Center

Das Orientierungs-Center als kulturprägendes Instrument moderner
Führungskräfte-/Personalentwicklung

Definition:

Das Orientierungs-Center ist ein systematisches Personalentwicklungsinstrument, in dem

- mehrere (acht) Teilnehmer
- spezifische, unternehmensbezogene Aufgaben
- allein, zu zweit oder in Gruppen bearbeiten,
- sich selbst und andere Teilnehmer beobachten und analysieren,
- sich gegenseitig Rückmeldungen geben und Feedback durch die OC-Leitung erhalten, bezüglich außerfachlicher Schlüsselqualifikationen und damit verbundenem Verhalten in den Dimensionen »Stärken – Schwächen« und schlussfolgernd »Potenziale«.

Zielgruppenspezifische Varianten:

1. Orientierungs-Center 1 für Mitarbeiter ohne Führungserfahrung
2. Orientierungs-Center 2 für Führungskräfte mit Führungserfahrungen
3. Feedback-Center für Führungskräfte mit Disziplinarverantwortung für Mitarbeiter

Die Einführung des Instrumentes:

- Unternehmensinterne Diskussion und Auswahl von Themen
- Beteiligung des Arbeitskreises »Führungskräfteentwicklung«
- Externe Begleitung durch Berater
- Umfassende Information der TeilnehmerInnen
- Persönliche Beratung und Erstellung eines Förder- und Entwicklungsplans

Leitsatz:

Der Prozess der Veränderung von »alt« zu »neu« ist so zu gestalten, dass die alten, sich positiv auswirkenden Werte weitgehend erhalten bleiben und die neuen sich möglichst nahtlos hinzufügen.

Quelle: Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), 1996, Vorteil Unternehmenskultur. Leitfa-
den für die Praxis, Bd. 3. S. 64.

3. WEITERBILDUNGSMABNAHMEN – INTERN UND EXTERN

3.1 Definition

Betriebliche Weiterbildung gilt gemeinhin als »strategisches Instrument der Unternehmensführung« und dient der Umsetzung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

Nach Harney wird die betriebliche Weiterbildung zum Bestand- »(...)Teil von Modernisierungsstrategien, indem man Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien als Angebote an Beschäftigte versteht.«

3.2 Ziele

- Integration von Technik-, Arbeitsorganisations- und Qualifikationsplanung
- Erweiterung hin zu arbeitsplatznahen, dezentralen Qualifizierungsstrategien
- Verstärkung der Beteiligungs- und Mitarbeiterbeziehungsmaßnahmen
- Aufgabe betrieblicher Weiterbildung ist es, eine funktionale Qualifizierung der MitarbeiterInnen auf den aktuellen Bedarf hin zu erzielen

3.3 Formen von Weiterbildung

3.3.1 Arbeitsplatznahe Weiterbildung

- Qualitätszirkel – Lerneffekte, ohne dass jedoch konkrete Ausbildungsmethoden und Lernkonzepte vorliegen
- Einrichtung von Lernstätten: Diese zielt primär auf Lerneffekte ab und arbeitet themenzentriert
- Einrichtung von Lerninseln: Diese gewährleisten eine unmittelbare Integration von Lernorten in die Arbeitsumgebung sowie eine selbstständige Planung und Organisation der Lernziele
- Selbstständige Weiterbildung am Arbeitsplatz
- Training am Arbeitsplatz
- Job-Rotation-Programme: In der Folge sind MitarbeiterInnen in der Lage, an verschiedenen Arbeitsplätzen zu arbeiten
- Betriebliche Einarbeitung
- Coaching – kontinuierliche Unterstützung durch einen Trainer

3.3.2 Lernen außerhalb der Arbeit

- Seminare, Lehrgänge
- Tagungen, Veranstaltungen, Workshops
- Qualifizierungszentrum

3.4 Häufig auftretende Fragen und Probleme

- Finanzierung der Maßnahmen durch Unternehmer oder MitarbeiterInnen?
- Häufigkeit der angebotenen Weiterbildung?
- Wer bekommt Weiterbildungen angeboten? Welches sind die Inhalte der Weiterbildung?
- Was verspricht man sich von der Weiterbildung? D.h. es ist stets eine konkrete Zielbestimmung notwendig.
- Lernortkooperation: Erfolgt eine Kombination der Lernorte Arbeitsplatz und Seminar?

4. QUALITÄTSZIRKEL

4.1 Definition

Qualitätszirkel stellen eine Lernorganisationsform von Lernen in der Arbeit dar. Es wird eine Arbeitsgruppe mit i.d.R. 3 – 10 TeilnehmerInnen gebildet, die meist aus einer Ebene der Betriebshierarchie entstammen. Diese Arbeitsgruppe setzt sich unter Anleitung eines Zirkelleiters mit produktionstechnischen bzw. arbeitsplatzbedingten Problemen auseinander und sucht nach Lösungsmöglichkeiten.

Die Arbeit in Qualitätszirkeln trägt nur bedingt zur Qualifizierung der MitarbeiterInnen bei. Es werden Lerneffekte erzielt, diese sind jedoch meist kein Resultat gut ausgearbeiteter Ausbildungs- und Lernkonzepte.

Die für die MitarbeiterInnen zu bewältigenden Aufgaben sind in erster Linie auf Erfordernisse der laufenden Produktion bezogen. Dementsprechend erfolgt die Qualifizierung meist funktional entlang der Notwendigkeiten des Arbeitsprozesses.

In der praktischen Entwicklung von Qualitätszirkeln kann man längst nicht mehr von dem Qualitätszirkelkonzept sprechen. Der Begriff ist zu einer Sammelkategorie geworden, hinter der sich eine Vielzahl unterschiedlicher Anwendungskonzepte verbergen.

4.2 Ziele

- Qualitätszirkel werden eingesetzt, um die betriebliche Zusammenarbeit sowie die Motivation unter den Beschäftigten zu fördern.
- Qualitätszirkel sind ein Instrument zur Beteiligung der Beschäftigten an betrieblichen Problemlöseprozessen.
- Allgemeine Zielsetzungen sind meist: Gesteigerte Partizipation, Kooperation, Problemlösefähigkeit, Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Qualifikation der MitarbeiterInnen.

5. FLACHE HIERARCHIEN BZW. DEZENTRALISIERUNG DER VERANTWORTUNG

5.1 Definition

Flache Hierarchien beinhalten eine Dezentralisierung und Enthierarchisierung von Verantwortungs- und Entscheidungsstrukturen. Unter Dezentralisierung versteht man die Verlagerung von Qualitätssicherungsaufgaben auf die einzelnen Mitarbeiter (»Selbstprüfung«), kürzere Kommunikationswege, den Abbau von Hierarchien, Eigenständigkeit von Fertigungseinheiten und Kostenstellen. Solche Prozesse beinhalten eine Neustrukturierung von Organisationsabläufen auf der Basis erhöhter Autonomie und Selbstverantwortlichkeit für alle Beteiligten.

5.2 Ziele

- Organisationsintern sollen flache Hierarchien die Flexibilität des Betriebs steigern.
- Durch die Aufweichung funktionaler Differenzierungen sollen die Voraussetzungen für mehr Flexibilität, Innovation und Wandlungsfähigkeit geschaffen werden.
- Durch die Enthierarchisierung und damit einhergehende stärkere Miteinbeziehung der Beschäftigten soll die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden.

5.3 Konsequenzen und Merkmale

- Durch eine indirekte Kontextsteuerung autonomer Subeinheiten können Formen direkter hierarchischer Regulierung abgelöst werden.
- Funktional zergliederte Arbeitsaufgaben werden ganzheitlicher gestaltet und um die Prozessabläufe herum angesiedelt.
- Ehemals getrennte Funktionen wie planende, strukturierende, koordinierende, kommunizierende und kontrollierende Arbeiten werden wieder stärker in autonome Einheiten zusammengefasst.

5.4 Formen

- Temporäre hierarchiefreie Organisationsstrukturen können viele unterschiedliche Formen annehmen. Dies können z.B. sein: Projektgruppen, Workshops, Qualitätszirkel, Lernstatt-Gruppen usw.

6. GANZHEITLICHE ARBEITSGESTALTUNG

6.1 Gruppenarbeit

6.1.1 Definition

Gruppenarbeit ist eine mögliche Organisationsform von Arbeit und gleichzeitig eine Art der Dezentralisierung (siehe oben Punkt 5).

6.1.2 Grundsätze von Gruppenarbeit

- Die Gruppe trägt die gemeinsame Verantwortung für die jeweiligen Arbeitsziele.
- Es geht stets um eine schnelle Umsetzung von Ideen.
- Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen werden weitestgehend innerhalb der Gruppe ausgehandelt.
- Es findet eine selbstständige Konfliktlösung durch die Betroffenen in der Gruppe statt.
- Eine gute Informations- und Kommunikationsstruktur sind Voraussetzung für das Gelingen von Gruppenarbeit.
- Transparenz der Entscheidungsprozesse als weitere Basis für den Erfolg.

6.1.3 Ziele von Gruppenarbeit

- Unternehmensseitig ist ein Ziel die höhere Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die Erfordernisse des Marktes dank entsprechend flexibler interner Strukturen.
- Ziel ist eine weitestgehende Selbststeuerung des Geschehens vor Ort durch MitarbeiterInnen.
- Funktionsintegration, d.h. Tätigkeiten, die zusammengehören, sollen zusammengeführt werden
- Stärkere Beteiligung der MitarbeiterInnen am Entscheidungsprozess.
- Verbesserung der Kooperationsbereitschaft und Konfliktfähigkeit der MitarbeiterInnen.

6.2 Spezialfall – Teilautonome Arbeitsgruppen

6.2.1 Definition

Die Gruppen arbeiten selbstorganisiert bzw. teilautonom. Eine feste Einbindung in eine über- bzw. umgreifende Organisation ist auf ein Minimum beschränkt.

Es handelt sich meist um Gruppen auf der operativen Ebene (z.B. Montage). Dies entspricht meist so genannten Umsetzungsgruppen, die nicht als Ideengeber fungieren.

6.2.2 Ziele

Eine von der Betriebsführung klar umrissene Aufgabe muss während einer längeren Zeitspanne in Form von Gruppenarbeit erfüllt werden.

6.2.3 Merkmale

- Die jeweiligen Gruppen sind »Systeme in einer Organisation«. Sie sollen auf der Basis ständiger Kommunikation und Interaktion selbstständig handeln und entscheiden.
- Wichtig ist eine überschaubare Gruppengröße.
- Es gibt aufgabenbezogene Grenzen.
- Erstellung eines komplexen Produktes/Teilproduktes oder einer sonstigen Leistung. Dies macht die Kernaufgabe aus.
- Eigenverantwortlichkeit für Aufgaben.
- Die Gruppe übernimmt auch Planungs-, Organisations-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben.
- Mitglieder der Gruppe sollen durch Job-Rotation die Möglichkeit haben, in verschiedenen Tätigkeiten Erfahrungen zu sammeln und ihre Fähigkeiten zu erweitern.
- Unterschiede in der Praxis liegen vor allem im Autonomiegrad und bei der Auswahl des Gruppenleiters.

6.2.4 Folgen

Es konnten folgende Verbesserungen im ökonomischen wie sozialen Bereich festgestellt werden:

- Steigerung der Produktqualität,
- Anstieg der Produktivität,
- Größere Flexibilität,
- Kürzere Durchlaufzeiten von Aufträgen und bei Entwicklungen geringerer Absentismus und Fluktuation,
- Veränderung einseitiger physischer und psychischer Belastung der MitarbeiterInnen,
- Höhere Befriedigung sozialer und kommunikativer Kontaktbedürfnisse,
- Verbesserung der Kollegialität und der Bereitschaft, sich gegenseitig zu helfen,

- Interesse und Engagement für die eigene Arbeit und das Unternehmen erhöhen sich,
- Gestiegene Arbeitszufriedenheit.

6.3 Weitere mögliche Formen und Elemente ganzheitlicher Arbeitsgestaltung

6.3.1 Job Enlargement (= Arbeitserweiterung)

Von Job Enlargement spricht man, wenn mehrere hintereinander geschaltete Arbeitsgänge mit gleicher und ähnlicher Qualifikation zusammengefasst und einer Arbeitskraft zugewiesen werden.

6.3.2 Job Enrichment (= Arbeitsanreicherung)

Hierbei werden die bestehenden Arbeitsinhalte mit Elementen angereichert, die der Initiative und dem Gestaltungsspielraum des Einzelnen größere Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung geben. Man spricht von einer »vollständigen Arbeitshandlung«, d.h., die Planung, Verteilung der Arbeit, Materialhandhabung, Qualitätskontrolle sowie Koordination mit anderen Stellen im Betrieb liegen im Aufgabenbereich einer Person.

6.3.3 Job Rotation (= Arbeitsplatzwechsel)

Im Falle von Job Rotation nehmen Beschäftigte eines festgelegten Arbeitsabschnittes einen Tausch ihrer Arbeitsplätze vor. Auf diese Weise kann mehr Abwechslung und infolge dessen auch Motivation bei meist monoton ablaufenden Arbeitsabläufen erzielt werden. Zudem sind die MitarbeiterInnen kompetent, um bspw. im Krankheitsfalle Arbeiten von KollegInnen ohne Reibungsverluste zu übernehmen.

7. PROJEKTARBEIT

7.1 Definition

Projektarbeit wird oft durch Teamarbeit organisiert und ist somit eine mögliche Form von Teamarbeit.

7.2 Ziel

Projektarbeit wird eingesetzt, um gezielt Probleme zu lösen oder um neue Verfahren und Produkte zu entwickeln.

7.3 Merkmale

Projektarbeit kann sich in Gestalt einer Matrix-Organisation quer über alle Abteilungen erstrecken. Die Mitglieder der Projektgruppe tragen gemeinsam die Verantwortung für die zu erfüllende Aufgabe. Wichtig für den Erfolg der Projektarbeit ist gemäß der Aufgabenstellung eine adäquate Mischung der Mitglieder innerhalb der Projektgruppe.

8. BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ

8.1 Definitionen

Die Standarddimension eines umweltorientierten Unternehmens ist die Einrichtung eines Umweltmanagements. D.h., Produkt- und Verfahrensentwicklungen schließen Überlegungen zu folgenden Punkten mit ein:

- Entsorgung
- Recycling
- Materialbeschaffung
- Standortentscheidungen

Eine freiwillige Beteiligung an EG-Verordnung (EWG Nr. 1836/93) schließt mit ein:

- die Erstellung einer betrieblichen Umweltpolitik
- das Verfassen einer jährlichen Umwelterklärung bzw. eines Umweltberichts

In einem noch weitreichenderen Modell nach Georg Winter werden unternehmensübergreifende Maßnahmen mit eingeschlossen. Dies können z.B. sein:

- Umweltberatung der Mitarbeiterhaushalte
- Baubiologische Konzepte bei Industrievorhaben
- Umweltorientierte Verbandsarbeit
- Unternehmenskontakte im Dienst von Bürgerinitiativen
- Finanzielle Förderung von Umweltschutzorganisationen
- »Erfinderbörse Umweltschutz«

8.2 Maßnahmen

8.2.1 Operationalisierung bzw. Umsetzung des Leitbildes »Umweltfreundliches Unternehmen«.

Hierfür zentrale Dimensionen sind:

- Maßnahmen mit Technikbezug: Paradigma »integrierter Umweltschutz« gemäß dem Leitbild »Kreislaufwirtschaft«

- Maßnahmen mit Standortbezug: Etablierung von Umweltmanagementsystemen, Auditierungen sowie Umweltverträglichkeitsprüfungen
- Maßnahmen mit Produktbezug: Öko-Bilanzierung und Prozesskettenanalysen
- Maßnahmen mit Unternehmensbezug: Öko-Controlling und Ökologische Buchhaltung

8.2.2 Leitbild der nachhaltigen Entwicklung seit dem Brundtlandreport im Jahre 1987 und der Konferenz von Rio 1992

Komponenten nachhaltiger Produkte (inklusive Dienstleistungen) sind demnach:

- Vermarktung
- Weiterentwicklung der Produktportfolios
- Prozess- und produktbezogene Forschung und Entwicklung
- Unternehmensstruktur
- Standortentscheidungen
- Gestaltung der Arbeitsverhältnisse
- Organisations- und Personalentwicklung
- Verbandspolitik
- Lobbyarbeit

8.2.3 Konzept der Öko-Effizienz nach World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

8.2.3.1 Definition

»Öko-Effizienz wird durch die Lieferung von Gütern und Dienstleistungen, die menschliche Bedürfnisse befriedigen und Lebensqualität bringen, zu einem konkurrenzfähigen Preis erreicht, wobei die Auswirkungen auf die Umwelt und die Ressourcenintensität bezogen auf den ganzen Produktlebenslauf fortschreitend verringert werden, bis schließlich ein Niveau erreicht wird, das der geschätzten Tragfähigkeit der Erde entspricht.«

8.2.3.2 Maßnahmen für die Beurteilung der Öko-Effizienz eines Unternehmens nach WBCSD

- Reduktion der Materialintensität von Gütern und Dienstleistungen
- Reduktion der Energieintensität von Gütern und Dienstleistungen
- Reduktion bzw. Eliminierung des Schadstoffausstoßes
- Verbesserung der Recycling-Fähigkeit der Materialien
- Maximierung der nachhaltigen Nutzung erneuerbarer Ressourcen

- Verlängerung der Produktlebensdauer
- Steigerung der Dienstleistungsintensität von Produkten und Dienstleistungen.

Als Handreichung für die Unternehmen hat das Öko-Institut einen Kriterienkatalog entwickelt, mit Hilfe dessen die Nachhaltigkeit von Produkten operativ erfasst werden kann. Dieses Instrumentarium nennt sich »Product Sustainability Assessment«, kurz PROSA.

9. BETRIEBLICHER GESUNDHEITSSCHUTZ BZW. -MANAGEMENT

9.1 Definition

Gesundheitsförderung gemäß der Ottawa Charta der WHO von 1986:

»Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.«

Ziel soll es sein ein »(...) größtmögliches Gesundheitspotenzial zu verwirklichen, indem die sozialen Kompetenzen und lebenspraktischen Fertigkeiten stärker ausgebildet werden.« Außerdem sollen die Menschen befähigt werden »(...) auf die Faktoren, die ihre Gesundheit beeinflussen, auch Einfluss nehmen zu können.«

Mit entscheidend für die zunehmende Bedeutung der betrieblichen Gesundheitsförderung in Deutschland waren 1989 die Reform des § 20 SGB V. Im Zuge dieser Reform bekamen die Krankenkassen einen Auftrag zur Mitwirkung bei der Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren. Weiterhin wichtig waren die Gesetzesänderungen aus dem Jahre 1996, die eine Verringerung der Kassenaktivitäten und einen Bedeutungsverlust der betrieblichen Gesundheitsförderung zur Folge hatten.

9.2 Komponenten des betrieblichen Gesundheitsschutzes

9.2.1 Betrieblicher Gesundheitsbericht

- Es findet eine routinemäßige Berichterstattung über Arbeitsunfallschwerpunkte und mögliche Risikofaktoren am Arbeitsplatz statt.
- Der Bericht enthält Informationen zu folgenden Punkten:
 - zum Arbeitsunfähigkeitsgeschehen (Daten der Krankenkasse)
 - zu Arbeitsplatzmerkmalen
 - aus arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchungen.

9.2.2 Arbeitskreis Gesundheit

- Schaffung einer betriebspezifischen Vernetzung von Angehörigen des »klassischen« Arbeitsschutzes und anderen Handlungsträgern betrieblicher Gesundheitsförderung (Beschäftigte, Krankenkassen, Sozialabteilung etc.).
- Präsentation und Diskussion der Gesundheitsberichte.
- Durchführung von objektiv und subjektiv erhobenen Belastungsanalysen mit partizipativ angelegten Projekten. Es ist erwiesen, dass hierdurch Möglichkeiten von Belastungssenkungen und der Stärkung von Ressourcen in der betrieblichen Organisation und im betrieblichen Sozialklima identifiziert und realisiert werden können.

Ziele von Belastungsanalysen sind die:

- Senkung von Belastungen
- Stärkung von Ressourcen
- Senkung der Arbeitsunfälle
- Steigerung der Produktivität.

9.2.3 Unterscheidung zwischen personen- und situationsbezogenen Maßnahmen:

Personenbezogene Maßnahmen	Situationsbezogene Maßnahmen
1. Rückenschule	Ergonomie
2. Ernährungsberatung	Umgebungsbedingungen
3. Entspannung	Kantinenberatung
4. Suchtverhalten	Arbeitsorganisation
5. Qualifizierung für Beschäftigte	Arbeitstätigkeit und -inhalt
6. Führungskräfte-Training	Arbeitszeit Information und Kommunikation

(Quelle: Preußner, 1997, S. 881 f)

9.3 Schwierigkeiten

- Gesundheitsgerechte Arbeitsplätze kosten zunächst Geld – ein direkter unmittelbarer Nutzen ist für das Unternehmen nicht vorhanden
- Schadensnachweis muss durch Betroffene erbracht werden

9.4 Beteiligungsformen von Beschäftigten in KMU

- Betriebsbegehungen
- Informationsworkshop
- Belegschaftsbefragungen
- Gesundheitskurs
- Arbeitsplatz- bzw. Lernprogramm
- Unsystematische Einzel-Gespräche

10. UNTERNEHMENSKULTUR

10.1 Definition

Idealtypisch formuliert handelt es sich bei der Unternehmenskultur um »(...) die Summe der gemeinsam von Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern getragenen Regeln, Normen und Wertvorstellungen, die die betriebliche Wirklichkeit prägen.«

(Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung, o.J., o.O.)

Im Idealfall handelt es sich um eine markt- und mitarbeiterorientierte Führung, d.h., die Unternehmenskultur bezieht die Normen und Werte von Seiten der MitarbeiterInnen mit ein. In der Praxis handelt es sich oftmals jedoch nicht um ein gemeinsames Wertesystem von Unternehmensleitung, Führungskräften und MitarbeiterInnen, sondern Ausgangspunkt und Urheber dieser Werte ist meist das Management. Kollektive Normen aller Unternehmensangehörigen sollen es nach den Vorstellungen der Initiatoren erst werden.

Die Idee der Unternehmenskultur hat historisch betrachtet ihren Vorläufer in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts mit dem Konzept der Werksgemeinschaft.

10.2 Voraussetzungen

- Eine langjährige Beteiligungstradition bildet das Fundament für einen weit reichenden und schwierigen unternehmerischen Anpassungsprozess.
- MitarbeiterInnenbeteiligung, flexible Arbeitsmodelle, flache Hierarchien, die im Konsens mit den MitarbeiterInnen und dem Betriebsrat ausgehandelt wurden, bilden eine solide Grundlage für betriebliche Umstrukturierungen.
- Eine entsprechende Rollenkompetenz von Fachkräften, MitarbeiterInnen und dem Betriebsrat als Voraussetzung für die Etablierung einer neuen Unternehmenskultur.

10.3 Ziele

Verhaltenssteuerung und Bewusstseinsprägung der MitarbeiterInnen mit dem Ziel, die vom Management erwünschten Einstellungen und Verhaltensweisen im Kopf und auf der Gefühlsebene zu akzeptieren und möglichst aus eigener Überzeugung anzustreben.

10.4 Instrumente von Unternehmenskultur

- Personelle Komponente: Einsatz einer werteseetzenden Schlüsselfigur – wie z.B. der eines betrieblichen »Kulturmanagers« -, mit der sich die MitarbeiterInnen identifizieren können, der eine Vorbildfunktion einnimmt.
- Sprachliche Komponente: Herausbildung und Kultivierung einer unternehmensspezifischen Sprache sowie der Vermittlung firmeneigener Anekdoten und Legenden.
- Rituelle und symbolische Aktivitäten: Vergegenständlichung der von den Initiatoren erwünschten Werthaltungen durch greifbare und sich wiederholende Aktivitäten. Das symbolische Programm soll hautnah erlebt, nachvollzogen und mitgestaltet werden können. Bsp.: Anrede der KollegInnen beim Vornamen, Geburtstagsumtrunk mit den KollegInnen, Betriebsfeiern, Weihnachtsfeiern, Kleidung, firmeneigene Freizeit- und Sporteinrichtungen etc.)

11. GESCHLECHTERPLURALITÄT IM MANAGEMENT

11.1 Hypothese der Projektbearbeiter

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wird positiv beeinflusst, wenn bei der Entscheidungsfindung und den Aushandlungsprozessen im Verlauf von Innovationsvorhaben eine ausgewogene Beteiligung beider Geschlechter gegeben ist. Andernfalls ist davon auszugehen, dass vorhandene oder zumindest mögliche Innovationspotenziale im Betrieb nicht ausgeschöpft werden.

11.2 Befunde aus der Forschung

In einer Studie mit dem Titel »Weibliche Angestellte im Zentrum betrieblicher Innovation« untersuchten Gottschall, Jacobson und Schütte die Bedeutung, die dem Einsatz neuer Bürotechnologien für Beschäftigungssituation und Berufsperspektiven von weiblichen Angestellten in Klein- und Mittelbetrieben zukommt. Im Rahmen dieser Untersuchung konnten die Autorinnen zahlreiche wichtige Aspekte zum Zusammenhang von weiblichen Angestellten und Innovation herausarbeiten. Auf einige Punkte wird mit Blick auf das Projektinteresse eingegangen.

Spezifische betriebliche Interessen am Einsatz weiblicher Beschäftigter am Beispiel des Verwaltungsstampersonals:

- **Fachliche Qualifikationen:** Es ist hierbei zu betonen, dass Frauen keine »Notlösung« mangels qualifizierter männlicher Angestellter darstellen. Interviews mit Personalverantwortlichen ergaben, dass weibliche Ausbildungs- und Arbeitsplatzbewerber auf Grund ihrer guten, häufig eindeutig höheren formalen und nicht-formalisierten Qualifikationen eher zum Zuge kommen als männliche Bewerber.
- **Extraqualifikationen** (z.B. Schreibmaschineschreiben, Übernahme sekretarieller Arbeit für die Fachabteilungsleitung, soziale Fähigkeiten bzw. Verhaltensqualifikationen). Außerdem profitieren die Betriebe von berufsrelevanten Zusatzqualifikationen wie etwa Fremdsprachenkenntnisse. Typischerweise bringen eher weibliche als männliche Angestellte derartige Kenntnisse mit.
- **Bereitschaft zu Zusatzleistungen:** Als entscheidenden Vorteil für die Betriebe nennt Gottschall die »Bereitschaft weiblicher Angestellter, entsprechende Arbeiten (wie z.B. Terminplanung, Reiseorganisation) immer wieder kurzfristig zu Lasten der Bearbeitung eigener Sachgebiete zu übernehmen.«
- **»Genügsamkeit«** hinsichtlich materieller Gratifikations- und beruflicher Aufstiegsansprüche im Vergleich zu Männern.

Fazit der empirischen Untersuchungen:

»Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass Frauen in diesem Betriebstypus (Verwaltungsbereich; Anm.d.Verf.) auf Sachbearbeitungsebene bisher auf Grund ihrer einschlägigen Fachqualifikationen und flexiblen Einsetzbarkeit das geeignete Stammpersonal darstellen; darüber hinaus dürften bestimmte geschlechtsspezifische – durchaus berufsrelevante – Zusatzqualifikationen und Extra-Leistungen der weiblichen Angestellten, die die Betriebe ohne nennenswerte Gratifikationen nutzen können, und auf die sie auf Grund ihrer spezifischen Arbeits- und Organisationsstrukturen ein Stück weit angewiesen sind, mit zu ihrem bevorzugten Einsatz beigetragen haben.«

Quelle: Gottschall, 1989, S. 49.

Die Leitungsebene als Kehrseite der Medaille

Der Normalfall ist die Ausgrenzung von Frauen aus Leitungs- und unmittelbar marktbezogenen bzw. betriebsstrategisch bedeutsamen Positionen (Bsp.: Auftragsakquisition im Außendienst, Kontraktabschließung im Einkauf einschließlich Kompetenzen zur Preisgestaltung, Festlegung von Verhandlungsspielräumen, Weisungsbefugnis gegenüber produktionsnahen Bereichen).

»Tatsächlich ist die Dominanz von Männern in diesen Positionen kein Zufall, sondern Resultat einer ausdrücklichen betrieblichen Präferenz, die zumindest bis in die jüngste Vergangenheit von Betriebsleitungen und Vorgesetzten nicht nachhaltig in Frage gestellt wurde.«

Quelle: Gottschall, 1989, S. 51.

Gründe hierfür sind nicht in den fachlichen Qualifikationsvoraussetzungen von Frauen zu suchen, sondern:

- »In der qua Geschlecht unterstellten geringeren zeitlichen Verfügbarkeit und potenziellen Diskontinuität der Erwerbsarbeit auf Grund ihrer – qua gesellschaftlicher Rollenverteilung hergestellten – Verwiesenheit auf Haushalt und Familie« stellen Frauen aus betrieblicher Sicht einen »Risikofaktor« dar.
- Insbesondere in Maschinenbaubetrieben wird die Präferenz für Männer in den marktnahen Positionen auch mit den traditionsbehafteten Erwartungen der überwiegend männlichen Kunden begründet.

Gottschall zieht am Ende ihrer Untersuchung zu Betrieben aus dem Verwaltungsbereich folgendes Fazit:

»Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich die weiblichen Angestellten unter den klein- und mittelbetriebstypischen, eher restriktiven Bedingungen als die entscheidenden **Trägerinnen von Innovation** erweisen.« (...) Dass die Realisierung professioneller Aufgabenwahrnehmung in diesem Betriebstypus in den marktnahen Bereichen vornehmlich in Form einer Kompetenzerweiterung der Sachbearbeitung und damit an Frauenarbeitsplätzen sowie partiell auch über neue strategisch wichtige Positionen unterhalb der Leitungsebene, die ebenfalls mit Frauen besetzt werden, erfolgt, impliziert in der Tendenz eine Infragestellung der in diesen Betrieben in der Verwaltung tradierten geschlechtsspezifischen Trennungslinien.«

nach: Gottschall, 1989, S. 193.

11.3 Übertragbarkeit der Befunde auf die Maschinen- und Elektrobranche?

Im Zentrum des Projektinteresses stehen mittelständische Betriebe der Metall- und Elektroindustrie. Durch die Aufnahme des Aspektes »Geschlechterpluralität im Management« als Innovationskriterium wollen die Projektbearbeiter empirisch nachprüfen, ob sich bestimmte Befunde aus dem Verwaltungsbereich auf das produzierende Gewerbe übertragen lassen. Es wird insbesondere zu prüfen sein, ob sich Präferenzen für oder gegen ein Geschlecht auf qualifikatorische Voraussetzungen zurückführen lassen, oder ob sich bei den Befragten ein überkommenes Rollenverständnis der Geschlechter feststellen lässt. Dies ließe sich in einer traditionell von Männern dominierten Branche wie dem Maschinenbau zumindest vermuten

und hätte ggf. eine Unterrepräsentation von Frauen sowohl in der Produktion, dem Management oder auch dem Betriebsrat zur Folge? Sollte sich dieser Verdacht bestätigen, so liegt die Vermutung nahe, dass in diesen Branchen bestimmte Innovationspotenziale nicht genutzt werden.

12. NETZWERKE UND KOOPERATIONSBEZIEHUNGEN

12.1 Vermutungen bzw. Hypothesen

1. Umfassende Kooperationsbeziehungen mit anderen Betrieben, Zulieferern und/oder Kunden in den Bereichen Forschung, Marketing, Auftragsabwicklung, Materialbeschaffung und Vermarktung können Innovationseffekte befördern.
2. Positive Innovationsimpulse gehen ebenfalls von der Nutzung regionaler Kooperationsmöglichkeiten mit Hochschulen oder Technologietransferstellen aus.
3. Kooperationsbeziehungen als Möglichkeit für KMU, Kapazitäts- und Kompetenznachteile gegenüber Großbetrieben auszugleichen (vgl. Rudi Schmidt auf Workshop: Kooperation als Innovationsstrategie. Probleme Perspektiven zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit am 11. 12. 2000 in Jena).

12.2 Definition

»Kooperation ist die (freiwillige) auf Stillschweigen oder vertragliche Vereinbarung beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen durch Funktionsabstimmung oder Funktionsausgliederung und Übertragung auf einen Kooperationspartner im wirtschaftlichen Bereich.«

Quelle: Roterling, 1990, S. 41

12.3 Kooperationsformen

Kooperationen können zwischen einzelnen Betrieben aber auch innerhalb von Betriebsverbänden entstehen. Die einfachsten Formen von Kooperationen sind die der Kunden- oder aber der Zulieferbeziehungen. Derartige Kooperationen sind weit verbreitet und können nicht als prozessinnovativ bezeichnet werden. Unüblicher, in der Regel mit einem weitaus größeren Risiko behaftet, sind Kooperationsformen in den Bereichen FuE, Marketing, Auftragsabwicklung, Materialbeschaffung und Vermarktung. Erfolgreich verlaufende Kooperationsbemühungen auf diesen Feldern bedeuten meist qualitative Veränderungen in der Organisationsstruktur von Betrieben und können daher als prozessinnovativ bezeichnet werden.

12.4 Ziel und Kennzeichen von Kooperationen

Allgemeines Ziel jeder Kooperation ist es, wirtschaftliche Vorteile zu erlangen. Kennzeichen von Kooperationen sind demnach:

- Wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit der beteiligten Unternehmen ist erforderlich.
- Die Zusammenarbeit erfolgt auf freiwilliger Basis als eigenständige Unternehmensentscheidung.
- Gegenstand der Kooperation sind Teilfunktionen der beteiligten Unternehmen oder einzelner Projekte.
- Die Kooperation hat ein wirtschaftliches Ziel; die Ziele der einzelnen Partner und die Ziele der gemeinsamen Kooperation können durchaus differieren (komplementär oder gemeinsam).
- Am wichtigsten jedoch ist, dass alle beteiligten Partner aus einer Kooperation Nutzen gewinnen, den sie ohne die Zusammenarbeit nicht erreichen würden (Win-Win-Situation).

Quelle: Dreher/Korflür, 1998, S. 12.

12.5 Aktuelle Ergebnisse der Kooperationsforschung (Brussig, 2000)

12.5.1 Thesen

1. Kooperierende Unternehmen haben oftmals keine höhere Leistungsfähigkeit als nicht-kooperierende Unternehmen. Brussig nennt dies die »betriebswirtschaftliche Kooperationsanomalie«. Sie trifft für Ost und West gleichermaßen zu.
2. Trotz hoher Kooperationsaktivität kommt es nur zu geringen Effekten für die Regionalentwicklung bezüglich diverser Kriterien (wie z.B. Entstehung unternehmensnaher Dienstleistungen, Beschäftigungseffekte, Schließung der Produktivitätslücke, Entstehung einer Gewinnsituation, Erhöhung der Ausbildungsleistung etc.). Brussig nennt dies die »regionalwirtschaftliche Kooperationsanomalie«. Sie tritt v.a. in Ostdeutschland auf.

12.5.2 Spezifische Kooperationsbarrieren in den Neuen Bundesländern

- Fehlende Vertrauenskulturen
Fehlende private Kooperationsbeziehungen, d.h. mangelndes Wissen von- und übereinander auf Grund der Neustrukturierung und personellen Neubesetzungen nach der Wende.

12.5.3 Fazit Brussig

Der generelle Nutzen von Kooperationen steht nicht in Frage, aber wir wissen noch wenig über die Erfolgsbedingungen von Netzwerken. Begünstigende Faktoren sind in jedem Falle eine hohe Unternehmensdichte, Branchenvielfalt und regionale Traditionen wie z.B. eine Industrie- bzw. Branchentradition. Realistische Erwartungshaltungen der Partner untereinander sowie ein wechselseitiges Input durch die beteiligten Partner wie z.B. im Bereich Know-how und FuE stellen begünstigende Faktoren für den Erfolg von Kooperationsprozessen dar. Eine Beteiligung an Kooperationen ohne eigenes Input ist dahingegen meist zum Scheitern verurteilt. Weiterhin sollten Kooperationen einen wettbewerbsrelevanten Vorteil mit sich bringen. Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass Wettbewerbs- und Konkurrenzsituationen stimulierende Momente für Kooperationen darstellen.

Seitens der Wissenschaft wird vermutet: Die Erfolgsfaktoren sind im Verlauf von Kooperationsprozessen einem Wandel unterworfen. Dieser Wandel ist schlecht erforscht und auch nur schwer erforschbar. Umstritten ist außerdem die Steuerungsfähigkeit von Wirtschaftspolitik: Kann Wirtschaftspolitik Kooperationen fördern? Wenn ja, mit welchen Mitteln der Förderung können die besten Erfolge erzielt werden?

12.6 Ergebnisse einer qualitativen Studie zum Thema Innovation durch Kooperation (nach: Möll, 2000)

12.6.1 Innovationsprobleme ostdeutscher Betriebe gemäß der Forschungsliteratur

- Geringe Marktorientierung auch der forschenden Betriebe
- Defizite bei der Einbindung in UN-Netzwerke
- Defizite beim Zugang zu unternehmensexternem Wissen

12.6.2 Innovationsprobleme laut Ifo-Institut

- Fehlendes Kapital
- Fehlendes Fremdkapital
- Beschaffungsprobleme bei Fachkräften
- Akzeptanzprobleme bei Kunden

Auffälligkeit bei der Ifo-Studie: Ein Mangel an Kooperationen wurde von den befragten Betrieben nur marginal als Innovationshemmnis genannt.

12.6.3 Gründe für Kooperationen

- Veränderte Kundenanforderungen
- Wachsender Know-how-Bedarf
- Zunehmende Innovationskosten
- Eröffnung von Marktzugängen (neue Absatzmärkte erschließen)
- Staatliche Förderung zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit

12.6.4 Problemfelder betriebsübergreifender Innovationsprozesse

- Informationsbeschaffung, Partnersuche und Finanzierung
- Absicherung gegenüber opportunistischen Handlungen des Kooperationspartners (auch: Absicherung vor Wissensabfluss)
- Operative Durchführung der Kooperation bedeutet Koordinationsaufwand. Der Wissenstransfer braucht trotz IuK-Technologie den Face-to-Face Kontakt.

12.6.4 Betriebliche Kooperationsperspektiven (Typologie)

- Kooperation als singuläre Einrichtung (Merkmale: einmalige, zeitlich befristete Kooperationen; kein Regelwerk nach dem man miteinander kooperiert; geballter Einsatz der Belegschaft für diesen einmaligen Prozess nötig)
- Kooperation als Risiko (Merkmale: Risiko des Wissensabflusses als Misstrauensfaktor v.a. im Hightech-Bereich; Wissenstransfer wird auf niedriger Flamme gehalten; Offenheit gegenüber Kooperationsbeziehungen, wenn der Partner den Marktzugang gewährleistet)
- Kooperation als neues Element der Innovationsstrategie
- Kooperation als institutionalisierte Strategie (Merkmale: Offenheit hinsichtlich des Wissenstransfers; Märkte für die gemeinsam entwickelten Produkte noch gar nicht vorhanden, da Markterschließung infolge von Kooperationen)

Allgemein gilt: Die betriebsinternen Bedingungen (z.B. personale Strukturen) sind wichtig für das Gelingen von Kooperationen!!

12.6.6 Erfolgsfaktoren für Kooperationen bei Produktinnovationen

- Interesse aller Beteiligten an der Umsetzung
- Verknüpfung heterogener Wissensbestände
- Aktive Einbindung der MitarbeiterInnen in den Kooperationsprozess. Gewährleistung des Informationsflusses

- Ausbildung einer internen wie externen Netzerkennung und Kooperationskompetenz. Interne kooperative Kompetenz, wie z.B. der Umgang mit jeweils fachfremdem Personal, hat positive Auswirkungen auf die externe Kooperationskompetenz
- Rückkopplung zwischen Innovationsentwicklung und Anwendungskontext (Vermarktung). Auffallend ist nach wie vor: Bei öffentlich geförderten Innovationsprojekten spielt der Vermarktungsaspekt von Kooperationsprojekten eine nur geringe Rolle.

Fazit:

Hinsichtlich der Erfolgsfaktoren für Prozessinnovationen herrscht von Seiten der Forschung noch Unklarheit. Allerdings lassen sich zwei allgemeine Aussagen treffen, die generell mitentscheidend sind für den Erfolg von Produkt- und/oder Prozessinnovationen. Erstens hängt vieles davon ab, welche Personen im Betrieb wie von den einzelnen Veränderungen betroffen sind. Kommt es im Zuge von Innovationsprozessen zu Statusproblemen und Angst vor Konkurrenz innerhalb der Belegschaft, so steht der Erfolg eines Innovationsprozesses schnell in Frage. Zweitens kann festgehalten werden, dass die Innovationsdynamik immer geringer wird, je mehr ein Betrieb mit der täglichen Krisenbewältigung beschäftigt ist.

VERWENDETE LITERATUR

- Bertelsmann Stiftung** und **Hans-Böckler-Stiftung** (Hg.), 1996, Vorteil Unternehmenskultur. Leitfaden für die Praxis, 6 Bde., Gütersloh.
- Braun**, Bernhard und **Georg**, Arno, 1990, Prävention und betriebliche Gesundheitskultur. Datenbedarf und Handlungsgrenzen von Interventionsforschung im Gesundheitsschutz, in: Pröll/Peter, 1990, S. 79 ff.
- Brussig**, Martin, 2000, Regionalentwicklung durch zwischenbetriebliche Kooperation – Ergebnisse, Fragen und Vermutungen aus den Neuen Bundesländern, unveröffentlichter Vortrag vom 11. 12. 2000 in Jena.
- Decker**, Franz, 1998, Teamworking – Gruppen erfolgreich führen und moderieren, München.
- Dreher**, Carsten und **Korflür**, Inger, 1998, Die Logik von LOGIK, LOGIK-Arbeitspapier Nr. 1, Karlsruhe.
- Dybowski**, Gisela u.a., 1999, Betriebliche Innovations- und Lernstrategien. Bundesinstitut für berufliche Bildungs- und Personalentwicklungsprozesse, Bielefeld.
- Francis**, Dave und **Young**, Don, 1996, Mehr Erfolg im Team – Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen, Hamburg.
- Fraunhofer Institut** (Hg.), 1997, Innovationen in der Produktion, Dokumentation zur Umfrage Innovationen in der Produktion 1997 des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung: Arbeitspapier der Abteilung »Innovationen in der Produktion«, Karlsruhe.
- Fritsch**, Michael, 2000, Ansatzpunkte und Möglichkeiten zur Verbesserung regionaler Innovationsbedingungen – Ein Überblick über den Stand der Forschung, in: Hartmut Hirsch-Kreinsen und Anja Schulte (Hg.), Standortbedingungen. Unternehmen zwischen Globalisierung und Regionalisierung, Berlin, 2000, S. 103 – 128.
- Gottschall**, Karin, **Jacobson**, Heike und **Schütte**, Ilse, 1989, Weibliche Angestellte im Zentrum betrieblicher Innovation: die Bedeutung neuer Bürotechniken für die Berufsperspektiven von Frauen in kleinen und mittleren Unternehmen, Paderborn.
- Hans-Böckler-Stiftung** (Hg.), 2000, Innovation durch Kooperation. Forschungsimpulse für die Regionen, Düsseldorf.

- Hans-Böckler-Stiftung** (Hg.), 2000, »Leitfaden für Kooperation«, Düsseldorf.
- Lehner**, Franz, o.J., Die ökologische Innovationslücke, Vortrag gehalten auf dem Workshop »Öko-intelligentes Produzieren und Konsumieren« im Rahmen des Verbundprojektes Technologiebedarf im 21. Jahrhundert des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen.
- Schmidt**, Eberhard, 1998, Mitbestimmung beim betrieblichen Umweltschutz, in: WSI-Mitteilungen, 51. Jg., Heft 8, S. 535-543.
- Schneider**, Helmut und **Knebel**, Heinz, 1995, Team und Teambeurteilung – Neue Trends in der Arbeitsorganisation, Köln. Innovationslücke, Vortrag gehalten auf dem Workshop »Öko-intelligentes Produzieren und Konsumieren« im Rahmen des Verbundprojektes Technologiebedarf im 21. Jahrhundert des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen.
- Möll**, Gerd, 2000, Innovation durch Kooperation – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Thüringen, unveröffentlichter Vortrag vom 11. 12. 2000 in Jena.
- Peters**, S. (Hg.), 1994, Lernen im Arbeitsprozess durch neue Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien, Opladen.
- Preußner**, Irene, 1997, Bestandsaufnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung. Ergebnisse aus einer ExpertInnenbefragung in Berlin und Brandenburg, in: WSI-Mitteilungen, 50. Jg., Heft 12, S. 877 – 883.
- Pröll**, Ulrich und **Peter**, Gerd, 1990, Prävention als betriebliches Alltagshandeln, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Dortmund.
- Rosenbrock**, Rolf, 1998, Wa(h)re Gesundheit. Prävention und Gesundheitsförderung in der BRD seit den Sechzigerjahren, in: Roeßiger/Merk, S. 202 ff.)
- Roeßiger**, Susanne und **Merk**, Heidrun, 1998, Hauptsache gesund! Gesundheitsaufklärung zwischen Disziplinierung und Emanzipation, Marburg.
- Rotering**, C., 1990, Forschungs- und Entwicklungskooperation zwischen Unternehmen, Stuttgart.
- Schau**, Martin, 1998, Corporate Identity durch die Einbeziehung von Zielvereinbarungen im Rahmen der Personalentwicklung – eine empirische Untersuchung. Frankfurt/M.
- Severing**, Eckart, 1994, Arbeitsplatznahe Weiterbildung, Neuwied.
- Wahren**, Hein-Kurt E., 1994, Gruppen und Teamarbeit in Unternehmen, Berlin und New York.
- Wollny**, Volrad, 1998, Vom umweltbewussten zum nachhaltigen Unternehmen, in: WSI-Mitteilungen, Jg. 51, Heft 8, S. 543 – 552.

TEIL C: GESPRÄCHSLEITFÄDEN FÜR DIE EXPERTINNEN- GESPRÄCHE

INTERVIEWLEITFADEN FÜR KAMMERVERTRETERINNEN

1. INNOVATION AUS DER SICHT DES INTERVIEWTEN

1.1 Was verstehen Sie persönlich unter Innovation?

1.2 Was macht Ihrer Meinung nach einen innovativen Betrieb aus? (Merkmale)

Ggf. Hinweis auf Prozessinnovation geben und fragen:

Anhand welcher Merkmale kann man Ihrer Meinung nach einen im Bereich Prozessinnovationen engagierten Betrieb erkennen?

Liste mit unseren Innovationskriterien vorlegen:

- 1.3 Erkennen Sie die von uns aufgeführten Merkmale für Prozessinnovation als solche an (d.h. als Merkmale, die sie selbst auch als Kennzeichen für einen prozessinnovativen Betrieb bezeichnen würden), oder sind Sie mit dem ein oder anderen Merkmal nicht einverstanden?
- 1.4 Welche Merkmale für einen prozessinnovativen Betrieb, die hier aufgelistet bzw. nicht aufgelistet sind, müssten Ihrer Meinung nach ergänzt bzw. weggestrichen werden?
- 1.5 Begründen Sie bitte kurz Ihre Meinung!
- 1.6 Wenn Sie einmal an die Wichtigkeit der Innovationsmerkmale denken, lässt sich Ihrer Meinung nach eine Rangfolge dieser Merkmale (Hierarchie gemäß deren Bedeutung) erstellen?
Wenn ja, wie sieht Ihre persönliche Rangreihe aus und welche Gründe gibt es dafür?

Fragen zu Zusammenhängen der einzelnen Kriterien:

- 1.7 Was denken Sie: Sind Prozessinnovationen eher einzeln anzutreffen, oder treten mehrere gleichzeitig auf?
- 1.8 Welche Arten von Prozessinnovationen treten gleichzeitig auf und welche Gründe könnte es Ihrer Meinung nach dafür geben?

2. BEWERTUNG VON INNOVATION IN BETRIEBEN DES VERANTWORTUNGSBEREICHES

- 2.1 Fallen Ihnen Betriebe aus Ihrem Verantwortungsbereich ein, die Ihrer Meinung nach prozessinnovativ arbeiten oder vorhaben, in nächster Zukunft Prozessinnovationen einzuführen?
- 2.2 Wenn ja, nennen Sie uns bitte diese Betriebe und die entsprechende Form von Prozessinnovation, die dort praktiziert wird oder aber eingeführt werden soll! Notieren der Betriebe und Art der Prozessinnovation!
Wenn ja, gibt es Prozessinnovationen, die besonders häufig eingeführt werden?
Werden auch verschiedene Innovationsvorhaben gleichzeitig angegangen?
Wenn ja, welche sind das?
- 2.3 Gibt es Ihrer Meinung nach bestimmte Gruppen/Personen im Betrieb, die maßgeblich Innovationsprozesse voranbringen und mitgestalten?
Wenn ja, welche Gruppen/Personen sind das?

3. INNOVATION UND INTERESSENVERTRETUNG

- 3.1 Was verstehen Sie unter Beschäftigtenbeteiligung bzw. betrieblicher Interessenvertretung?
- 3.2 Gibt es in den von Ihnen genannten »innovativen Betrieben« eine Beschäftigtenbeteiligung/Interessenvertretung?
Wenn ja, in welcher Form?
- 3.3 Gibt es Ihrer Meinung nach einen Zusammenhang zwischen betrieblicher Innovation und betrieblicher Interessenvertretung?, d.h. positive oder negative Einflüsse von betrieblicher Interessenvertretung auf die Innovationsfähigkeit bzw. -freudigkeit eines Betriebes?
- 3.4 Falls ja bei 3.3: Wenn Sie einen solchen Zusammenhang sehen, welche Gründe gibt es Ihrer Meinung nach für diesen Zusammenhang?
Und wie äußert sich dieser Zusammenhang?
- 3.5 Falls nein bei 3.3: Wenn Sie keinen Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit und betrieblicher Interessenvertretung sehen, bitte begründen Sie uns kurz Ihre Meinung.
- 3.6 Gibt es in diesem Kontext (gemeint: Zusammenhang zwischen Innovation und Beschäftigtenbeteiligung/Interessenvertretung) Unterschiede zwischen Betrieben mit bzw. ohne Beschäftigtenbeteiligung/Interessenvertretung?

Wie lässt sich die Zusammenarbeit zwischen der Interessenvertretung und der Geschäftsführung in innovativen Betrieben beschreiben?

3.7 Gibt es Unterschiede die Zusammenarbeit betreffend zwischen innovativen Betrieben ohne Beschäftigtenbeteiligung/Interessenvertretung und innovativen Betrieben mit Beschäftigtenbeteiligung/Interessenvertretung?

3.8 Denken Sie, dass eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Interessenvertretung bzw. eine ausgeprägte Mitarbeiterbeteiligung positive Auswirkungen haben kann auf:

- Wirtschaftlichen Erfolg
- Betriebsklima
- Motivation aller Beteiligten für weitere Innovationen?

Bitte begründen Sie Ihre Aussage!

Wenn positive Auswirkungen gesehen werden:

Welche betrieblichen Voraussetzungen für eine solche Zusammenarbeit sind erforderlich?

Was fällt Ihnen in diesem Kontext zu dem Begriff Unternehmenskultur ein?

3.9 Sind Ihnen Betriebe aus Ihrem Verantwortungsbereich bekannt, in denen Mitarbeiterbeteiligung/Interessenvertretung Konfliktpotentiale darstellen?

Welche Konflikte treten auf?

Wie wird mit diesen Konflikten umgegangen?

4. CHANCEN UND PERSPEKTIVEN FÜR INTERESSENVERTRETUNG UND INNOVATION

4.1 Halten Sie zukünftig eine Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretung und Geschäftsführung mit Blick auf Prozessinnovationen für sinnvoll?

4.2 Falls ja, wie sollte eine solche Zusammenarbeit aussehen?

4.3 Wo sehen Sie Handlungsbedarf bzw. Handlungsmöglichkeiten, um eine solche Zusammenarbeit zu ermöglichen bzw. zu fördern?

4.4 Wie schätzen Sie die Chancen und Perspektiven für eine solche Entwicklung ein?

Unter Rückblick auf unser bisheriges Gespräch, welche Betriebe mit und ggf. auch ohne Betriebsrat würden Sie uns zur Erstellung von betrieblichen Fallstudien vorschlagen.

Bitte nennen Sie uns Adressen und AnsprechpartnerInnen!

INTERVIEWLEITFADEN FÜR DIE VERTRETERINNEN DER VERWALTUNGSSTELLEN

1. INNOVATION AUS DER SICHT DES INTERVIEWTEN

1.1 Aus dem Bauch heraus:

Was verstehen Sie persönlich unter Innovation?

1.2 Was macht Ihrer Meinung nach einen innovativen Betrieb aus? (Merkmale)
Ggf. Hinweis auf Prozessinnovation geben und fragen: Anhand welcher Merkmale kann man Ihrer Meinung nach einen im Bereich Prozessinnovation engagierten Betrieb erkennen?

Im Folgenden nur noch Prozessinnovation mit Hilfe der Liste.

Liste vorlegen und Fragen dazu:

1.3 Erkennen Sie die von uns aufgeführten Merkmale für Prozessinnovation als solche an (d.h. als Merkmale, die sie selbst auch als Kennzeichen für einen prozessinnovativen Betrieb bezeichnen würden), oder sind Sie mit dem ein oder anderen Merkmal nicht einverstanden?

1.4 Welche Merkmale für einen prozessinnovativen Betrieb, die hier aufgelistet bzw. nicht aufgelistet sind, müssten Ihrer Meinung nach ergänzt bzw. weggestrichen werden?

1.5 Begründen Sie bitte kurz Ihre Meinung!

1.6 Wenn Sie einmal an die Wichtigkeit der Innovationsmerkmale denken, lässt sich Ihrer Meinung nach eine Rangfolge dieser Merkmale (Hierarchie gemäß deren Bedeutung) erstellen?

Wenn ja, wie sieht Ihre persönliche Rangreihe aus und welche Gründe gibt es dafür?

Fragen zu Zusammenhängen der einzelnen Kriterien:

1.7 Was denken Sie: Sind Prozessinnovationen eher einzeln anzutreffen, oder treten mehrere gleichzeitig auf?

1.8 Welche Arten von Prozessinnovationen treten gleichzeitig auf und welche Gründe könnte es Ihrer Meinung nach dafür geben?

2. BEWERTUNG VON INNOVATION IN BETRIEBEN DES VERANTWORTUNGSBEREICHS

2.1 Fallen Ihnen Betriebe aus Ihrem Verantwortungsbereich ein, die Ihrer Meinung nach prozessinnovativ arbeiten oder vorhaben, in nächster Zukunft Prozessinnovationen einzuführen?

Wenn ja, nennen Sie uns bitte diese Betriebe und die entsprechende Form von Prozessinnovation, die dort praktiziert wird oder aber eingeführt werden soll! Notieren der Betriebe und Art der Prozessinnovation!

- 2.2 Wenn ja, gibt es Prozessinnovationen, die besonders häufig eingeführt werden?

Werden auch verschiedene Innovationsvorhaben gleichzeitig angegangen?

Wenn ja, welche sind das?

- 2.3 Gibt es Ihrer Meinung nach bestimmte Gruppen/Personen im Betrieb, die maßgeblich Innovationsprozesse voranbringen und mitgestalten?

Wenn ja, welche Gruppen/Personen sind das?

3. INNOVATION UND INTERESSENVERTRETUNG/ BESCHÄFTIGTENBETEILIGUNG

- 3.1 Was verstehen Sie unter Beschäftigtenbeteiligung bzw. betrieblicher Interessenvertretung?

- 3.2 Nennen Sie bitte typische Handlungsfelder der Interessenvertretung?

- 3.3 Gibt es in den von Ihnen genannten innovativen Betrieben eine Beschäftigtenbeteiligung/Interessenvertretung?

Wenn ja, in welcher Form?

- 3.4 Wie gestaltet sich in den innovativen Betrieben die Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretung und Gewerkschaften?

Im Folgenden Fragen zum Zusammenhang zwischen Innovation und Interessenvertretung:

- 3.5 Gibt es Ihrer Meinung nach einen Zusammenhang zwischen betrieblicher Innovation und betrieblicher Interessenvertretung?, d.h. positive oder negative Einflüsse von betrieblicher Interessenvertretung auf die Innovationsfähigkeit bzw. -freudigkeit eines Betriebes?

- 3.6 Wenn Sie einen solchen Zusammenhang sehen, welche Gründe gibt es Ihrer Meinung nach für diesen Zusammenhang?

Und wie äußert sich dieser Zusammenhang?

- 3.7 Wenn Sie keinen Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit und betrieblicher Interessenvertretung sehen, bitte begründen Sie uns kurz Ihre Meinung.

- 3.8 Gibt es in diesem Kontext (gemeint: Zusammenhang Innovation und Mitbestimmung) Unterschiede zwischen Betrieben mit bzw. ohne Betriebsrat?

Ggf. nachfragen: Wenn ja, bitte erläutern Sie diese Unterschiede!

Im Folgenden Fragen zur Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretung und Geschäftsführung in innovativen Betrieben:

- 3.9 Wie lässt sich die Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretung und Geschäftsführung in innovativen Betrieben beschreiben?
- 3.10 Gibt es Unterschiede die Zusammenarbeit betreffend zwischen innovativen Betrieben ohne Beschäftigtenbeteiligung/Interessenvertretung und innovativen Betrieben mit Beschäftigtenbeteiligung/Interessenvertretung?
- 3.11 Denken Sie, dass eine gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Interessenvertretung bzw. eine ausgeprägte Mitarbeiterbeteiligung positive Auswirkungen haben kann auf:
- Wirtschaftlichen Erfolg
 - Betriebsklima
 - Motivation aller Beteiligten für weitere Innovationen?

Bitte begründen Sie Ihre Aussage!

Wenn positive Auswirkungen gesehen werden: Welche betrieblichen Voraussetzungen für eine solche Zusammenarbeit sind erforderlich?

Was fällt Ihnen in diesem Kontext zu dem Begriff Unternehmenskultur ein?

- 3.12 Sind Ihnen Betriebe aus Ihrem Verantwortungsbereich bekannt, in denen Mitarbeiterbeteiligung/Interessenvertretung ein Konfliktpotenzial darstellen? Welche Konflikte treten auf?
- Wie wird mit diesen Konflikten umgegangen?

Fragen zur Belegschaft:

- 3.13 Wie schätzen Sie die Einstellung der Belegschaft zu Prozessinnovationen ein?
- 3.14 Wie bewerten Sie das Verhältnis der Belegschaft in innovativen Betrieben zur Gewerkschaft?

4. CHANCEN UND PERSPEKTIVEN FÜR INTERESSEN- VERTRETUNG UND INNOVATION

- 4.1 Halten Sie zukünftig eine Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretung und Geschäftsführung mit Blick auf Prozessinnovationen für sinnvoll?
- 4.2 Falls ja, wie sollte eine solche Zusammenarbeit aussehen?
- 4.3 Wo sehen Sie Handlungsbedarf bzw. Handlungsmöglichkeiten, um eine solche Zusammenarbeit zu ermöglichen bzw. zu fördern?
- 4.4 Wie schätzen Sie die Chancen und Perspektiven für eine solche Entwicklung ein?

Unter Rückblick auf unser bisheriges Gespräch, welche Betriebe mit und ggf. auch ohne Betriebsrat würden Sie uns zur Erstellung von betrieblichen Fallstudien vorschlagen.

Bitte nennen Sie uns Adressen und AnsprechpartnerInnen!

TEIL D: GESPRÄCHSLEITFÄDEN FÜR DIE BETRIEBLICHEN INTERVIEWS

INTERVIEWLEITFADEN FÜR GESCHÄFTSFÜHRER

TEIL 1 – EINGANGSFRAGEN

1. FIRMENGRÜNDUNG/UNTERNEHMENSGESCHICHTE

- Bitte stellen Sie aus Ihrer Warte einige zentrale Etappen der Firmengründung Unternehmensentwicklung dar?
- Folgende Frage nur für Unternehmen, die schon zu DDR-Zeiten existierten!
War die »Wendezeit« und die Wiedervereinigung für die Gestalt des Unternehmens eine in irgendeiner Hinsicht bedeutsame Phase?
Wenn ja, bitte beschreiben Sie uns die betrieblichen Veränderungen!
(z.B. in den folgenden Punkten:
Abwicklung, Neugründung, Umstrukturierung?
Personelle Konstanz im Management/Beschäftigte oder Fluktuation?
Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens seit 1989??
Inanspruchnahme öffentlicher/staatlicher Förderprogramme?
Neue Formen der betrieblichen Mitbestimmung seit 1989??)

2. PRODUKTPROGRAMM/-PROFIL

- Was produzieren Sie in Ihrem Betrieb?
- Wo liegen die Produktionsschwerpunkte des Betriebs?
- Handelt es sich bei dem Betrieb um einen Programm- oder Einzelfertiger?
- Ist der Betrieb Finalproduzent oder Zulieferer?
- Ist der Betrieb ein unabhängiges Unternehmen oder Teil eines Konzerns (»Filiale«)?
- Sind Veränderungen des Produktprogramms/-profils im Gange oder geplant? (Investitionen)

3. BETRIEBSSTRUKTUR/-ORGANISATION

Bitte erläutern Sie uns kurz die Organisationsstruktur in Ihrem Unternehmen. (Organigramm, Hierarchieebenen etc.)

- Wie viele Betriebsabteilungen gibt es?
Wie groß ist der Anteil der jeweiligen Abteilung am Betrieb? (z.B. FuE-Abteilung)
Wie viele MitarbeiterInnen zählt der Betrieb?
Gibt es Veränderungen hinsichtlich der MitarbeiterInnenzahl oder sind welche in Planung? (Neueinstellungen bzw. Entlassungen)
Wenn ja, in welchen Abteilungen, Bereichen?
Gibt es hierfür spezielle Gründe?
- Machen Sie bitte Angaben zur Beschäftigtenstruktur!
Gibt es irgendwelche Besonderheiten was die Beschäftigtenstruktur betrifft? (z.B. Alter, Geschlecht, Qualifikation etc.)
Wie sieht es mit dem Anteil an Frauen im Management oder in der Interessenvertretung aus?

4. ALLGEMEINE ÖKONOMISCHE SITUATION UND UNTERNEHMENSLAGE

- Wie schätzen Sie die momentane wirtschaftliche Situation für die Branche ein (nationale Ebene)?
- Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Situation in der Region (Thüringen/Hessen) ein?
- Wie schätzen Sie die konkrete wirtschaftliche Lage des Betriebs ein?

INTERVIEWLEITFADEN FÜR GESCHÄFTSFÜHRER

TEIL 2

1. AUFGABENBEREICH

Bitte beschreiben Sie uns kurz Ihre Tätigkeitsfelder/Ihr Aufgabenspektrum in diesem Unternehmen?

Seien Sie bitte so freundlich und sagen auch ein paar Worte zu Ihrem beruflichen Werdegang im Allgemeinen und speziell in diesem Unternehmen.

2. MITBESTIMMUNG UND INNOVATION

Der Begriff Innovation wird gegenwärtig kontrovers diskutiert. Bitte sagen Sie uns:

2.1 Innovationsverständnis

- Was verstehen Sie persönlich unter Innovation?
- Evtl. ergänzende Frage:
Wie sieht es mit dem Begriff Prozessinnovation aus?

2.2 Bestimmung des Innovationsstands des Unternehmens

Schauen Sie sich bitte folgende Liste mit Innovationsmerkmalen an:

- In welchen Bereichen ist dieser Betrieb Ihrer Meinung nach innovativ? – Bitte erläutern Sie!
- Haben Sie Ergänzungen zu der Liste oder würden Sie gerne bestimmte Kriterien streichen?
- Sehen Sie Zusammenhänge zwischen einzelnen Kriterien?

Wenn ja, warum?

2.3 Akteure bei Prozessinnovationen, Unternehmenskultur und Zusammenhang Interessenvertretung und Innovation

- Welche Akteure spielen bei Prozessinnovationen eine Rolle? Bitte erläutern Sie! Beschreiben Sie bitte die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Belegschaft und ggf. Betriebsrat.
- Wie werden Konflikte im Unternehmen ausgetragen?
- Nach welchen Unternehmensgrundsätzen führen Sie Ihren Betrieb? (Werte/ Normen/Philosophie)?

- Wie stellen Sie sich idealerweise die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und dem Betriebsrat bzw. der Belegschaft vor?
- Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen der Innovationsfreudigkeit bzw. -fähigkeit des Betriebs und der Arbeit der Interessenvertretung?
Wenn ja, beschreiben Sie bitte die Bedeutung der Interessenvertretung im Verlauf solcher Innovationsprozesse.
- Wird die Interessenvertretung zukünftig bei Innovationsprozessen eine andere Rolle als bisher spielen?

3. VERHÄLTNIS ZU GEWERKSCHAFTEN

- Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Ihnen und der/den Gewerkschaft(en) beschreiben?
- Wo liegen Ihrer Meinung nach die Gründe für diesen Zustand?
- Gibt es Ihrer Meinung nach Themen oder Probleme, die seitens der Gewerkschaften zufrieden stellend bzw. ungenügend aufgegriffen werden?
Wie sollte Ihrer Meinung nach zukünftig das Engagement seitens der Gewerkschaften aussehen?

4. AUSBLICK

- Wie wird sich der Betrieb Ihrer Meinung nach in 5 Jahren präsentieren?
- Können Sie heute schon Veränderungen irgendwelcher Art absehen?

Haben Sie noch allgemeine Bemerkungen zur Thematik??

Wir bedanken uns für das Gespräch!

INTERVIEWLEITFADEN FÜR BETRIEBSRATSVORSITZENDE

1. AUFGABENBEREICH

Bitte beschreiben Sie uns in kurzen Worten Ihre Tätigkeitsfelder bzw. Ihren Aufgabenbereich in ihrer Funktion als Interessenvertretung in diesem Unternehmen.

Seien Sie bitte so freundlich und sagen bei dieser Gelegenheit auch ein paar Worte zu Ihrem beruflichen Werdegang im Allgemeinen und speziell in diesem Unternehmen.

2. MITBESTIMMUNG UND INNOVATION

Der Begriff Innovation wird gegenwärtig kontrovers diskutiert. Bitte sagen Sie uns:

2.1 Innovationsverständnis

- Was verstehen Sie persönlich unter Innovation?
- Evtl. ergänzende Frage:
Wie sieht es mit dem Begriff Prozessinnovation aus?

2.2 Bestimmung des Innovationsstands des Unternehmens

Schauen Sie sich bitte folgende Liste mit Innovationsmerkmalen an:

- In welchen Bereichen ist dieser Betrieb Ihrer Meinung nach innovativ? – Bitte erläutern Sie!
- Haben Sie Ergänzungen zu der Liste oder würden Sie gerne bestimmte Kriterien streichen?
- Sehen Sie Zusammenhänge zwischen einzelnen Kriterien?

2.3 Akteure bei Prozessinnovationen, Unternehmenskultur und Zusammenhang Interessenvertretung und Innovation

- Welche Akteure spielen bei Prozessinnovationen eine Rolle? Bitte erläutern Sie!
- Beschreiben Sie bitte die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Belegschaft und ggf. Betriebsrat.
Wie werden Konflikte im Unternehmen ausgetragen?
 - Nach welchen Unternehmensgrundsätzen wird Ihrer Meinung nach dieser Betrieb geführt?
 - Wie stellen Sie sich idealerweise die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und der Geschäftsführung vor?

- Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen der Innovationsfreudigkeit bzw. -fähigkeit des Betriebs und der Arbeit der Interessenvertretung?
- Wenn ja, beschreiben Sie bitte die Bedeutung der Interessenvertretung im Verlauf solcher Innovationsprozesse.
- Wird die Interessenvertretung zukünftig bei Innovationsprozessen eine andere Rolle als bisher spielen?

3. VERHÄLTNIS ZU GEWERKSCHAFTEN

- Wie würden Sie das Verhältnis zwischen Ihnen und der/den Gewerkschaft(en) beschreiben?
- Wo liegen Ihrer Meinung nach die Gründe für diesen Zustand?
- Gibt es Ihrer Meinung nach Themen oder Probleme, die seitens der Gewerkschaften zufrieden stellend bzw. ungenügend aufgegriffen werden?
- Wie sollte Ihrer Meinung nach zukünftig das Engagement seitens der Gewerkschaften aussehen?

4. AUSBLICK

- Wie wird sich der Betrieb Ihrer Meinung nach in 5 Jahren präsentieren?
- Können Sie heute schon Veränderungen irgendwelcher Art absehen?

5. BETRIEBSRATSPROFIL

Zum Abschluss noch einige formale Fragen zum Betriebsrat:

- Wie viele Mitglieder hat er?
- Wie ist die Zusammensetzung (männl./weibl.)?
- Seit wann existiert er?
- Wie wurde er eingeführt?
- Gab es Schwierigkeiten/Probleme bei der Einführung? Wenn ja, welche?
- Ist der Rückhalt für den BR in der Belegschaft groß oder klein?
- Wie hoch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad im BR und in der Belegschaft?

Haben Sie noch allgemeine Bemerkungen zur Thematik??

Wir bedanken uns für das Gespräch!

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozess«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«.

Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat.

Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen.

Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
1	<i>Gertrud Kühnlein</i> Neue Typen betrieblicher Weiterbildung	18,50	13001	3-928204-73-4
2	<i>Stefan Kühn</i> Komplementärer Regionalismus	28,00	13002	3-928204-64-5
3	<i>Karl-Hermann Böker, Peter Wedde</i> Telearbeit praktisch	13,00	13003	3-928204-75-0
4	<i>Peter Ittermann</i> Gestaltung betrieblicher Arbeitsorganisation	16,00	13004	3-928204-76-9
5	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Gruppenarbeit	12,00	13005	3-928204-77-7
6	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Flexible Arbeitszeit	13,00	13006	3-928204-78-5
7	<i>Siegfried Leittretter</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betrieblicher Umweltschutz	13,00	13007	3-928204-79-3
8	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Beschäftigungssicherung	12,00	13008	3-928204-80-7
9	<i>Wolfhard Kohte</i> Die Stärkung der Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Arbeitsschutz	18,00	13009	3-928204-81-5
10	<i>Karin Schulze Buschoff</i> Teilzeitarbeit im europäischen Vergleich	25,00	13010	3-928204-82-3
11	<i>Hans Gerhard Mendijs, Stefanie Weimer</i> Beschäftigungschance Umwelt	28,00	13011	3-928204-83-1
12	<i>Helene Mayerhofer</i> Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen	10,00	13012	3-928204-85-5
13	<i>Winfried Heidemann</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Betriebliche Weiterbildung	14,00	13013	3-928204-86-6

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
14	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt	16,00	13014	3-928204-97-4
15	<i>Christina Klenner</i> Mehr Beschäftigung durch Überstunden- abbau und flexible Arbeitszeitmodelle	12,00	13015	3-928204-88-2
16	<i>Annette Henninger</i> Ins Netz geholt: Zeit, Geld, Informationen – alles, was die Wissenschaftlerin braucht!?	28,00	13016	3-928204-89-0
17	<i>Wolfgang Joußen, Leo Jansen, Manfred Körber</i> Informierte Region. Regionale Entwicklungsperspektiven in der Informationsgesellschaft	19,00	13017	3-928204-90-4
18	<i>Dietmar Köster</i> Gewerkschaftlich ausgerichtete Seniorenbildungsarbeit in der Praxis	20,00	13018	3-928204-91-2
19	<i>Michael Kürschner, Helmut Teppich</i> Windows NT: Handbuch für Betriebsräte	28,00	13019	3-928204-92-0
20	<i>Roland Köstler</i> Rechtsleitfaden für Aufsichtsrats- mitglieder nach dem Mitbestimmungs- gesetz '76	14,00	13020	3-928204-84-X
22	<i>Lutz Mez, Annette Piening, Klaus Traube</i> Was kann Deutschland hinsichtlich eines forcierten Ausbaus der Kraft-Wärme-Kopplung von anderen Ländern lernen?	20,00	13022	3-928204-93-9
23	<i>Karin Tondorf, Gertraude Krell</i> »An den Führungskräften führt kein Weg vorbei!«	16,00	13023	3-928204-94-7
25	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> Kürzere und flexiblere Arbeitszeiten – neue Wege zu mehr Beschäftigung	14,00	13025	3-928204-96-3
26	<i>Svenja Pfahl (Hrsg.)</i> Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte?	18,00	13026	3-928204-97-1

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
27	<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Im Netz der Wissenschaft? Frauen und Macht im Wissenschaftsbetrieb	22,00	13027	3-928204-98-X
28	<i>Erika Mezger (Hrsg.)</i> Zukunft der Alterssicherung	16,00	13028	3-928204-99-8
29	<i>Hans-Erich Müller, Annette Martin</i> Beschäftigten statt entlassen	20,00	13029	3-935145-00-4
30	<i>Werner Maschewsky</i> Psychisch gestört oder arbeitsbedingt krank?	20,00	13030	3-928204-95-5
31	<i>Lothar Kamp</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Telearbeit	16,00	13031	3-935145-01-2
32	<i>Dorit Sing, Ernst Kistler</i> Neue Chancen für Frauen?	20,00	13032	3-935145-02-0
33	<i>Stefan Eitenmüller, Konrad Eckerle</i> Umfinanzierung der Alterssicherung	28,00	13033	3-935145-03-9
34	<i>Reinhard Schüssler, Oliver Lang, Hermann Buslei</i> Wohlstandsverteilung in Deutschland 1978 – 1993	32,00	13034	3-935145-04-7
36	<i>Christina Klenner (Hrsg.)</i> Arbeitszeitgestaltung und Chancengleichheit für Frauen	16,00	13036	3-935145-07-1
37	<i>Susanne Gesa Müller, Matthias Müller</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Outsourcing	16,00	13037	3-935145-08-X
38	<i>Petra Wassermann, Andrea Hofmann</i> Vorhandene Kräfte bündeln	25,00	13038	3-935145-09-8
39	<i>Wolfgang Rudolph, Wolfram Wassermann</i> Das Modell »Ansprechpartner«	25,00	13039	3-935145-10-1
40	<i>Winfried Heidemann, Angela Paul-Kohlhoff, Susanne Felger</i> Berufliche Kompetenzen und Qualifikationen Vocational Skills and Qualifications	16,00	13040	3-935145-11-X
41	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation	16,00	13041	3-935145-12-8

Nr.	Autor/Titel	DM	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
42	<i>Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.)</i> Employment, working conditions and company organisation	16,00	13042	3-935145-13-6
43	<i>Beate Beermann/Christina Klenner</i> Olympiareife Mannschaften gesucht?	20,00	13043	3-935145-15-2
44	<i>Diether Döring/Hermann Henrich</i> Konzeptionelle Überlegungen zu einem Tarifrrentenmodell	20,00	13044	3-935145-16-0
45	<i>Winfried Heidemann</i> <i>Unter Mitarbeit von: Lothar Kamp, Hartmut Klein-Schneider, Siegfried Leittretter, Mathias Müller, Susanne Gesa Müller</i> Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen	16,00	13045	3-935145-17-9
46	<i>Volker Eichener, Sabine Schaaf, Frank Schulte, Jörg Weingarten</i> Erfolgsfaktoren für Biotechnologie-Regionen	35,00	13046	3-935145-18-7
47	<i>Hartmut Klein-Schneider</i> Betriebs- und Dienstvereinbarungen Personalplanung	16,00	13047	3-935145-19-5
48	<i>Boy Lütjhe</i> Arbeitnehmerinteressen in einem transnationalen IT-Unternehmen	20,00	13048	3-935145-120-9
49	<i>Marianne Giesert/Jürgen Tempel</i> Gesunde Unternehmen – arbeitsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	20,00	13049	3-935145-21-7
50	<i>Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler</i> Telekommunikation im Aufbruch	20,00	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr</i> Lost in Space: Die eigene wissen- schaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen	28,00	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolfhard Kohte</i> Störfallrecht und Betriebsverfassung	20,00	13053	3-935145-25-X

Nr.	Autor/Titel	DM/€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling</i> Interessenvertretung und Expertenwissen	26,00	13054	3-935145-28-4
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i> Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft	€ 12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller</i> Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung	€ 15,00	13058	3-935145-32-2
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i> Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie	€ 10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> Welthandelsorganisation und Sozialstandards	€ 7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> Bündnisse für Arbeit im Betrieb	€ 11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen	€ 9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels	€ 12,00	13063	3-935145-37-3

**Bestellungen
bitte unter
Angabe der
Bestell-Nr. an:**



Am Kreuzberg 4
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 80
E-Mail: lavista@setzkasten.de

