

**Industrielle Beziehungen, Jahrgang 17, Heft 1, 2010**

IndBez 17(1)

Editorial	5
Martin Höpner, Tim Müllenborn <b>Mitbestimmung im Unternehmensvergleich. Ein Konzept zur Messung des Einflusspotentials der Arbeitnehmervertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat</b>	7
Stefan Stracke, Friedemann W. Nerdinger <b>Mitbestimmung und Innovation aus Betriebsratsperspektive. Ergebnisse qualitativer Studien</b>	30
Tobias Hucker <b>Betriebliche Mitbestimmung in der Krise – welche Rolle spielt das soziale Kapital der Beschäftigten?</b>	54
Bernd Kriegesmann, Frank Striewe <b>Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung von Unternehmensberatern. Empirische Befunde zu den Auswirkungen der Arbeit in wissensintensiven Arbeitsformen</b>	73
<i>Replik</i> Franziska Boneberg <b>Die gegen das Drittelbeteiligungsgesetz verstoßende Aufsichtsratslücke im Dienstleistungssektor existiert.</b> Replik zu „Das Fehlen eines Aufsichtsrates muss nicht rechtswidrig sein“ von Alexander Dilger in Industrielle Beziehungen, 16(4): 367-375	102
Call for Papers	108
Neuheiten	110

Stefan Stracke, Friedemann W. Nerdinger\*

## **Mitbestimmung und Innovation aus Betriebsratsperspektive. Ergebnisse qualitativer Studien\*\***

**Zusammenfassung** – Innovationen werden als wichtige Erfolgsstrategie für Unternehmen gesehen. Dabei stellt sich die Frage, ob es auch Aufgabe für Betriebsräte sein kann, langfristig die Innovationsstrategie der Unternehmen zu beeinflussen und die Innovationsbereitschaft der Beschäftigten anzuregen. In diesem Beitrag wird analysiert, (1) unter welchen Voraussetzungen Betriebsräte bereit sind, betriebliche Innovationen zu fördern, (2) welchen Einfluss Betriebsräte aus ihrer Sicht auf Innovationen ausüben können und (3) welche Interessen- und Rollenkonflikte sie dabei bewältigen müssen. In zwei qualitativen Studien wurden Betriebsräte in 20 Unternehmen mit dem Schwerpunkt im Bereich der Metall- und Elektroindustrie interviewt. Die Untersuchung zeigt u.a., dass Betriebsräte sich häufig einen indirekten Einfluss auf das betriebliche Innovationsgeschehen zuschreiben. Ansatzpunkte hierfür sind z.B. Abschlüsse von Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung, in denen neben einer Absicherung für die Beschäftigten auch Kriterien zur Durchführung beteiligungsorientierter Innovationsprozesse festgelegt werden.

## **Co-determination and Innovation from a Works Council Perspective. Some Qualitative Research Findings**

**Abstract** – Innovation is seen as an important economic strategy for a company's management. We discuss the question how far works councils could positively influence a company's innovation strategy in the long term and how far they could encourage workers to participate in innovation processes. The objective of this article is, in particular, to analyse the conditions under which works councils promote innovation, their potential impact on innovation, as well as the importance of role conflicts which may result from conflicting expectations or requirements of the different actors participating in the innovation process. The analysis, which is based on interviews with works councils in 20 companies (with a focus on the metalworking sector), shows that works councils perceive their influence on innovation rather as being indirect. One option considered, for example, concerns company agreements on employment that include not only safeguarding clauses for employees but also define criteria for participation-orientated innovation processes.

Key words: **co-determination, works councils, innovation, role conflicts**

---

\* Stefan Stracke, Jg. 1976, Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Ulmenstr. 69, D – 18057 Rostock. E-mail: stefan.stracke@uni-rostock.de.

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger, Jg. 1950, Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Ulmenstr. 69, D – 18057 Rostock.  
E-mail: friedemann.nerdinger@uni-rostock.de.

\*\* Artikel eingegangen: 16.9.2009  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 12.1.2010.

## 1. Einleitung

Die Diskussion um Bedeutung und Aufgabe von Betriebsräten im dualen Mitbestimmungssystem in Deutschland wird wesentlich mitgeprägt durch die beiden Trends der Differenzierung und Dezentralisierung von Tarifpolitik und Tarifverträgen. Studien zeigen, dass sich seit Mitte der 1990er Jahre die Interessenregulierung weiter von der tariflichen auf die betriebliche Ebene verlagert hat (Bispinck 2008). Dabei hat sich die arbeitsteilige Beziehungsstruktur zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten gewandelt. Die früher recht eindeutige Trennung zwischen Tarif- und Betriebspolitik wird immer brüchiger und diffuser. Auslöser für einen erhöhten Regelungsbedarf auf Betriebsebene sind oft Krisensituationen und damit verbundene Restrukturierungsmaßnahmen, mit denen Unternehmen Kosten- und Ertragsproblemen zu begegnen suchen. Eine Folge ist eine gestiegene Zahl von ‚Sanierungsvereinbarungen‘ (auch ‚Krisenbündnisse‘ genannt), die auf betrieblicher Ebene ausgehandelt und vereinbart werden. Hintergrund dieser Vereinbarungen zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung ist der Versuch, in schwierigen wirtschaftlichen Situationen Standorte und Beschäftigungsverhältnisse zu sichern und eine aktuelle Krise abzuwenden. Inzwischen werden solche Vereinbarungen auch „präventiv geschlossen“ (Ellguth/Kohaut 2008: 211), um möglicherweise drohende Krisen zu verhindern oder um prinzipiell die betriebliche Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu verbessern. Genau genommen handelt es sich hierbei also um ‚Innovationsvereinbarungen‘ bzw. ‚Wettbewerbsbündnisse‘.<sup>1</sup>

In Literatur und Praxis verschwimmt diese Differenzierung jedoch zuweilen. Häufig bleibt unklar, ob die nach den Angaben der Betriebe vorgenommene Einteilung in ein betriebliches ‚Krisen-‘ bzw. ‚Wettbewerbsbündnis‘ die Ausgangslage im Vorfeld der Vereinbarung widerspiegelt. Denkbar wäre laut Ellguth/Kohaut (2008), dass in der Bezeichnung eher die Art der Vermittlung der angestrebten Vereinbarung gegenüber den Beschäftigten zum Ausdruck kommt, die je nach Ausmaß der festzulegenden ‚Zumutungen‘ verbal stärker krisenbezogen erfolgen muss. Vor diesem Hintergrund wird im Weiteren der Begriff ‚Sanierungs- und Innovationsvereinbarung‘ verwendet.

Analysen der vorliegenden Vereinbarungen zeigen, dass diese in Teilen einer Logik des ‚concession bargaining‘ folgen. Die Vertragsparteien (Unternehmen, Betriebsräte, aber oft auch Tarifparteien) verpflichten sich zu besonderen Leistungen oder räumen der anderen Seite Zugeständnisse ein (z.B. Müller-Jentsch 2006; Rehder 2003). In der Regel werden Zugeständnisse der Beschäftigten bei Einkommen, Arbeitszeit und sonstigen Arbeitsbedingungen gegen Beschäftigungsgarantien oder Investitions- bzw. Standortzusagen der Arbeitgeberseite ‚eingetauscht‘. Inzwischen enthalten auch viele Tarifverträge Regelungskorridore und Öffnungsklauseln, mit denen die Tarifver-

---

<sup>1</sup> Die Bezeichnungen für derartige Vereinbarungen auf betrieblicher Ebene sind unterschiedlich. In der wissenschaftlichen Diskussion findet man neben den genannten auch weitere Begriffe wie Bündnis für Arbeit, betriebliches Bündnis, Vereinbarung zur Standortsicherung, Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung, Beschäftigungspakt, Standortsicherungsvertrag o.ä. (vgl. z.B. Kohaut/Schnabel 2007).

bände den Betriebsparteien die Möglichkeit zur Gestaltung solcher betrieblichen Vereinbarungen einräumen. Die Voraussetzungen für Tariföffnungen in der Metall- und Elektroindustrie wurden zum ersten Mal in größerem Rahmen im ‚Pforzheimer Abkommen‘ aus dem Jahr 2004 vereinbart (vgl. ausführlich Haipeter 2009; Kohaut/Schnabel 2007). Die Vereinbarungen sind häufig mit betrieblichen Rationalisierungs- bzw. Verbesserungsprojekten verbunden. Oft ist die Einräumung erweiterter Beteiligungsmöglichkeiten Teil der Verträge.

Besonderen Stellenwert für die vorliegende Untersuchung haben betriebliche Projekte zur Optimierung der Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse bzw. ganzheitliche betriebliche Verbesserungsprojekte (so genannte Fit-Projekte), die auf einem Bottom-up-Ansatz unter Beteiligung der Belegschaften aufbauen. Solche Ansätze verfolgen in der Regel das Ziel, alle mit Innovationen verbundenen Wachstums- und Verbesserungspotenziale in sämtlichen Unternehmensbereichen unter intensiver Einbindung von Beschäftigten und Arbeitnehmervertretern zu erschließen (vgl. z.B. Otto/Stracke 2009).

Der Begriff ‚Innovation‘ wird in Wissenschaft und Praxis im Kern als etwas ‚Neuartiges‘ definiert, wobei die vorherrschende Sichtweise von Innovation im Unternehmen Produkt- und Prozessinnovationen unterscheidet (vgl. z.B. Hauschildt/Salomo 2007). Die vorliegende Arbeit stützt sich auf das ganzheitliche Innovationsverständnis nach Kinkel et al. (2004). Demnach werden unter Innovationen auch neuartige Organisationslösungen sowie neue Geschäftsmodelle, Dienstleistungen und Wertschöpfungsprozesse verstanden.

Unter dem Eindruck eines weiter zunehmenden globalen Wettbewerbs gehen wir davon aus, dass die richtige Wahl einer strategischen Mischung zwischen kostenbewusstem Handeln und Bereitschaft zur Innovation eine zentrale Frage für das Management, aber auch für andere betriebliche Akteure ist. Ohne offensives Innovationsverhalten der Unternehmen ist anzunehmen, dass auf lange Sicht betriebliche Chancen ungenutzt bleiben und die Arbeitsplatzrisiken für die Beschäftigten zunehmen, da die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sich mittelfristig verschlechtert. Auch Betriebsräte sollten sich daher intensiv mit Innovationsfragen beschäftigen und prüfen, welche Alternativen zur langfristigen Sicherung von Beschäftigung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen möglich sind. Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Beitrag folgenden Fragen nachgegangen: Unter welchen Voraussetzungen sind Betriebsräte bereit und in der Lage, Innovationen zu fördern? Welchen konkreten Einfluss können Betriebsräte aus ihrer Sicht auf betriebliche Innovationsprozesse ausüben und welchen Stellenwert haben hierbei betriebliche ‚Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen‘? Welche Interessen- und Rollenkonflikte sind dabei zu überwinden? Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt auf der Basis von zwei Studien, in deren Rahmen qualitative Interviews mit Betriebsräten geführt wurden. Der Schwerpunkt lag dabei bei Betrieben der Metall- und Elektroindustrie.

Im Folgenden werden zunächst theoretische Überlegungen (Kap. 2.1) und der Stand der empirischen Forschung zum Zusammenhang von betrieblicher Mitbestimmung durch den Betriebsrat und Innovation dargestellt (Kap. 2.2). Im Anschluss an die Beschreibung des methodischen Vorgehens (Kap. 3) werden die Ergebnisse der Untersuchung skizziert und diskutiert (Kap. 4 und 5).

## **2. ‚Betriebsräte und Innovation‘ im Licht der Mitbestimmungsforschung**

### **2.1 Mitbestimmung und Innovation**

Innovationen und Investitionspolitik gehören gewöhnlich nicht automatisch zum Aufgabenfeld eines Betriebsrats. In der wissenschaftlichen Diskussion gibt es eine anhaltende Auseinandersetzung darüber, ob die betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsräte bei wirtschaftlichen Entscheidungen in Unternehmen überhaupt positiv auf die Innovationsfähigkeit und das Innovationsverhalten von Unternehmen wirkt. Theoretisch lassen sich die beiden folgenden Auffassungen konstruieren.

(1) Die Beschäftigten haben ein Interesse an Innovationen, insbesondere Produktinnovationen, weil diese dazu beitragen, die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens und damit auch Arbeitsplätze zu sichern. Betriebsräte als Interessenvertretung der Belegschaft könnten somit die Unternehmensleitung zu mehr Innovationsanstrengungen drängen. Der Betriebsrat hätte einen fördernden Einfluss auf Innovationen (vgl. Dilger 2002). Ein positiver Zusammenhang besteht auch, wenn durch Mitbestimmung die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten im Innovationsprozess gefördert und zur Verminderung von Innovationswiderständen in der Belegschaft beigetragen wird. Ohne die Absicherung ihrer Interessen können Beschäftigtengruppen möglicherweise die Risiken von Prozess- und Produktinnovationen negativ beurteilen, weil sie z.B. annehmen müssen, dass sie bei einem Innovationserfolg ihren Arbeitsplatz verlieren, oder weil ihnen der Preis der Veränderungen bei Prozessinnovationen angesichts individuell nicht kontrollierbarer Folgen für Arbeitsabläufe und Arbeitsanforderungen zu hoch scheint. In solchen Fällen werden sie unter Umständen wichtige Informationen, die zum Innovationserfolg beitragen, nicht an das Management weitergeben (vgl. Jirjahn 2005; 2006).

Viele Beschäftigte verbinden mit Veränderungen die Hoffnung auf Verbesserung und Fortschritt. Gleichzeitig befürchten andere bei den gleichen Veränderungen Negativentwicklungen und Beeinträchtigungen ihrer Situation am Arbeitsplatz oder im Betrieb. Betriebsräte können hier regulierend eingreifen und zur Vertrauensbildung der Beschäftigten beitragen – insbesondere dann, wenn es sich um schrittweise und stetige Verbesserungen der vorhandenen Produkte und Dienstleistungen im Sinne inkrementeller Innovationen handelt. In dieser Logik argumentieren Hall und Soskice (2001) im als ‚Varieties of Capitalism‘ bekannten Ansatz. Danach kann die betriebliche Mitbestimmung als Teil des institutionellen Rahmens Einfluss auf die Innovationen eines Betriebes haben. Grundannahme ist, dass unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen unterschiedliche Arten von Innovationen begünstigen. ‚Koordinierte Marktökonomien‘, deren Prototyp in Deutschland zu finden ist, werden nicht direkt über Märkte, sondern durch implizite und unvollständige Verträge, Netzwerke und ausgleichenden Konsens koordiniert. Inkrementelle Innovationen, für die vor allem längerfristige vertrauensvolle Beziehungen, Sicherheit und firmen- bzw. sektorspezifisches Wissen nötig sind, werden von koordinierten Systemen begünstigt. Stabile Vertrauensverhältnisse und ein verbesserter Informationsfluss innerhalb des Betriebes können zu vermehrten Verbesserungsvorschlägen der Belegschaft führen und somit inkrementelle Innovationen fördern. Radikale Innovationen hingegen werden durch

die institutionellen Rahmenbedingungen ‚koordinierter Marktökonomien‘ behindert. Diese werden der Theorie zufolge eher durch ‚liberale Marktökonomien‘, die prototypisch in den USA realisiert sind, begünstigt, weil dort z.B. flexible Arbeitsmärkte und einfache Kapitalbeschaffung die Möglichkeiten für einen schnellen Firmenumbau und eine betriebliche Neuausrichtung verbessern (Jirjahn/Kraft 2005; Renaud 2008).

(2) Der Betriebsrat könnte aber auch Innovationen hemmen, indem er Entscheidungsabläufe bürokratisiert und verzögert sowie die Flexibilität im Personalbereich einschränkt – wodurch möglicherweise weniger Personen mit neuen Ideen und Kenntnissen eingestellt und weniger Investitionen in Innovationsvorhaben getätigt würden (vgl. Dilger 2002). Wäre dies der Fall, ergäbe sich eine negative Korrelation zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Innovation. Jirjahn (2006) führt diese Überlegungen weiter aus. Ein negativer Zusammenhang ergibt sich demnach, wenn Kapitalgeber befürchten, dass sich Beschäftigte infolge verstärkter Umverteilungsaktivitäten einen Teil der Rückflüsse aus den für Innovationen erforderlichen Investitionen aneignen. Nach dieser Hypothese wäre für die ökonomischen Wirkungen betrieblicher Mitbestimmung maßgeblich, inwieweit Verteilungskonflikte auf betrieblicher Ebene befürchtet werden oder nicht. Der Betriebsrat kann aber auch aus einem weiteren Grund hemmend auf Innovationen wirken. Der Umverteilungsansatz (vgl. z.B. Jensen/Meckling 1979; Dilger 2002) geht davon, dass die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat zu einer innerbetrieblichen Umverteilung von den Betriebseignern zu den Beschäftigten führt. Da das Betriebsverfassungsgesetz dem Betriebsrat eine Reihe von Rechten einräumt, kann dieser mit einer für die Kapitalgeber negativen Rechtsausübung drohen, um höhere Löhne oder bessere Arbeitsbedingungen für die Belegschaft durchzusetzen. Bei Vorhandensein eines Betriebsrats impliziert diese Theorie einen Lohnanstieg auf Kosten abnehmender Erträge. Nach dem Umverteilungsansatz kann der Betriebsrat keinen direkten Einfluss auf die Innovationstätigkeit nehmen. Es gibt jedoch einen indirekten Einfluss. Aufgrund einer Teilung der Innovationserträge nimmt das Innovationsinteresse der Beschäftigten zwar zu, aus dem gleichen Grund werden sich die Kapitalgeber jedoch bei entsprechenden Innovationen zurückhalten. Somit wäre nach diesem Ansatz insgesamt eine negative Wirkung des Betriebsrats auf die Innovationstätigkeit zu erwarten.

## **2.2 Empirische Befunde ökonometrischer und soziologischer Studien**

Aus theoretischer Perspektive kann sich sowohl eine negative als auch eine positive Korrelation zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Innovation ergeben. Empirisch lässt sich ein Zusammenhang bisher nur begrenzt belegen (vgl. ausführlich Stracke/Schneider 2009; Renaud 2008; Jirjahn 2006). Vereinzelt sind positive Innovationswirkungen von Betriebsräten zwar feststellbar, die meisten ökonometrischen Studien kommen aber zum Ergebnis, dass es keinen statistisch gesicherten Zusammenhang zwischen (der Existenz von) Betriebsräten und innovativen Aktivitäten und Innovationserfolg von Unternehmen gibt.<sup>2</sup> Beispiele für diese globalen Befunde finden sich bei Addison et al. (2001) sowie Jirjahn (1998), die keine positive Beziehung zwi-

---

<sup>2</sup> Wir beziehen uns hier auf die Literatur zur betrieblichen Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz in Deutschland.

schen betrieblicher Mitbestimmung und Produkt- und Prozessinnovationen feststellen. Die Studien können allerdings auch nicht belegen, dass Betriebsräte betriebliche Innovationsaktivitäten signifikant behindern.

Arbeiten von Hübler (2003), Askildsen et al. (2006) und Addison et al. (2007) stellen tendenziell eine stärkere Stimulierung von Investitionen in Produkt- bzw. Prozessinnovationen bei Unternehmen mit Betriebsräten fest. Jirjahn und Kraft (2005) haben in ihrer Untersuchung verschiedene Typen von Produktinnovationen in den Blick genommen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass betriebliche Mitbestimmung keinen Einfluss auf die Einführung vollkommen neuer Produkte hat. Es wird jedoch gezeigt, dass betriebliche Mitbestimmung radikalen Produktinnovationen zumindest nicht entgegensteht. Gleichzeitig stellen sie einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Existenz von Betriebsräten und der Einführung von Nachfolgeprodukten bzw. von funktional verbesserten Produkten fest. Dies stützt die These, dass eine Entscheidungsbeteiligung von Beschäftigten vor allem bei der Umsetzung inkrementeller Produktinnovationen von Vorteil sein kann (vgl. Jirjahn 2006).

In einer Studie von Blume und Gerstlberger (2007) wird untersucht, ob die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat und direkte Beteiligungsformen der Beschäftigten im Bereich der Arbeitsgestaltung und des Wissensmanagements Innovationen determinieren. Bezüglich der Existenz von Betriebsräten konnten keine messbaren Effekte auf die Innovationstätigkeit von Unternehmen festgestellt werden. Partizipative Arbeitsgestaltung und beteiligungsorientiertes Wissensmanagement hingegen haben sowohl mit Blick auf das Auftreten als auch die Intensität von Produkt- und Prozessinnovationen positive Wirkungen. Dies wird in anderen Analysen bestätigt, die sich mit einzelnen Aspekten der Arbeitsgestaltung befassen. So zeigen Hübler und Jirjahn (2002), dass Unternehmen mit einem Betriebsrat mit einer größeren Wahrscheinlichkeit Gruppenarbeit einführen als Unternehmen ohne Betriebsrat. Es wird auch gezeigt, dass Betriebsräte und die Einführung von Gruppenarbeit im Hinblick auf die betriebliche Leistungsfähigkeit positiv interagieren. Nach einer Untersuchung von Zwick (2003) korreliert die Einführung von flachen Hierarchien und Gruppenarbeit nur in Betrieben, die über einen Betriebsrat verfügen, mit einer erhöhten Produktivität.

Ein besonderer Befund zeigt sich bei Dilger (2002). Seiner Studie zufolge hat das bloße Vorhandensein eines Betriebsrats keinen bedeutenden Einfluss auf die Innovationsaktivitäten in Betrieben des Maschinenbaus. Dies ändert sich jedoch, wenn man die Frage einbezieht, ob der Betriebsrat von der Unternehmensleitung über das gesetzlich und tarifvertraglich festgelegte Maß hinaus in bestimmte Entscheidungen involviert wird. Dilger (2002) stellt fest, dass auf diese Weise eingebundene Betriebsräte signifikant positiv auf die Markteinführung neuer Produkte wirken. Demnach sollte ein hinreichendes Maß an freiwillig gewährten Mitbestimmungsrechten positive Folgen für die Innovationsaktivitäten eines Betriebes haben. Insgesamt wird der Schluss nahegelegt, dass nicht die bloße Existenz eines Betriebsrats, sondern die Form der

Kooperation mit der Unternehmensleitung die entscheidende Größe für den Innovationserfolg ist.<sup>3</sup>

Dieser Befund wird von einzelnen qualitativ angelegten Fallstudien bestätigt. Diese liefern häufig Hinweise darauf, dass es von der Einstellung und dem Handlungsmodus der involvierten Akteursgruppen abhängt, welchen „Output“ betriebliche Mitbestimmung im Zusammenhang mit Innovations- bzw. allgemein mit Veränderungsprozessen hat (Pries/Wannöffel 2005: 6). Bei einer längerfristig und auf nachhaltige Entwicklung angelegten Unternehmenspolitik kann sich Mitbestimmung demnach insbesondere im Zusammenwirken mit neuen Managementkonzepten bzw. Formen der Arbeitsgestaltung (z.B. Gruppenarbeit, Total Quality Management, Organisationsflexibilisierung etc.) als unterstützender Faktor zur Absicherung der Wirksamkeit dieser Konzepte erweisen. Ähnliche Einzelbefunde im Rahmen betrieblicher Fallstudien liefern u.a. Klippert et al. (2009) und Wölk et al. (2008). Die Ergebnisse zeigen, dass in den meisten Fällen Kooperationsbereitschaft und Aufgeschlossenheit der Betriebsräte gegenüber Neuem zwar vorhanden ist, aber insbesondere bei Betriebsräten aus kleinen und mittleren Unternehmen (wenig Betriebsratsmandate, z.T. ohne Freistellung) das Interesse zur Initiative und eigenen Vorschlägen relativ schwach ausgeprägt ist. Hier ist also ein Effekt der Unternehmensgröße erkennbar. Auf Basis von Fallstudien in Großunternehmen untersuchen Kuhlmann et al. (2004) Konzepte und Grundprinzipien innovativer Arbeitspolitik. Ein Schwerpunkt der Studie ist die Analyse von Innovationsvorhaben im Bereich der Arbeits- und Organisationsformen, bei denen betriebliche Interessenvertretungen einbezogen werden. In Bezug auf den Zeitpunkt der Einbindung, bei der aktiven Mitarbeit von Betriebsräten in der Konzeptphase und bei der Rolle der Interessenvertretungen im Umsetzungsprozess werden zwar durchaus Unterschiede festgestellt. In allen Fällen werden jedoch Kooperations- und Aushandlungsprozesse zwischen Management und Betriebsrat bestätigt, die in Betriebsvereinbarungen mündeten. Pries und Wannöffel (2005) haben schließlich in einer Untersuchung zum Forschungsfeld ‚Betriebsrat und Innovation‘ 15 abgeschlossene Forschungsprojekte ausgewertet. Den Autoren zufolge zeigen die untersuchten Studien mehrfach, dass betriebliche Mitbestimmung im Verbund mit Formen kooperativer Unternehmensführung und direkter Partizipation Modernisierung und unternehmerischen Erfolg unterstützt. Die betrieblichen, personellen und kulturellen Bedingungen, die innovationsförderlich wirken, werden jedoch nicht explizit spezifiziert.

Anknüpfend an die referierten Befunde ist ein wesentliches Ziel der vorliegenden Untersuchung, die Rolle von Betriebsräten im Kontext betrieblicher Verbesserungsprojekte bzw. betrieblicher Projekte zur Optimierung der Geschäfts- und Wertschöp-

---

<sup>3</sup> An dieser Stelle sei erwähnt, dass es nur wenige Studien zu den Wirkungen der Unternehmensmitbestimmung auf die Innovationstätigkeit der Unternehmen gibt. Kraft und Stank (2004) sowie Kraft, Stank und Dewenter (2009) analysieren die Effekte der Mitbestimmung nach dem deutschen Mitbestimmungsgesetz von 1976 auf die Innovationsaktivitäten der Unternehmen. Dabei wird die Einführung von Patenten in Unternehmen vor und nach Inkrafttreten des Gesetzes untersucht. Die Schätzungen führen zu keinen signifikanten Wirkungen der paritätischen Mitbestimmung in Unternehmen mit 2.000 und mehr Beschäftigten. Die Autoren folgern daraus, dass die Unternehmensmitbestimmung keine negativen Effekte auf die Innovationstätigkeit der Unternehmen hat.



fungsprozesse zu analysieren, die zeitlich nach dem Pforzheimer Abkommen von 2004 einzuordnen sind und auf eine intensive Beteiligung von Beschäftigten und Interessenvertretungen abstellen. Ein weiteres Forschungsinteresse besteht darin, die oben aufgezeigten Befunde (insbesondere bei Dilger 2002 und Kuhlmann et al. 2004) anhand von qualitativen Analysen zu stützen und durch weitere Erkenntnisse zu ergänzen. Im Gegensatz zu einer Reihe ökonometrischer Untersuchungen, die die Innovationsneigung von Betrieben mit und ohne Betriebsrat analysieren (z.B. Addison et al. 2001; Blume/Gerstlberger 2007; Hübler/Jirjahn 2002), fokussiert die vorliegende Arbeit nur auf Betriebe mit Betriebsrat. Das entspricht unserem Forschungsinteresse, das sich in erster Linie auf die Prozesse der Einflussnahme des Betriebsrats auf Innovationen sowie auf die Konsequenzen für den Betriebsrat richtet. Im Unterschied zu den vorliegenden qualitativen Studien nimmt diese Untersuchung entsprechend stärker den Aspekt der Interessen- und Rollenkonflikte von Betriebsräten im Kontext betrieblicher Innovation in den Blick.

### 3. Methodik der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einem qualitativen empirischen Ansatz. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, komplexe Sachverhalte substanziell zu vertiefen und insbesondere in ökonometrischen Studien<sup>4</sup> möglicherweise nicht berücksichtigte Aspekte aufzudecken (Diekmann 2000).

In zwei Studien wurden in 20 Unternehmen 23 teilstandardisierte Interviews mit Betriebsratsmitgliedern geführt (drei weiblich, 22 männlich; Durchschnittsalter: 51,3 Jahre; durchschnittliche Betriebszugehörigkeit: 27,4 Jahre).<sup>5</sup> Die erste Studie (mit Betriebsräten von 14 Unternehmen) fand zwischen Januar und September 2006 statt, die zweite Studie (mit Betriebsräten von sechs Unternehmen) wurde zwischen November 2008 und März 2009 durchgeführt.<sup>6</sup> Das Untersuchungsdesign sah neben Interviews auch die Analyse von Unternehmensdokumenten (u.a. Geschäftsberichte, Imagebrochüren, Betriebszeitungen) vor. In vier Untersuchungsfällen wurden zusätzlich solche Betriebsvereinbarungen bzw. Ergänzungstarifverträge ausgewertet, die ausdrücklich

---

<sup>4</sup> Zur Untersuchung des Einflusses des Betriebsrats auf die Innovationstätigkeit der Betriebe werden in ökonometrischen Studien in der Regel Dummy-Variablen erfasst, die zum einen das Vorhandensein eines Betriebsrats in dem betreffenden Betrieb und zum anderen die Existenz von Innovationen angeben (z.B. Addison et al. 2001; Blume/Gerstlberger 2007). Die bloße Existenz von Betriebsräten bzw. einer Innovation gibt jedoch wenig Aufschluss für unser Forschungsinteresse, das sich ja letztlich auf die zugrunde liegenden Prozesse des Einflusses richtet.

<sup>5</sup> Eines der Interviews wurde mit drei Betriebsratsvertretern gleichzeitig geführt. In drei Fällen stand neben dem Betriebsratsvorsitzenden auch dessen Stellvertreter bzw. der Betriebsratsreferent für ein separates Interview zur Verfügung. In den übrigen 19 Fällen wurde jeweils allein der Betriebsratsvorsitzende interviewt.

<sup>6</sup> Die erste Studie wurde im Rahmen des vom BMBF und der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes 'TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus' durchgeführt (vgl. Nerdinger/Wilke 2008), die zweite Studie im Kontext des aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des BMBF geförderten Projektes 'BMInno – Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen'.

Regelungen zu den Themen Innovation und Standort- bzw. Beschäftigungssicherung zum Inhalt haben und im Kontext von betrieblichen Prozess- und Ergebnisverbesserungsprojekten geschlossen wurden. Die Unternehmen sind – untergliedert in Großunternehmen (500 Beschäftigte und mehr) und kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – insgesamt den in Tabelle 1 aufgeführten Branchen zuzuordnen.

**Tab. 1: Überblick über die Fallunternehmen nach Größe und Branche**  
(erste und zweite Studie)

	Anzahl Unternehmen	davon Großunternehmen	davon KMU
Metall- und Elektroindustrie	11	6	5
Stahlindustrie	2	1	1
Maschinenbau	1	1	-
Pharmaindustrie	1	-	1
Möbelindustrie	1	-	1
Medien	1	1	-
Verkehr	1	1	-
Ver- und Entsorgung	1	1	-
Gesundheitswesen	1	-	1
$\Sigma$	20	11	9

Bei neun Fällen handelt es sich um kleine und mittlere Unternehmen, die übrigen sind Großunternehmen bzw. größere betriebliche Einheiten von Konzernen. Bei der Auswahl der Untersuchungsfälle für die erste Studie wurde darauf geachtet, branchen- und betriebsgrößenübergreifend vorzugehen, um ein möglichst umfassendes Bild des Forschungsgegenstandes zu erhalten. In Rahmen der ergänzenden zweiten Studie wurde das Forschungsinteresse verstärkt auf betriebliche Erfahrungen mit Fit-Projekten gerichtet. Erfahrungsgemäß sind solche Projekte vor allem im Bereich der Metall- und Elektroindustrie üblich. Daher konzentrierte sich die Fallauswahl auf Betriebe dieses Sektors.

Für die Befragung wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der Struktur und Hauptinhalte der Untersuchung festlegt. Ein Vorteil dieser Interviewform besteht darin, dass die Sichtweisen der Befragten aufgrund der relativ offenen Gestaltung der Interviewsituation besser zur Geltung kommen als in standardisierten Interviews bzw. Fragebögen (Diekmann 2000). Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass der Befragte eigene Themen und Sichtweisen in das Interview einbringt. Auf diese Weise können möglicherweise neue Aspekte und Problemfelder bezüglich des Forschungsgegenstandes erfasst werden. Der Interviewleitfaden enthielt einen allgemeinen Fragenblock mit Fragen zum Unternehmen, zur Unternehmenskultur und zur Beziehung der Betriebsparteien sowie einen speziellen Fragenblock, der sich auf die Erfassung der Einstellungen und Erfahrungen des Betriebsrats im Hinblick auf betriebliche Innovationsaktivitäten bezog. Im Einzelnen wurden dabei folgende Aspekte thematisiert:

- die grundsätzliche Haltung des Betriebsrats gegenüber betrieblichen Innovationen (Notwendigkeit, Bedenken, Vor- und Nachteile),

- Intensität und Umfang der Beteiligung des Betriebsrats durch das Management bei betrieblichen Innovationsprojekten (inklusive Hinderungsgründen aus Betriebsratsicht und Anforderungen an die Betriebsratsarbeit),
- eigenständige Initiativen und Ansätze des Betriebsrats zur betrieblichen Innovationsförderung,
- Bedeutung und Praxis verbindlicher Regelungen („Spielregeln“) zwischen den Betriebsparteien bei der Durchführung von Innovationsprojekten aus Perspektive des Betriebsrats sowie
- Interessen- und Rollenkonflikte für den Betriebsrat im Zusammenhang mit betrieblichen Innovationsaktivitäten.

Die Interviews, die im Durchschnitt rund 90 Minuten dauerten, wurden aufgezeichnet, transkribiert und mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse (nach Mayring 2003) ausgewertet.

Um bei der Auswertung der Untersuchungsfälle die Vergleichbarkeit zu verbessern, bot es sich an, den im Rahmen der ersten Studie verwendeten Leitfaden für die zweite Studie um Fragen(komplexe) mit vorgegebenen (quantitativen) Antwortskalen zu erweitern. Die hierfür verwendeten Items und Skalen wurden zum Teil in Anlehnung an die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2008 (Schwerpunkt: Innovationsfähigkeit, Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betriebe) entwickelt und an den spezifischen Untersuchungsgegenstand angepasst. So wurden den Befragten als Teil der Erhebung der Einstellungen der Arbeitnehmervertreter gegenüber betrieblichen Innovationen acht Themen vorgelesen, die im Zusammenhang mit betrieblichen Innovationsvorhaben von Bedeutung für die betriebliche Interessenvertretung sein können (z.B. Sicherung von Arbeitsplätzen, Widerstand in der Belegschaft, Zukunftsfähigkeit des Unternehmens etc.). Die Gesprächspartner wurden gebeten einzuschätzen, wie wichtig die Themen für sie sind, wenn der Betriebsrat über Innovationen diskutiert. Die Skala reichte von 0 = „überhaupt nicht wichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“. Die Interviewten wurden darüber hinaus zu möglichen Gründen befragt, die Betriebsräte daran hindern können, sich mehr an Innovationen zu beteiligen bzw. mehr eigene Vorschläge für Innovation einzubringen (z.B. kein Interesse des Managements, zeitliche Überlastung des Betriebsrats etc.). Die befragten Betriebsräte wurden gebeten, bei den nacheinander aufgezählten Hinderungsgründen (10 Items) jeweils anzugeben, inwieweit sie zutreffen (Antwortskala: 0 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“).

Mit Hilfe dieses Untersuchungsansatzes lassen sich aufgrund des kleinen Samples keine allgemein gültigen Wirkungszusammenhänge von Innovation, Betriebsratsarbeit und betrieblicher Mitbestimmung abbilden. Aber es können aufschlussreiche und differenzierte Eindrücke der Arbeit von Betriebsräten im Zusammenhang mit betrieblicher Innovation dargestellt werden. Zudem lässt sich die gewachsene Komplexität der Betriebsratsarbeit mit einer Reihe widersprüchlicher Anforderungen und Dilemmata aufzeigen, die den Betriebsrat als Institution, aber auch die einzelnen Betriebsratsakteure vor enorme Herausforderungen stellen.

## 4. Ergebnisse

### 4.1 ‚Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen‘ und Ideenmanagement – indirekter Einfluss des Betriebsrats auf Innovationen

Als ein wesentliches Ergebnis der Untersuchung lässt sich feststellen, dass Betriebsräte sich selber in erster Linie einen indirekten Einfluss auf das betriebliche Innovationsgeschehen zuschreiben (n=16 Fälle). In der Selbstwahrnehmung wirken sie u.a. daran mit, möglichst optimale Rahmenbedingungen für die Ideenentwicklung und -umsetzung in der Belegschaft herzustellen. Zur Schaffung von Rahmenbedingungen für Innovation können aus Sicht von Betriebsräten – wie die vier Untersuchungsfälle zeigen, in denen solche Vereinbarungen getroffen wurden – Tarif- und Betriebsvereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung beitragen, in denen nicht nur eine Absicherung für die Beschäftigten fixiert wird, sondern auch Eckpunkte zur Durchführung von Innovations- und Qualifikationsprozessen auf betrieblicher Ebene festgehalten werden. Die getroffenen Regelungen dieser ‚Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen‘<sup>7</sup> sind in unseren Beispielen gleichzeitig Grundlage für die Durchführung von betrieblichen Fit-Prozessen. Die Vereinbarungen lassen sich so interpretieren, dass Betriebsräte prozessoffenen Unternehmensentwicklungen zustimmen und damit zur Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen beitragen wollen, ohne auf langfristige Standort- und Beschäftigungszusagen der Arbeitgeberseite verzichten zu müssen.<sup>8</sup> Ziel der Vereinbarungen ist es, das Innovationspotenzial der Beschäftigten (z.B. durch Ideenworkshops und Qualifizierungsprojekte) systematisch zu erschließen und die Investitionsbedingungen am Unternehmensstandort zu verbessern. Innovation wird dabei nicht allein als Managementaufgabe bzw. als Aufgabe einer F&E-Abteilung gesehen, sondern als Aufgabe der gesamten Belegschaft in einem partnerschaftlichen Prozess.

Die Bewertung der Notwendigkeit und des Erfolges der getroffenen betrieblichen Bündnisse durch die interviewten Betriebsräte fällt unterschiedlich aus. Nach Auskunft einzelner Gesprächspartner hat sich im zeitlichen Verlauf ihre Einschätzung der getroffenen Bündnisse auch verändert. Bei Abschluss der Vereinbarungen sahen alle involvierten Betriebsräte – unabhängig von der jeweiligen ökonomischen Ausgangslage – keinen besseren Weg, um Standort und Beschäftigung zu sichern, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu optimieren, aus ihrer Sicht dringend notwendige Investitionen anzugehen und einen langfristigen Verbesserungsprozess im gesamten Unternehmen anzustoßen. Dieser Befund ist wenig überraschend. Aber nach Ablauf der Vereinbarung bzw. einer Praxisphase der Umsetzung der Vereinbarungen fallen die

---

<sup>7</sup> Wir verwenden hier bewusst den Begriff ‚Sanierungs- und Innovationsvereinbarung‘, weil es sich bei den Untersuchungsfällen – den gängigen Definitionen folgend – weder um ein reines ‚Krisenbündnis‘ noch um ein reines ‚Wettbewerbsbündnis‘ handelt.

<sup>8</sup> Hier ist darauf hinzuweisen, dass in drei der vier Fälle der Handlungsdruck für die beteiligten Akteure auf Unternehmens- und Arbeitnehmerseite aufgrund der prekären wirtschaftlichen Lage der Unternehmen enorm hoch war. Die Gegenleistung der Arbeitnehmer in diesen drei Fällen bestand im Wesentlichen in einer Anpassung von Arbeitszeit und Arbeitsentgelt.

Urteile differenzierter aus. Auf der einen Seite wird positiv hervorgehoben, dass eine ‚Personalpolitik mit Augenmaß‘ (im Sinne einer Suche nach Möglichkeiten einer machbaren Senkung von Sach- und Personalkosten statt rigoroser Stellenstreichung) und der sinnvolle Einsatz von Investitionsmitteln zu einer hohen Akzeptanz der Vereinbarungen und des damit verbundenen betrieblichen Projektes zur Unternehmensoptimierung in der Belegschaft geführt hat. Als ebenso wichtig eingestuft wird der Erhalt der Vertrauenswürdigkeit gegenüber Beschäftigten und Arbeitnehmervertretern, Beteiligung und Mitarbeiterideen ernst zu nehmen.

Gleichzeitig wird aber in einem Fall, in dem sich das Unternehmen bei Abschluss der Vereinbarung in einer prekären wirtschaftlichen Situation befand, bemängelt, dass die erbrachten Leistungen der Beschäftigten (Entgeltverzicht bzw. Arbeitszeitverlängerung ohne Entgeltausgleich) und die von der Unternehmensseite zugesagten Gegenleistungen (Investitionszusagen, Besserungsscheine etc.) nicht gleichgewichtig seien:

„Wir haben zu viel gegeben. [...] Die Auftragslage ist natürlich jetzt in den letzten drei Jahren, gerade im vorletzten Jahr, superpositiv gewesen. Wir als Betriebsrat hätten uns da gerne gewünscht, dass der Arbeitgeber gesagt hätte, ihr bekommt das, was ihr gegeben habt, wieder zurück. Das hat er nicht gemacht.“ (Betriebsrat1, Unternehmen ANLAGENBAU1, zweite Studie)

Damit wird ein grundsätzliches Problem von ‚Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen‘ angesprochen. Im Fall eines von einer Vertragspartei wahrgenommenen Ungleichgewichts der Konzessionen kann es zu einer Schwächung der durch die Vereinbarung möglicherweise aufgebauten Vertrauensbasis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite kommen. Fehlende Möglichkeiten einer Nachverhandlung können die empfundene Ungerechtigkeit noch größer erscheinen lassen. Daraus lässt sich folgern, dass der Konsens über betriebswirtschaftliche Erfordernisse und die Reziprozität von Zugeständnissen und Gegenleistungen eine wichtige Grundlage für die Verhandlungsbeziehungen (bzw. Verhandlungskultur) zwischen den Betriebsparteien ist.

Wesentliches Kennzeichen der betrieblichen Bündnisse bzw. der damit verbundenen Fit-Prozesse ist die Beteiligung möglichst vieler Beschäftigter und der Einsatz von Instrumenten des Ideenmanagements. Von besonderer Bedeutung sind hier Mitarbeiterworkshops (Ideenbörsen) zur Identifikation von Optimierungspotenzialen insbesondere mit Blick auf Prozessverbesserungen in der unmittelbaren Arbeitsumgebung der Beschäftigten. In einer Reihe der geführten Interviews wurde deutlich, dass Betriebsräte sich hierbei eine besondere Motivationsfunktion gegenüber den Beschäftigten zuweisen und größtenteils auch die Beschäftigten dazu animieren, sich intensiv an der Benennung von Problemen und der Erarbeitung von Lösungsideen zu beteiligen. Neben dem Engagement bei der Entwicklung von Problemlösungen sehen Arbeitnehmervertreter ihre Aufgabe darin, im Prozess den Beschäftigten die Angst und das Misstrauen vor der Teilnahme zu nehmen und sich bei der konkreten Umsetzung von Prozessverbesserungen vor allem für eine zügige und gerechte Umsetzung von Ideen und Vorschlägen der Beschäftigten einzusetzen (insbesondere dann, wenn eine Prämierung von Ideen vorgesehen ist).

Im Großen und Ganzen deuten die Ergebnisse darauf hin, dass ganz im Einklang mit oben zitierten Befunden (z.B. Pries/Wannöffle 2005) und theoretischen Überlegungen (siehe Abschnitt 2.1) eine besondere Bedeutung der institutionalisier-

ten Mitbestimmung im Kontext von Innovationsprojekten in der Schaffung von Akzeptanz bei den Beschäftigten und der Unterstützung von Veränderungen besteht, die die Arbeits- und Unternehmensorganisation betreffen. Hier bestätigt sich unsere oben formulierte Hypothese: Veränderungsprozesse können für die Beschäftigten Routinen in Frage stellen und Verunsicherung und Irritation hervorrufen. In diesem Fall kommt betrieblicher Mitbestimmung eine Position zwischen Stellvertretung und ‚Coaching‘ zu. Betriebsräte tragen zu einer offenen und transparenten Kommunikation im Unternehmen bei und sichern gleichzeitig Prozesse der Veränderung perspektivisch für den einzelnen Beschäftigten ab. Dafür ein Beispiel:

„Zuerst war natürlich eine gewisse Skepsis bei den Kollegen [d.h. der Belegschaft] da. Plötzlich wird man gefragt, man darf Ideen einbringen. [...] Es wurde verlangt, dass jeder sich beteiligt an den Workshops. [...] Unsere Funktion war es zu Anfang schon, auch dieses Misstrauen zu nehmen. Wir wollten ja, dass die Ideen kommen. Wir wollten ja, dass die Mitarbeiter sich beteiligen und dann war [...] unsere erste Funktion, die Leute zu überzeugen, das läuft sauber und das ist eigentlich was Gutes, was Positives.“ (Betriebsrat, Unternehmen STAHL1, erste Studie)

Ein anderer Betriebsratsvorsitzender, in dessen Unternehmen eine neue Form der Arbeitsorganisation eingeführt wurde, skizziert die hier beschriebene Funktion der Vertrauensbildung folgendermaßen:

„Im Vorfeld bin ich natürlich Klinken putzen gegangen und habe die Kollegen schon ein bisschen seelisch und körperlich darauf eingestellt – was kommt denn auf den einen oder den anderen zu. Es ging darum, Ängste zu nehmen.“ (Betriebsrat, Unternehmen STAHL2, erste Studie)

Es lässt sich festhalten: Betriebsräte können zu einer besonderen Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Innovationsprozessen beitragen, wenn durch ihr Handeln die Sichtweisen der Beschäftigten in einer verbindlichen Form Berücksichtigung finden. Die institutionelle Bedeutung der Betriebsräte besteht dann, wenn sie mit ihrer „kooperativ-kritischen Haltung des Mittragens und Mitverantwortens“ (Kotthoff 1998: 96) die Haltung der Belegschaftsmehrheit repräsentieren und sie immer wieder in der Lage sind, diese davon zu überzeugen.

Der Erfolg der betrieblichen ‚Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen‘ hängt unseres Erachtens entscheidend davon ab, inwieweit die Beschäftigten und Betriebsräte bereit sind, sich hierfür zu engagieren: Den Arbeitnehmervertretern kommt die Aufgabe zu, die Beteiligungs- und Informationsprozesse für den einzelnen Beschäftigten institutionell abzusichern. Hierzu müssen Verfahrensregelungen und Bestimmungen zu Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereichen von Entscheidungsgremien getroffen werden. Dabei haben Betriebsräte die Aufgabe, Prozesse kritisch zu verfolgen und zu intervenieren, wenn deren Ausrichtung auf die Sicherung und Verbesserung der Qualität der Arbeit sowie auf Beschäftigungssicherung nicht mehr gegeben ist. Im Einzelfall kann dies Entscheidungsprozesse verlangsamen, trägt aber zur besseren Qualität bei der Vermittlung von Entscheidungen und zu ihrer Nachhaltigkeit bei, da die Interessen der Beschäftigten systematisch berücksichtigt werden können.

#### **4.2 Betriebsräte und Innovation: Einstellungen und Hinderungsgründe**

Die inhaltsanalytische Auswertung der Interviews hat ergeben, dass jenseits der für alle Unternehmen gleichen rechtlichen Grundlagen des Betriebsverfassungsgesetzes in

der Praxis völlig unterschiedlich ausgeprägte Einstellungs- und Handlungsmuster von Betriebsräten im Kontext betrieblicher Innovationsinitiativen bestehen. Die Unterschiede sind weniger von der Unternehmensgröße (und der damit korrespondierenden Zahl der Betriebsratsmandate) bestimmt, sondern neben der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens in erster Linie vom Charakter und der Qualität der betrieblichen Beziehungen zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretern abhängig. Indikatoren dafür sind vor allem der Grad der Zuverlässigkeit der Informations- und Kommunikationskanäle sowie der Grad der Glaubwürdigkeit und der Verbindlichkeit der Beteiligungszusagen (siehe hierzu auch Abschnitt 4.3). Das Betriebsratshandeln ist dabei eng mit der Frage verbunden, in welchem Umfang sich Mitbestimmungsträger eigeninitiativ mit Inhalten zur Anregung, Organisation und Steuerung betrieblicher Innovationsprozesse befassen und auch dem eigenen Selbstverständnis nach Einfluss auf deren betriebliche Umsetzung und Ausgestaltung nehmen wollen. Dies verdeutlichen die nachfolgenden Zitate von zwei Betriebsratsvorsitzenden:

„In erster Linie muss der Betriebsrat in der Lage sein, Eigeninitiative zu ergreifen. Er muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen. Ja, und er muss vielleicht auch im Vorwege bestimmte Voraussetzungen erfüllt haben: einen Bewusstseinswandel. [...] Ich glaube, das ist auch typbedingt, entweder Sie wollen was oder Sie wollen nicht. Also, da muss auch die innere Triebfeder sein zu sagen: ‚Ich will hier was bewegen‘ [...], heißt: ‚Ich geh‘ offensiv an die Sache ran.‘ [...] Es muss einfach die Überzeugung da sein, dass das, was Sie [als Betriebsrat] wollen und was Sie tun, der richtige Weg ist. Und ich denke, dann können Sie es den Mitarbeitern auch klar machen.“ (Betriebsrat, Unternehmen ANLAGENBAU1, zweite Studie)

„Vor vier oder fünf Jahren ist es mir eigentlich schon mal so gegangen, dass ich überlegt habe, jetzt bist Du fast 15 Jahre hier im Unternehmen und was hat sich eigentlich an dem Produkt verändert? Ich war ganz erschrocken, als ich darüber nachgedacht habe: Eigentlich gar nichts, [...] und da habe ich damals Kontakt aufgenommen zur Stiftung Innovation [...] und habe die Leute mal hierher gebracht, um unsere damaligen verantwortlichen Werkleiter auch mal so ein bisschen wachzurütteln – wenn man nämlich das Unternehmen erhalten will, dass es da auch stark drauf ankommt. [...] Dann hat dieses Thema Innovation auch im ganzen Unternehmen mehr Fuß gefasst, so dass es einen höheren Stellenwert bekam, bis hin zu dem Prozess, den wir heute kennen, mit dem Innovationsmanager.“ (Betriebsrat2, Unternehmen METALLVERARBEITUNG, zweite Studie)

Die im zweiten Beispiel angedeutete Sicherung der ‚Zukunftsfähigkeit des Unternehmens‘ ist – neben der ‚Arbeitsplatzsicherung‘ und der ‚fehlenden Qualifikation von Beschäftigten‘ – auch aus Sicht anderer interviewter Betriebsräte im Zusammenhang mit Innovation ein Thema von herausragender Bedeutung (siehe Tab. 2).

Das Thema ‚Arbeitsplatzsicherung‘ ist im Innovationskontext von besonderer Brisanz. Es ist nicht einfach, die Wirkung von Innovationen hinsichtlich ihrer Beschäftigungseffekte zu bewerten. Produktinnovationen wird in aller Regel eher ein positiver Effekt auf Beschäftigung zugeschrieben als Prozessinnovationen. In der Praxis überlagern sich Produkt- und Prozessinnovationen aber häufig, so dass die jeweiligen Beschäftigungseffekte nicht klar voneinander abzugrenzen sind. Generell können Innovationen Verdrängungs- und Rationalisierungseffekte auslösen, die wiederum beschäftigungsmindernde Wirkungen haben können. Auf der anderen Seite können

**Tab. 2: Wichtige Themen im Zusammenhang mit Innovation aus Sicht von Betriebsräten (zweite Studie)**

	M	SD
Sicherung von Arbeitsplätzen	5,00	0,00
Fehlende Qualifikation der Beschäftigten	5,00	0,00
Zukunftsfähigkeit des Unternehmens	5,00	0,00
Verbesserung der Arbeitsbedingungen	4,88	0,33
Belastung der Beschäftigten	4,75	0,43
Risiko von Fehlschlägen	4,13	1,17
Finanzielle Überlastung des Unternehmens	4,00	1,07
Widerstand in der Belegschaft	3,88	1,05

N = 8 (Interviews in 6 Betrieben)

(Antwortskala: 0 = „überhaupt nicht wichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung; in Anlehnung an die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2008; eigene Ergänzung)

erfolgreiche Innovationen (z.B. neue Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsfelder) ein gesteigertes Wachstum und eine erhöhte Nachfrage nach Arbeitskräften auslösen und damit für positive Beschäftigungseffekte – zumindest für eine Stabilisierung des Beschäftigungsniveaus – sorgen (siehe ausführlich Horbach 2008; Bellmann et al. 2002). Das Bild wird dort, wo zusätzlich Innovationen der Arbeitsorganisation eingeführt werden, noch komplexer: „Aufgrund der Vielfältigkeit der Wirkungszusammenhänge zwischen Innovation und Beschäftigung ist es methodisch und empirisch sehr anspruchsvoll, die positiven Beschäftigungseffekte aufgrund vermehrten Wachstums und verbesserter Wettbewerbsfähigkeit gegen die gleichzeitig beschäftigungsmindernd wirkenden Verdrängungs- und Rationalisierungseffekte abzuwägen“ (Bitzer/Stille 1998: 24). Diese Ungewissheit ist grundsätzlich als ein wesentlicher und durchaus nachvollziehbarer Grund für die skeptische bis ablehnende Einstellung von Betriebsräten zu Innovationsfragen zu sehen.

In der Hälfte der Untersuchungsfälle (n=10) zeigt sich: Der Betriebsrat setzt sich zwar mit (für ihn bis dahin) neuen Inhalten auseinander und versucht auch Einfluss auf das betriebliche Ideenmanagement, neue Formen der Arbeitsorganisation und/oder flexible Arbeitszeitmodelle zu nehmen. Über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum jeweiligen Gegenstand geht das Engagement jedoch häufig nicht hinaus. Eine Ursache hierfür ist u.a. in der Skepsis der Betriebsräte gegenüber (Prozess-)innovationen zu sehen – die sich aus ihrer Sicht nachteilig auf die Beschäftigungssituation auswirken können –, aber auch in der fehlenden Bereitschaft des Managements, die Arbeitnehmervertreter frühzeitig in die Gestaltung von Veränderungen zu involvieren. Das Handeln der Betriebsräte ist in vielen Fällen formalisiert, ihre Arbeit ist auf die Wahrnehmung der ‚klassischen‘ Aufgaben betrieblicher Interessenvertretung (Zustimmung bei personellen Einzelmaßnahmen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Entgelt, Sicherung von Sozialleistungen etc.) fokussiert.

Nur in einer geringen Zahl von Fällen (n=4) zeigen die Betriebsräte gar keine Bereitschaft, sich aktiv an betrieblichen Gestaltungsaufgaben zu beteiligen. Als Motiv dafür lassen sich die Sorge um eine Schwächung der eigenen Position oder die Be-



fürchtung sozialer Einschnitte für die Belegschaft infolge betrieblicher Veränderungen nennen.

Ein grundsätzliches Problem von Betriebsräten in Innovationsfragen ist es, dass das Betriebsratsgremium aufgrund begrenzter personeller, sachlicher und zeitlicher Ressourcen oft gar nicht in der Lage ist, eine aktive Rolle einzunehmen. Eine geringe Auseinandersetzung von Betriebsräten mit Innovationsthemen kann auch auf eine niedrigere Bewertung der Dringlichkeit, sich unternehmenspolitisch mit solchen Inhalten zu befassen, zurückzuführen sein. Andere Sachfragen wie Entgelt oder Arbeitsschutz werden als wichtiger angesehen. Tabelle 3 zeigt eine Auswahl von Argumenten, die Betriebsräte davon abhalten können, sich mehr an Innovationen zu beteiligen bzw. mehr eigene Vorschläge für Innovation einzubringen. Hier handelt es sich um ‚Hinderungsgründe‘, die in der zweiten Studie erhoben wurden. Überraschend sind zunächst die insgesamt niedrigen Zustimmungswerte, d.h. die vorgegebenen Items wurden gar nicht so stark als Hinderungsgründe bewertet. Laut der Antworten der Betriebsräte bestehen primäre Hinderungsgründe – wenn überhaupt – in fachlichen Defiziten mit Blick auf eine sachgerechte Einschätzung der Entwicklungen in der eigenen Branche und aktuelle Managementkonzepte. An dritter Stelle steht das fehlende Interesse des Managements, den Betriebsrat mehr an Innovationsfragen zu beteiligen. Auffallend ist, dass die befragten Arbeitnehmervertreter davon ausgehen, dass die Belegschaft ein Engagement des Betriebsrats in Innovationsfragen erwartet. Hierbei die eigenen Vorstellungen einzubringen, setzt allerdings eine gewisse Durchsetzungsstärke des Betriebsrats im Unternehmen voraus.

**Tab. 3: Hinderungsgründe aus Sicht von Betriebsräten, in Innovationsfragen selbst aktiv zu werden (zweite Studie)**

	M	SD
Fehlende Kenntnisse über Entwicklungen in der Branche	2,43	1,40
Fehlende Kenntnisse über aktuelle Entwicklungen von Managementkonzepten	2,29	1,48
Kein Interesse des Managements	1,86	1,64
Zeitliche Überlastung des Betriebsrats	1,86	1,81
Fehlendes Wissen über Innovationsmanagement	1,57	1,18
Fehlende personelle Ressourcen im Betriebsrat	1,29	2,05
Die Interessen und Erwartungen der Kollegen im Betriebsrat sind zu unterschiedlich, eine Einigung auf eine gemeinsame „Innovationsstrategie“ ist zu schwierig	1,17	1,07
Andere Themen sind wichtiger	1,14	0,99
Die Gewerkschaft (IG Metall) erwartet keine eigenen Initiativen des Betriebsrats in Innovationsfragen	0,71	1,39
Die Belegschaft erwartet kein Engagement des Betriebsrats in Innovationsfragen	0,29	0,45

N = 7 (Interviews in 6 Betrieben)

(Antwortskala: 0 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung; in Anlehnung an die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2008; eigene Ergänzung)

Verschiedene Untersuchungen haben versucht, die Anzahl abgeschlossener Betriebsvereinbarungen als Messkriterium für die Einflussstärke des Betriebsrats einzusetzen (vgl. z.B. Müller-Jentsch/Seitz 1998; Nienhäuser 2005). Dies soll grundsätzlich auch nicht in Frage gestellt werden. Unsere Analyse macht aber deutlich, dass gerade bei den Betriebsräten, die aus ihrer Sicht eine aktive Rolle bei der Förderung, Gestaltung

und Begleitung von betrieblichen Innovationen übernehmen (n=6), eine effektive Einflussnahme auf betriebliche Veränderungsprozesse über den Rahmen einer Betriebsvereinbarung oder über gesetzlich gewährte Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten hinaus erfolgt.

Die Arbeitnehmervertreter setzen sich mit einer Vielfalt von Themenfeldern auseinander, die von der Änderung der Betriebs- und Arbeitsorganisation über die Einrichtung von Profitcentern und Veränderung der betrieblichen Führungsstruktur bis hin zur Beteiligung des Betriebsrats an Beratungen über Investitionen, Fertigungsgestaltung und Produkt- und Markenpolitik reicht. Sie wenden sich dabei auch unternehmensstrategisch wichtigen Aspekten zu und erweitern dadurch ihre gesetzlich vorgegebenen Aufgabenbereiche. Diese Betriebsräte sind davon überzeugt, dass es im Hinblick auf die Wettbewerbssituation auch für Arbeitnehmervertreter zunehmend von Bedeutung ist, das Innovationsverhalten ihrer Betriebe zu beeinflussen, damit betriebliche Risiken möglichst frühzeitig erkannt und Chancen für die Belegschaft genutzt werden können:

Als Betriebsrat glaube ich, sind Innovationen deswegen wichtig, um langfristig am Markt bestehen zu können. [...] Und wenn wir das aufrecht erhalten wollen, sind wir darauf angewiesen, dass wir neue Ideen entwickeln, um eine hohe Qualität zu haben, um einen gewissen Marktvorteil zu erlangen. Das muss uns gelingen und das kann uns nur gelingen, indem wir akribisch an neuen Produkten arbeiten. [...] Ich glaube auch, dass der Betriebsrat da heute anders in der Verantwortung steht. Er muss sich mit der wirtschaftlichen Situation des Standortes auseinandersetzen. Er kann nicht so tun, als wenn das alles keine Rolle spielt.“ (Betriebsrat, Unternehmen METALLVERARBEITUNG, zweite Studie)

### **4.3 Kooperationsbereitschaft und Vertrauen – ‚Spielregeln‘ für betriebliche Innovationsprozesse aus der Perspektive von Betriebsräten**

Es ist als Arbeitnehmervertreter leichter und erfolgversprechender bei Innovationen aktiv zu werden, wenn grundsätzlich die Bereitschaft des Managements vorhanden ist, den Betriebsrat themen- und situationsbezogen an betrieblichen Innovationsprozessen zu beteiligen. Dies wird einheitlich von allen Befragten so gesehen. Ein partnerschaftlicher und konstruktiver Dialog zwischen Management und Betriebsrat ist eine Grundvoraussetzung für gemeinsame Problemlösungen. Das heißt aber nicht, dass die Arbeitnehmervertreter Konflikten mit dem Management grundsätzlich aus dem Weg gehen sollten:

„Wobei man immer mit Zusammenarbeit vorsichtig umgehen muss. Was ist eine Zusammenarbeit? Es ist [...] dieses Gucken, Sprechen, Abwägen. Heute gibst du mir mal was, und morgen bekommst du was von mir. Und das muss passen. Wenn du das Gefühl hast, dass du immer über den Tisch gezogen wirst, dann musst du mal fürchterlich auf die Bremse treten und sagen: bis hierhin und nicht weiter.“ (Betriebsrat, Unternehmen ANLAGENBAU2, zweite Studie)

Offene Kommunikationskanäle zwischen Management und Mitbestimmungsgremien sind wichtig, um eine frühzeitige Information der Arbeitnehmervertreter über geplante Maßnahmen der Unternehmensführung zu ermöglichen. Auch ein offener Umgang mit Problemen sowie Sachverstand auf beiden Seiten sind notwendig. Nur unter die-

sen Bedingungen sind offensive und strategisch geprägte Vorschläge des Betriebsrats im Vorfeld von Entscheidungen möglich, um die Unternehmensleitung in die Situation versetzen zu können, darauf zu reagieren bzw. die Konzepte des Betriebsrats mit ihren eigenen zu vergleichen, oder das Management überhaupt erst zu Aktivitäten zu veranlassen.

Bei den von uns befragten Betriebsräten ist es in einigen Fällen gelungen, auch ohne den Rahmen einer Betriebsvereinbarung oder per Gesetz eingeräumte Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten betriebliche Innovationsprozesse effektiv zu beeinflussen. Basis für die Zusammenarbeit war hierbei das durch Vertrauen und mündliche Absprachen geprägte Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat und eine frühzeitige Einbeziehung der Interessenvertretung in die Konzeptfindung und –gestaltung. Dies birgt jedoch auch Gefahren, wie folgende Ausführungen zeigen:

„Es wird wirklich die vertrauensvolle Zusammenarbeit an der Stelle hier gelebt. Das muss nicht immer so sein. Das hängt immer von beiden Partnern ab. Es funktioniert jetzt über einen gewissen Zeitraum. Das kann sich jederzeit mal ändern, sollte [z.B.] mal das Management wechseln [...] Eigentlich wären wir klüger beraten, von beiden Seiten, wenn man es schriftlich fixieren würde, weil man es dann für die Zukunft absichert; heute weiß man, dass das Wort zählt und wenn der Betriebsrat sagt, wir machen da mit und der Werksleiter oder das Management sagt, wir machen mit, dann macht das auch jeder mit und keiner fällt an der Stelle um.“ (Betriebsrat, Unternehmen METALLVERARBEITUNG, zweite Studie)

„[Betriebsvereinbarungen zum Thema Innovationen bzw. Ergänzungstarifverträge zum Thema Innovation] haben wir im Augenblick noch nicht, aber ich werde versuchen, diesen ganzen Prozess in Form einer Vereinbarung [u.a. zur Durchführung von Ideenbörse festzuhalten] ... wo wir die Vereinbarung haben, die mündliche Vereinbarung, dass wir die ehrlich wiederholen, das Ganze auch in Form einer Vereinbarung festzuschreiben, weil man nicht weiß, wie lange die Geschäftsführung noch im Amt ist. [...] Also, wenn wir eine Vereinbarung haben, haben wir die langfristige Sicherheit.“ (Betriebsrat, Unternehmen ANLAGENBAU3, zweite Studie)

Diese Aussagen lassen sich als Indiz dafür deuten, dass Tarif- bzw. Betriebsvereinbarungen als wichtige vertragliche Grundlage für Innovationsprozesse gesehen werden, in denen die Rechte und Pflichten der Tarif- bzw. Betriebsparteien manifestiert und verbindliche Normen und Regeln formuliert sind, die es einzuhalten gilt. Tarif- und Betriebsvereinbarungen schaffen hier Orientierung für das Handeln im Betrieb und führen möglicherweise zu einer höheren Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Belegschaft. Dies erzeugt Kontinuität und Vertrauen und kann zur Integration im Unternehmen beitragen.

#### **4.4 Intra-Rollenkonflikt und Ansätze zu dessen Lösung**

Eine Mitverantwortung bei betrieblichen Innovationsprozessen kann für den Betriebsrat durchaus riskant sein und in bestimmten Situationen zu Konflikten führen. Er muss nicht nur die Balance zwischen Interessen der Belegschaft und Interessen des Unternehmens finden. Vielmehr erfordert die Arbeit des Betriebsrats einen ‚Spagat‘ zwischen den Aufgaben, die durch das Betriebsverfassungsgesetz vorgegeben werden, und den Erwartungen der betrieblichen (Belegschaft bzw. Belegschaftsgruppen, Management) und außerbetrieblichen Bezugsgruppen (Gewerkschaften, andere Markt-

teilnehmer und Kunden). Hieraus kann sich ein Intra-Rollenkonflikt für den Betriebsrat ergeben: An Betriebsräte als Rolleninhaber werden unterschiedliche oder uneindeutige Erwartungen gerichtet, die sie auszubalancieren haben. Fischer und Wiswede (2002: 467) bezeichnen diese Konstellation als „Sandwich-Position“ (zum Konzept des Rollenkonfliktes vgl. auch Neuberger 2002).

Für die Betriebsräte ist es schwierig, die Beteiligungsangebote der Unternehmensleitung zur Kooperation bei bestimmten Verbesserungs- bzw. Innovationsprojekten zu bewerten:

„Ja, es wird ein gewisses Konfliktpotenzial da sein, wenn man im gegenseitigen Einvernehmen eine Entscheidung trifft, die gut fürs Unternehmen ist, aber eventuell dann für die Beschäftigten eher negative Auswirkungen hat. [...] So etwas ist ja immer nur dann zu erlauben, wenn der tatsächliche Fall eintritt.“ (Betriebsrat, Unternehmen GERÄTEBAU, erste Studie)

Was passiert, wenn Betriebsräte bei Entscheidungen über Prozessinnovationen, die Einschnitte für die Belegschaft nach sich ziehen könnten, von den Beschäftigten als mitverantwortlich und als Teil der Projektleitung – also tatsächlich als ‚Co-Manager‘ – gesehen werden? Und was ist, wenn Betriebsräte mit negativen Folgen von Prozessinnovationen verbunden werden, die sie selbst nur sehr begrenzt mit beeinflussen konnten? Beschäftigte können sich dann in ihren Erwartungen enttäuscht sehen, weil diejenigen, die sie mit der Wahrnehmung ihrer Interessen beauftragt haben, aus ihrer Sicht nicht ausreichend der Schutzfunktion nachgekommen sind. Betriebsräte können aber auf die Mitgestaltungsfunktion nicht verzichten, wenn sie weiterhin die Ansprüche aller Beschäftigten berücksichtigen wollen. Betriebsräte stehen hier vor einem Dilemma. Eine Lösung des Interessen- und Rollenkonfliktes, der sich aus den unterschiedlichen Handlungslogiken ergibt, könnte darin bestehen, sich als Betriebsrat gegen die ‚Arbeitnehmer-, und allein für die ‚co-manageriale Betriebsratsrolle‘ zu entscheiden (Brinkmann 2002). Damit wird der Betriebsrat aber oft in Legitimationsprobleme geraten, wenn der wirtschaftliche Erfolg nicht immer neue Verteilungsspielräume eröffnet. Diese Lösungsstrategie wurde in unseren Untersuchungsfällen von den Betriebsräten nicht angestrebt. Stattdessen wurde von einem Betriebsratsvorsitzenden folgende Lösung beschrieben:

„Und es gab damals noch einen Grundsatz und zwar ‚Veränderung heißt Bewegung‘. Wenn ich etwas verändere, muss ich etwas in Bewegung setzen, sonst bleibt es ja gleich. Und wir haben uns damals mit der Unternehmensleitung darauf geeinigt, dass wir uns als offene Partner an einen runden Tisch setzen und wir gegenseitig verabreden, uns nicht über den Tisch zu ziehen.“ (Betriebsrat, Unternehmen GERÄTEBAU, erste Studie)

Auf diese Weise lässt sich die durch den „intermediären Charakter“ der Institution Betriebsrat (Müller-Jentsch 1997: 281) begründete ‚Zwiespältigkeit‘ zwar nicht aufheben. Der zitierte Betriebsratsvorsitzende ist jedoch der Auffassung, durch das Vertrauensverhältnis zur Unternehmensleitung seiner Verantwortung und seinen Verpflichtungen als gewählter Interessenvertreter der Beschäftigten besser gerecht werden zu können.

Trotz aller strukturellen wie kulturellen Unterschiede der Unternehmensfälle gibt es im gesamten Untersuchungssample eine Reihe von Anhaltspunkten, die Hinweise darauf geben, dass Betriebsräte Schwierigkeiten sehen, im Erwartungsspektrum zwi-

schen den Polen gestaltungsorientierter Kooperation und konsequenter Interessenvertretung ihren „betriebspolitischen Ort“ (Tietel 2006) zu finden und eine angemessene Rollenidentität zu entwickeln. Die Aufgaben enthalten zum Teil Anforderungen, die sich zumindest teilweise widersprechende Handlungsmuster nahelegen. So kann die Beteiligung des Betriebsrats bei der Analyse möglicher Kostensenkungspotenziale im Kontext von Prozessinnovationen der Aufgabe der kurzfristigen Beschäftigungssicherung möglicherweise entgegenstehen. Die Lösung einer solchen Konfliktsituation durch die Betriebsräte sieht dann häufig so aus, dass sie situations- und themenorientiert einen sachbezogenen Pragmatismus entwickeln und versuchen, unterschiedliche Organisations-, Gruppen- und Individualinteressen gegeneinander abzuwägen (vgl. auch Stracke/Nerding, 2009):

„Wie ich es schaffe, die ganzen Aufgaben unter einen Hut zu bringen? Also, ich denke mal, das ist auch situationsbedingt. Das kommt immer drauf an, um was es geht und mit wem man da auch zu tun hat. Und dann kommt es natürlich darauf an: Was steht auf dem Spiel? [...] Man muss sich als Betriebsrat einfach fragen: Was ist an dieser Stelle aus meiner Sicht und für mein Umfeld nun richtig oder nicht richtig? Und ich muss im Grunde genommen wissen, welchen Weg schlage ich da ein. Wenn man sich dann [im Betriebsratsgremium] auf etwas geeinigt hat, dann tue ich das aus meiner innersten Überzeugung. Und manchmal ist es auch nicht unbedingt das, was die Kollegen [d.h. Belegschaft] hören wollen.“ (Betriebsrat2, Unternehmen ANLAGENBAU1, zweite Studie)

Eine frühzeitige und effektive Einflussnahme des Betriebsrats auf Konzepte und Maßnahmen zur Innovationsförderung setzt eine hohe Lernbereitschaft und Lernfähigkeit der Arbeitnehmervertreter und schließlich ausreichend personelle, fachliche und zeitliche Kapazitäten voraus. Von den Befragten selbst werden die vielfältigen Anforderungen an ihre Rolle zum Teil als zeitgemäße Weiterentwicklung der Betriebsratsarbeit gesehen. Von denselben Interviewten werden die komplexen Aufgaben durchaus auch als Arbeitsüberlastung erlebt, wie folgendes Zitat eines Arbeitnehmervertreters zeigt:

„Wir müssen als Betriebsrat im Grunde genommen jede Woche Prozesse [in der Belegschaft] immer wieder neu anschieben, damit sie übermorgen Veränderungen bewirken. [...] Was immer anstrengend ist und auch manchmal nicht angenehm, aber wir tun es.“ (Betriebsrat, Unternehmen HOLZBAU, erste Studie)

Hier wird deutlich, dass die Anforderungen in der täglichen Arbeit betrieblicher Interessenvertretungen vor dem Hintergrund der Herausforderung permanenter Veränderungsfähigkeit der Belegschaft zu einem erheblichen Druck führen können, eingespielte Denk- und Verhaltensmuster immer wieder zu überdenken und mit potenziellen Überlastungssituationen umzugehen.<sup>9</sup>

## 5. Fazit

Die Befunde lassen keine verallgemeinerbaren Aussagen zum Zusammenhang zwischen Mitbestimmung und Innovation zu. Auf Basis der Untersuchung lassen sich

---

<sup>9</sup> Gravierende Rollenkonflikte von Betriebsräten, die auf divergierende Erwartungen zwischen Gewerkschaften auf der einen und Betriebsräten auf der anderen Seite im Hinblick auf betriebliche Innovationen zurückzuführen sind, konnten in unserer Untersuchung nicht explizit festgestellt werden.

jedoch die Bedingungen und Möglichkeiten für Betriebsräte spezifizieren, Innovationsprozesse im Unternehmen zu beeinflussen. Zudem lässt sich die gewachsene Komplexität der Betriebsratsarbeit mit (teilweise) konfligierenden Anforderungen im ‚Spannungsfeld‘ betrieblicher Innovation aufzeigen. Folgende Schlussfolgerungen lassen sich ziehen:

Betriebsräte können im Innovationsprozess zur Vertrauensbildung und Verminderung von Innovationswiderständen in der Belegschaft beitragen und die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten bei der Umsetzung von Innovationen fördern. Betriebsräte können zu einer besonderen Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Innovationsprozessen beitragen, wenn durch ihr Handeln die Sichtweisen der Beschäftigten in einer verbindlichen Form Berücksichtigung finden (insbesondere in Fragen der Arbeitsplatzsicherung und der Partizipation bei der Entwicklung und Umsetzung von Ideen für betriebliche Verbesserungen). Dies ist ein indirekter Einfluss auf betriebliche Innovationen, der auch von den Beteiligten so wahrgenommen wird. Betriebsräte wirken daran mit, einen Rahmen für die Entwicklung und Umsetzung kreativer Ideen der Beschäftigten zu schaffen bzw. die betrieblichen Bedingungen für Innovation zu gestalten. Eine Möglichkeit hierzu können ‚Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen‘ sein. Betriebsräte können diese Aufgaben unseres Erachtens dann besonders wirksam wahrnehmen, wenn (a) auf Unternehmensseite die Bereitschaft existiert, betriebliche Interessenvertretungen an Innovationsprozessen zu beteiligen, (b) Betriebsräte ein Gefühl der Dringlichkeit von Innovationen entwickeln und von den positiven Wirkungen von Innovationen auf Unternehmensperformance und Beschäftigung überzeugt sind und (c) Betriebsräte über die nötigen Ressourcen verfügen, Innovation überhaupt zu einem wesentlichen Thema ihrer Arbeit zu machen und entsprechende Forderungen gegenüber der Unternehmensleitung durchzusetzen.

Betriebsräte sehen sich heute mit der Anforderung konfrontiert, einerseits ihre nach wie vor zentrale Funktion als Interessenvertreter der Belegschaft zu erfüllen und parallel dazu kompetent an der Entwicklung des Unternehmens mitzuwirken. Im Einzelnen müssen Betriebsräte vor allem eine Balance finden zwischen Maßnahmen zum Wohl des Unternehmens (ökonomische Ziele) und Maßnahmen zum Wohl der Belegschaft (soziale Ziele), zwischen Strategien zur Beschäftigungssicherung und Strategien zur Verbesserung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens und nicht zuletzt zwischen den Erwartungen der Beschäftigten und eigenen Vorstellungen zur Schaffung guter Bedingungen für betriebliche Verbesserungen bzw. Innovationen. Für die Arbeit des Betriebsrats ist damit ein Erwartungskonflikt vorgezeichnet. Unter den Bedingungen heutiger Wettbewerbsdynamik besteht eine besondere Anforderung an Betriebsräte darin, wirtschaftliche Anforderungen an das Unternehmen zu berücksichtigen, ohne hierbei die arbeitnehmerorientierte Sicht aufzugeben. Betriebsräte stehen mehr denn je vor der Aufgabe, für jeden Anlass eine passende Strategie und einen passenden Beziehungsmodus (insbesondere gegenüber dem Management) zu entwickeln. Die Ergebnisse unserer Untersuchung lassen sich so interpretieren, dass der ohnehin wahrgenommene Rollenkonflikt von Betriebsräten durch die Beschäftigung mit Innovationsfragen – insbesondere mit Prozessinnovationen und den im Vorhinein schwierig zu bewertenden Folgen für die Arbeitsplätze – in seiner Intensität noch stärker erlebt wird.

Die Lösung des Rollenkonfliktes verlangt von Betriebsräten, die Erwartungen der unterschiedlichen Rollensender abzuwägen bzw. die widersprüchlichen Erwartungen eines Rollensenders so zu beeinflussen, dass dadurch die eigene Arbeit erfolgreich gestaltet werden kann. Es gibt aber nicht *die* Lösungsstrategie. Je nach Thema und Situation ist die für den Betriebsrat geeignete Handlungsalternative zu wählen. Dilemmata können von vornherein nicht generell ausgeschlossen werden. Für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens dürfte es in den meisten Fällen am besten sein, wenn es das Anliegen aller betrieblichen Akteure ist, im Ansatz eine konstruktive und kooperative Zusammenarbeit bei der Lösung von Interessenkonflikten zu suchen. Geglücktes Beziehungsmanagement hat einen prägenden und vertrauensbildenden Effekt, da bei allseitig positiven Beziehungen Rollenkonflikte weniger häufig entstehen und sich leichter entschärfen lassen. Kooperationsbereitschaft als Verzicht auf Interessenvertretung, d.h. als Interessenvertretung, die Konflikten mit dem Management aus dem Weg geht, ist damit jedoch nicht gemeint. Dadurch würde der Betriebsrat nicht nur seine Glaubwürdigkeit, sondern auch seine Handlungsfähigkeit einbüßen. Ein Rollenkonflikt des Betriebsrats bei Innovation wird weniger ausgeprägt sein, wenn im Vorhinein abzusehen ist, dass Innovationen zu erkennbaren Ergebnissen führen, z.B. zu Verbesserungen der Arbeitsabläufe und der Qualität der Arbeit, die zu Vorteilen für die Mitarbeiter führen. Unterstützend ist in allen Fällen ein Betriebsklima, das unter den betrieblichen Akteuren Verständnis für kontinuierliche Verbesserungen erzeugt und zur Öffnung für notwendige Veränderungen beiträgt. Eine breite Legitimation durch die Belegschaft und Transparenz im Prozess erleichtern die Rahmenbedingungen für das Handeln der Arbeitnehmervertreter.

## Literatur

- Addison, J.T./Schank, T./Schnabel, C./Wagner, J. (2007): Do Works Councils Inhibit Investment? In: *Industrial & Labor Relations Review*, 60: 187-203.
- Addison, J.T./Schnabel, C./Wagner, J. (2001): Works Councils in Germany: Their Effects on Establishment Performance. In: *Oxford Economic Papers*, 53: 659-694.
- Askildsen, J.E./Jirjahn, U./Smith, S.C. (2006): Works Councils and Environmental Investment: Theory and Evidence from German Panel Data. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 60: 346-372.
- Bellmann, L./Kohaut, S./Lahner, M. (2002): Betriebliche Beschäftigungsentwicklung und Innovationsaktivitäten. In: Kleinhenz, G. (Hg.): *IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Nürnberg: 243-248.
- Bispinck, R. (2008): Das deutsche Tarifmodell im Umbruch. In: *Wirtschaftsdienst*, 88: 7-11.
- Bitzer, J./Stille, F. (1998): Beschäftigungswirkungen von Innovationen. Analysen zu einem komplizierten Verhältnis. In: Lehner, F./Baethge, M./Kühl, J./Stille, F. (Hg.): *Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie*. München und Mering: 15-58.
- Brinkmann, U. (2002): *Umbruch von unten? Betriebliche Akteure in der ostdeutschen Transformation*. München und Mering.
- Diekmann, A. (2000): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 6. Aufl. Reinbek bei Hamburg.
- Dilger, A. (2002): *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten*. München und Mering.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2008): Ein Bund fürs Überleben? Betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungs- und Standortsicherung. In: *Industrielle Beziehungen*, 15: 209-232.
- Fischer, L./Wiswede, G. (2002): *Grundlagen der Sozialpsychologie*. 2. Aufl. München und Wien.

- Hall, P.A./Soskice, D. (2001): *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford.
- Hauschildt, J./Salomo, S. (2007): *Innovationsmanagement*. 4. Aufl. München.
- Haipeter, T. (2009): Kontrollierte Dezentralisierung? Abweichende Tarifvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie. In: *Industrielle Beziehungen*, 16: 232-253.
- Horbach, J. (2008): The Impact of Innovation Activities on Employment in the Environmental Sector. Empirical Results for Germany at the Firm Level. IAB Discussion Paper 16/2008. Nürnberg.
- Hübler, O. (2003): Zum Einfluss des Betriebsrats in mittelgroßen Unternehmen auf Investitionen, Löhne, Produktivität und Renten – Empirische Befunde. In: Goldschmidt, N. (Hg.): *Wunderbare Wirtschaftswelt – Die New Economy und ihre Herausforderungen*. Baden-Baden: 77-94.
- Hübler, O./Jirjahn, U. (2002): Arbeitsproduktivität, Reorganisationsmaßnahmen und Betriebsräte. In: Bellmann, L./Kölling, A. (Hg.): *Betrieblicher Wandel und Fachkräftebedarf*. Nürnberg: 1-45.
- Jensen, M.C./Meckling, W.H. (1979): Rights and Production Functions. An Application to Labor-managed Firms and Co-Determination. In: *Journal of Business*, 52: 469-506.
- Jirjahn, U. (1998): Effizienzwirkungen von Erfolgsbeteiligung und Partizipation – Eine mikroökonomische Analyse. Frankfurt a.M. und New York.
- Jirjahn, U. (2005): Ökonomische Wirkungen des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes – Was können wir vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung und veränderter arbeitsorganisatorischer Bedingungen erwarten? In: *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung*, 38: 241-267.
- Jirjahn, U. (2006): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland. Überblick über den Stand der Forschung und Perspektiven für zukünftige Studien. In: *Sozialer Fortschritt*, 55: 215-226.
- Jirjahn, J./Kraft, K. (2005): Do Spillovers Stimulate Incremental or Drastic Product Innovations? Hypotheses and Evidence from German Establishment Data. ZEW Discussion Paper No. 06-023. Mannheim.
- Kinkel, S./Lay, G./Wengel, J. (2004): Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, 33. Karlsruhe.
- Klippert, J./Wölk, M./Pötzner, C. (2009): Beitrag partizipativer Aspekte der Arbeitsgestaltung und des Wissensaustausches zum Innovationserfolg. In: *Arbeit*, 18: 93-106.
- Kohaut, S./Schnabel, C. (2007): Tarifliche Öffnungsklauseln: Verbreitung, Inanspruchnahme und Bedeutung. In: *Sozialer Fortschritt*, 56: 33-40.
- Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: *Industrielle Beziehungen*, 5: 76-100.
- Kraft, K./Stank, J. (2004): Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivitäten deutscher Unternehmen. In: *Schmollers Jahrbuch*, 124: 421-449.
- Kraft, K./Stank, J./Dewenter, R. (2009): Co-determination and Innovation. IZA Discussion Paper No. 4487, Bonn.
- Kuhlmann, M./Sperling, H.J./Balzert, S. (2004): Konzepte innovativer Arbeitspolitik. Good-Practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie. Berlin.
- Mayring, P. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 8. Aufl. Weinheim und Basel.
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. 2. Aufl. Frankfurt a.M. und New York.
- Müller-Jentsch, W. (2006): Diesseits und jenseits des dualen Systems. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.): *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Frankfurt a.M. und New York: 417-424.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1998): Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. In: *Industrielle Beziehungen*, 5: 361-387.
- Nerdinger, F.W./Wilke, P. (Hg.) (2008): *Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus*. München und Mering.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. 6. Aufl. Stuttgart.



- Nienhüser, W. (2005): Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: *Industrielle Beziehungen*, 12: 5-27.
- Otto, K.P./Stracke, S. (2009): Dillinger Hütte – Ergebnisverbesserung und Mitarbeiterbeteiligung im Projekt DH-TOP 2007. In: Nerdinger, F.W./Wilke, P. (Hg.): *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte*. Wiesbaden: 161-182.
- Pries, L./Wannöffle, M. (2005): Mitbestimmung und Innovation. Studie im Rahmen des Projektes „Innovative Industrie- und Dienstleistungspolitik“. Bochum.
- Rehder, B. (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel. Frankfurt a.M. und New York.
- Renaud, S. (2008): Arbeitnehmermitbestimmung im Strukturwandel. Marburg.
- Stracke, S./Nerdinger, F.W. (2009): „Zwischen vielen Stühlen“ – Interessen- und Rollenkonflikte von Betriebsräten im Spannungsfeld betrieblicher Innovation. *Wirtschaftspsychologie*, 11(IV): 99-108.
- Stracke, S./Schneider, K. (2009): Beschäftigungssicherung durch Innovation als Aufgabe der Mitbestimmung. In: Nerdinger, F.W./Wilke, P. (Hg.): *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte*. Wiesbaden: 183-206.
- Tietel, E. (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin.
- Tietel, E. (2008): Betriebspolitik im Wandel: Betriebsräte als Grenzgänger. In: *supervision*, 1: 6-13.
- Wölk, M./Klippert, J./Pötzner, C. (2008): Kooperation, Wissensmanagement und Innovation. In: Clases, C./Schulze, H. (Hg.): *Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie am 01./02.02.2008 in Olten*. Lengerich: 338-347.
- Zwick, T. (2003): Works Councils and the Productivity Impact of Direct Employee Participation. ZEW Discussion Paper Nr. 03-47. Mannheim.

**Rainer Hampp Verlag**  
**www.Hampp-Verlag.de**

Rainer Hampp Verlag  
 IndBez  
 Marktplatz 5  
 D – 86415 Mering

Tel ++49 (0)8233 / 47 83  
 Fax ++49 (0)8233 / 307 55  
 Internet: www.Hampp-Verlag.de  
 E-mail: Hampp@RHVerlag.de

Bestellformular

Abonnement Einzelheft	Preis	Versandkosten Ausland	Summe
Industrielle Beziehungen 1-4/2009	60,00	12,00	
Industrielle Beziehungen 1-4/2010 inkl. Online-Zugang ab 2005	80,00	12,00	
Industrielle Beziehungen 1/2010	24,80	3,00	
Kostenloses Probeheft			
<b>Summe</b>			

Zahlung auf Rechnung, nur innerhalb EU

Außerhalb EU

Zahlung über Kreditkarte

☐ American Express

☐ Visa

☐ Master Card

☐ .....

Kartennr.: ..... Ablaufdatum: .....

Name: ..... Unterschrift: .....

---

**FAX ++49 8233 30755** oder e-mail: Hampp@RHVerlag.de

*Rainer Hampp Verlag*

Marktplatz 5

D – 86415 Mering

---

(Versandadresse)

Falls vorhanden, bei EU-Ländern außer D  
 bitte angeben: Umsatzsteuer-IdNr.

---

(rechtsverbindliche Unterschrift)