

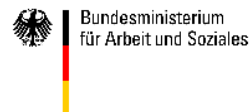
Innovation und Mitbestimmung

- empirische Befunde und Überlegungen -

Erste Seminareinheit des ver.di-Projekts
„Innovations- und Weiterbildungspartnerschaft zur Förderung
der Qualifizierung von Beschäftigten der
Telekom-Service-Gesellschaften“ (IWP Telekom)

Ines Roth und Claus Zanker (ver.di / Input Consulting)

gefördert durch:



Übersicht

- Betriebliche Mitbestimmung und Innovationen – wissenschaftliche Erkenntnisse
- Mögliche Innovationsbeiträge von Betriebsräten
- NGN kommt, was jetzt?
- Fragen zur Diskussion

Betriebliche Mitbestimmung und Innovationen – wissenschaftliche Erkenntnisse

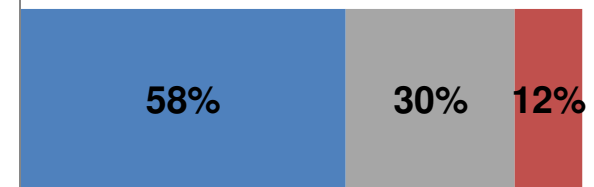
Wissenschaftliche Untersuchungen zum Thema „Innovationen und betriebliche Mitbestimmung“ (Auswahl)

- Gerlach, F. / Ziegler, A.: Das deutsche Modell auf dem Prüfstand – Innovationen in der Krise
- Kriegesmann, B. / Kley, T.: Betriebliche Innovationsfähigkeit: Welche Rolle spielen die Betriebsräte? Eine Orientierungshilfe zur Positionierung im Mitbestimmungsfeld Innovation
- Schwarz-Kocher, M. / Dispan, J. / Richter, U. / Seibold, B.: Betriebsratshandeln im Modus arbeitsorientierter Innovationsprozesse
- Stracke, S. / Nerdinger, F. W.: Mitbestimmung und Innovation aus Betriebsratsperspektive. Ergebnisse qualitativer Studien
- ver.di / Input Consulting: Ver.di-Innovationsbarometer 2011
- Pargema / WSI: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09 zu Innovationsfähigkeit, Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb
- Ziegler, A.: Welche Auswirkungen haben betriebliche Innovationen auf die Beschäftigten?

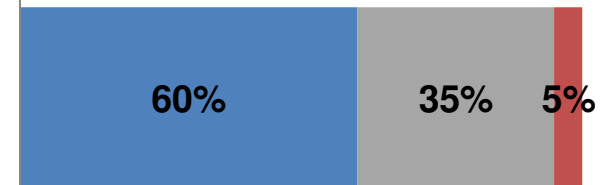
Einstellung der Betriebsräte gegenüber Innovationen überwiegend positiv

„Wie würden Sie die grundlegende
Einstellung der betrieblichen
Mitbestimmungsorgane gegenüber
Innovationen beschreiben?“

ver.di-Innovationsbarometer 2011



WSI-Betriebsrätebefragung
2008/09



■ eher positiv ■ eher neutral ■ eher negativ

* Formulierung der Frage in Anlehnung an die WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09

Pro und Contra einer Einbindung des Betriebsrats in das betriebliche Innovationsgeschehen – die Sicht der Managements

Fördern die Einbindung und das Engagement der betrieblichen Mitbestimmung überhaupt das betriebliche Innovationsverhalten oder behindern sie es eher? (Sicht der Geschäftsführung)

Pro:

- Verbesserung des Informationsflusses, verbesserte Wissensvermittlung
- Förderung der Kooperationsbereitschaft der Belegschaft und Verminderung von Innovationswiderständen
- bessere Akzeptanz getroffener Entscheidungen bei der Belegschaft
- direkter, verbesserter Zugang zu Beschäftigtenwissen
- Verbesserung der Planungsqualität der Innovationsprozesse

Contra:

- längere Entscheidungswege, Reduktion von Entscheidungsfähigkeit und -bereitschaft
- geringere Flexibilität im Personalbereich
- Blockade durch BR bei Befürchtung negativer Auswirkung auf Arbeitsplätze

Pro und Contra einer Einbindung des Betriebsrats in das betriebliche Innovationsgeschehen – die Sicht des Betriebsrats

Was bringt das Engagement der betrieblichen Mitbestimmung für die Belegschaft und welche Risiken sind damit verbunden? (Sicht des Betriebsrats)

Pro:

- Innovationsförderliche Arbeitsbedingungen entsprechen (meist) den Vorstellungen von guter Arbeit (BR-Präferenz für „High-Road-Strategie“)
- Sicherung/Schaffung von Arbeitsplätzen durch (alternative) Innovationsvorschläge
- Kritische Begleitung geplanter Innovationsprojekte
- Frühzeitiges Erkennen von Qualifizierungsbedarf und Auswirkungen auf Beschäftigte

Contra:

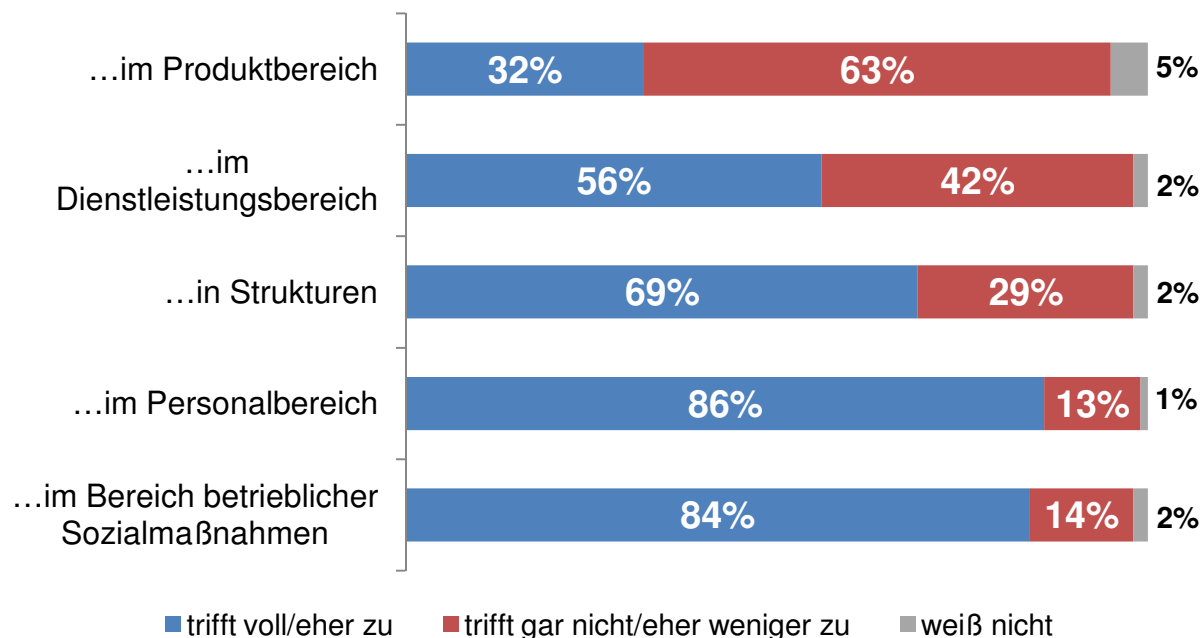
- Risiken von Innovationsprojekten
 - Erfolgsaussichten und Auswirkungen auf Beschäftigte schwer abzuschätzen
 - Verlust des Rückhalts in der Belegschaft bei Scheitern von Innovationsprojekten mit negativen Folgen auf Beschäftigte
- Rollenkonflikte: BR als Gegenmacht / BR als Co-Manager

Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung ins Innovationsgeschehen differenziert nach Themen und Bereichen

„Die Organe der betrieblichen Mitbestimmung werden bei der Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben einbezogen.“



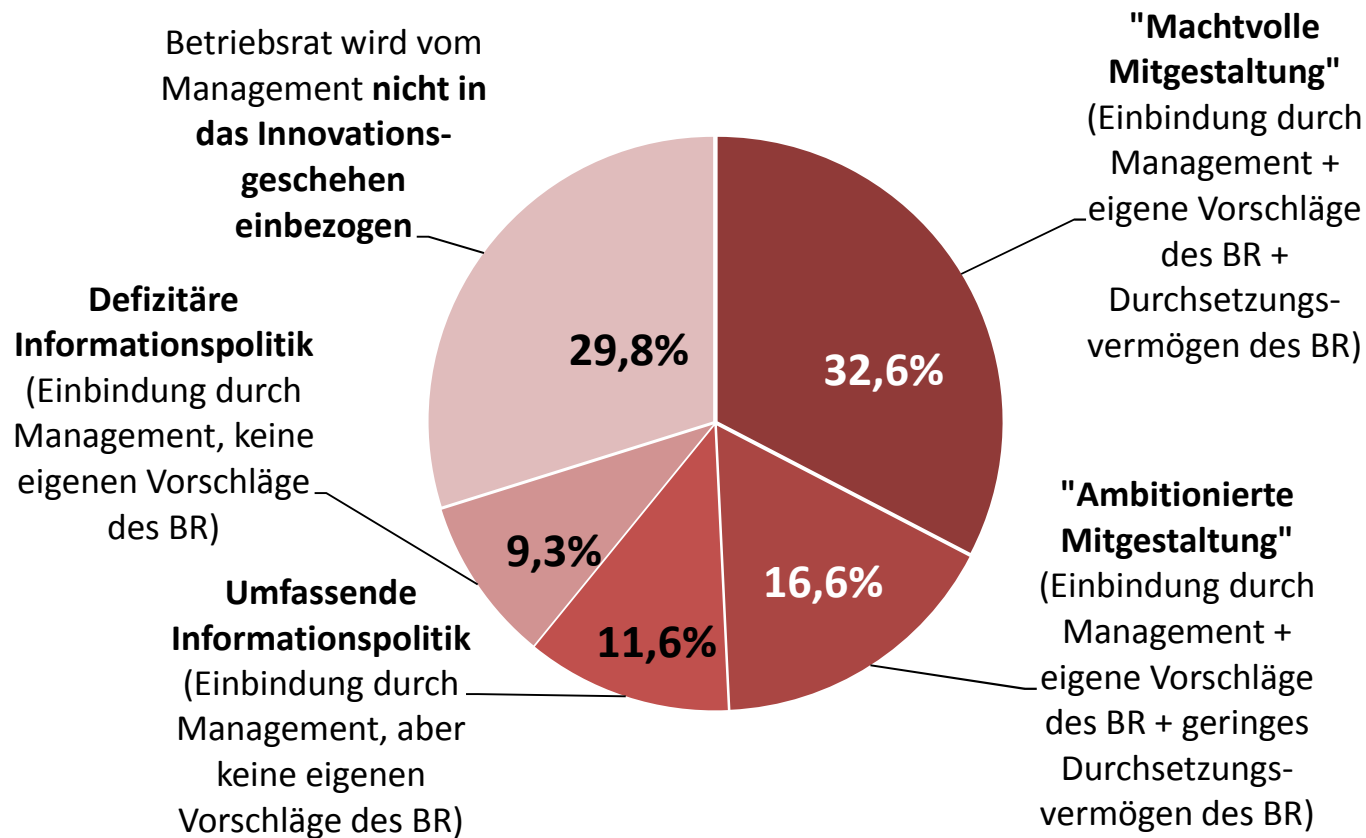
„Die Organe der betrieblichen Mitbestimmung engagieren sich aktiv (z.B. durch eigene Ideen und Vorschläge) in Bezug auf Innovationen...“



Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2011

Betriebsräte sind in unterschiedlichem Maß in das betriebliche Innovationsgeschehen einbezogen

Wie kooperieren Management und Betriebsrat bei Innovationen?



Innovation und Mitbestimmung passen gut zusammen!

Eine starke Einbindung des BR wirkt innovationsförderlich

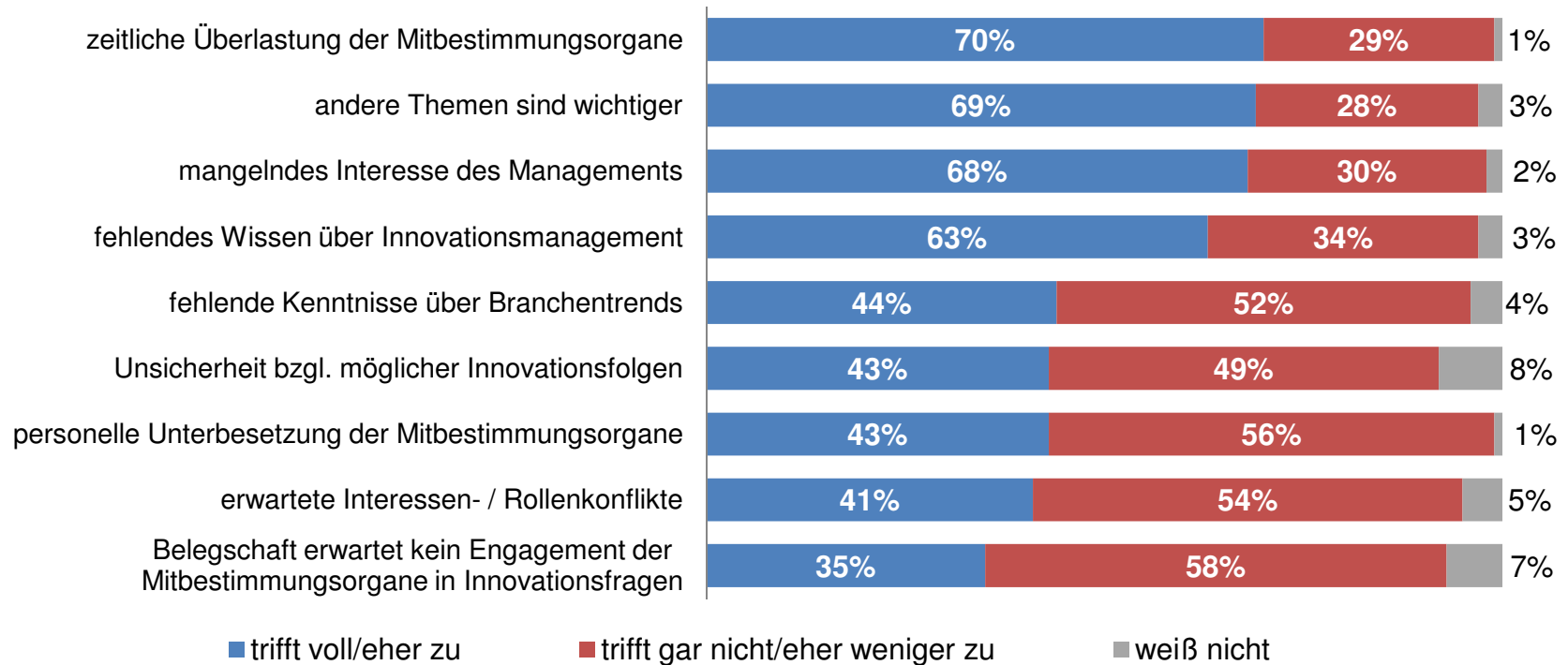
Wie kooperieren Management und Betriebsrat bei Innovationen?	Innovationsverhalten des Betriebs:					Gesamt
	Keine Weiterentwicklungen	Angebot weiterentwickelt	Einführung produktnaher Dienstleistg.	Völlig neue(s) Dienstleistg./Produkt	Innovationen auf mehreren Ebenen	
BR nicht einbezogen	57,1	37,3	20,9	33,3	24,2	29,8
BR defizitär informiert	10,3	7,4	11	9	8,6	9,3
BR umfassend informiert	7,1	8,6	15,3	9	12,1	11,6
Ambitionierte Mitgestaltung	9,5	19,1	17,3	17,9	13,8	16,5
Machtvolle Mitgestaltung	15,9	27,5	35,5	30,8	41,2	32,6
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	n=126	n=418	n=602	n=201	n=347	1.694

Statistischer Zusammenhang: Kontingenzkoeffizient $C = ,25$; $p = ,000$
 Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009, Angaben in %

aus Kriegesmann/Kley 2012, S. 14

Es bestehen eine Reihe von Hemmnissen für ein weitergehendes Engagement der Betriebsräte im betrieblichen Innovationsgeschehen

„Folgende Faktoren hemmen meiner Meinung nach in unserem Unternehmen ein weitergehendes Engagement der Mitbestimmungsorgane im betrieblichen Innovationsgeschehen*：“



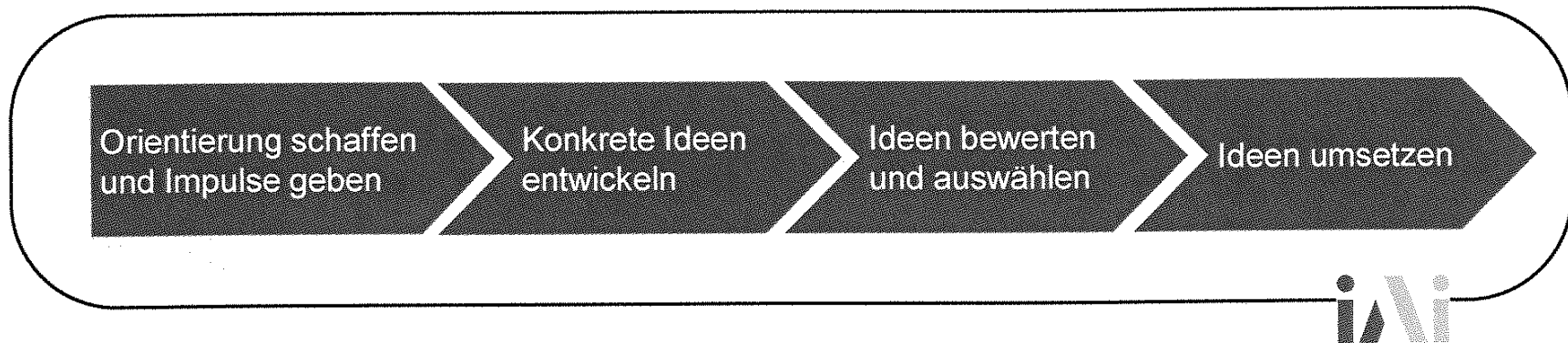
Formulierung der Frage in Anlehnung an die WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09, eigene Ergänzungen

ver.di-Innovationsbarometer 2011

Mögliche Innovationsbeiträge von Betriebsräten

Betriebsräte können / sollen zu allen Phasen des Innovationsprozess einen wichtigen Beitrag leisten

Typische Phasen eines Innovationsprozesses



Quelle: Kriegesmann/Kley 2012

„Orientierung schaffen und Impulse geben“

- Aktiv eigene Innovationsideen generieren
 - Zur Lösung welcher Probleme können wir die Stärken unseres Betriebes noch einsetzen? (neue Anwendungsfelder und Märkte)
 - Welche Bedarfe oder Probleme unserer Kunden können wir noch abdecken und lösen? (neue Dienstleistungen/Produkte)
- Einflussnahme auf eine innovationsförderliche Unternehmensstrategie über Wirtschaftsausschuss / Aufsichtsrat
- Mitwirkung an einer Innovationskultur im Unternehmen
- Thematisierung / Kommunikation des Innovationsgeschehens im Betrieb auf Betriebsversammlungen, Gesprächen mit Beschäftigten, Führungskräften, Management
- Analyse von Informationen aus der Belegschaft bzgl. deren „Innovationspotenzials“

„Innovationsförderliche Rahmenbedingungen mitgestalten“

- Schaffung von Freiräumen und innovationsförderliche Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten, um Ideen entwickeln zu können
- Forcierung von Aus- und Weiterbildung
- Innovationsmanagement, um durch gezielte Maßnahmen das bei den Mitarbeitern vorhandene Innovationspotenzial zu heben
 - Einführung organisatorischer Maßnahmen wie Qualitätszirkel, Ideenwettbewerbe
 - Verbreitung von Wissen über Kreativitätstechniken in der betrieblichen Weiterbildung
 - Einbeziehung externer Ideen (Open Innovation und/oder Lernen von der Konkurrenz)
 - Anreizsysteme wie betriebliches Vorschlagswesen kontinuierlich auf Effizienz und Effektivität prüfen
 - Verankerung der Innovationsansätze in den Anreizsystemen und der Personalbeurteilung
- Förderung einer fehlertoleranten Unternehmenskultur
- Budgets für F&E auch in Krisenzeiten sichern

„Ideen konsequent umsetzen“

- Sich bei den Entscheidungsträgern für zukunftsfähige Ideen einsetzen
- Kontakt herstellen zwischen innovationsbereiten Beschäftigten und den Fach- und Führungskräften im Betrieb
- Bei der Bewertung von Innovationsideen die Perspektiven der Belegschaft einfließen lassen

Erfolgsfaktoren von BR-Beteiligung bei Innovationsfragen

- Positive Einstellung des BR zu Innovationen und Bereitschaft, sich in diesem Feld zu engagieren
- Professionalisierung der Betriebsratsarbeit:
 - feste Aufgabenzuweisung + gleichzeitige Schaffung von Freiräumen, um sie auszufüllen.
 - Initiierung eines betriebsratsinternen Projektmanagements zur Begleitung betrieblicher Innovationsprojekte
- Breite Vernetzung im Betrieb: Einholen von Informationen über Innovationsabsichten, Einschätzung von Innovationsprojekten
- Verknüpfung von Innovationen und Weiterbildung
- Konstruktiver und gleichfalls kritischer Dialog zwischen Management und BR
- Wahrnehmung aller Mitbestimmungs- und Einflussmöglichkeiten des BR bei Auswirkungen auf Beschäftigte

NGN kommt, was jetzt?

NGN und Betriebsratsarbeit: mögliche Handlungsfelder

- Abschätzung der Folgen von NGN für Beschäftigung, Qualifizierung und Arbeitsprozesse in der jeweiligen Organisationseinheit
- Erarbeitung von Konzepten zum Umgang mit der Herausforderung NGN (Beschäftigungswirkungen, Qualifizierungserfordernisse)
- Konstruktive und kritische Begleitung der Einführung von NGN
- Proaktive Suche nach beschäftigungsfördernden Innovationen auf der Basis von NGN
- Verknüpfung von Innovation mit der Erfordernis zur Weiterbildung der Beschäftigten für neue Aufgaben / neue Kompetenzen
- ➡ NGN im BR institutionalisieren: feste Aufgabenzuweisung verbunden mit entsprechenden zeitlichen Freiräumen und ein betriebsratsinternes Projektmanagement.

Diskussion

Fragen für die Diskussion

- Wie seht Ihr Eure Rolle in betrieblichen Innovationsprozessen allgemein?
- Wie erfolgt bislang die Einbindung in die betrieblichen Innovationsprozesse?
- Wo seht Ihr im NGN-Kontext Eure Handlungsfelder, wie definiert Ihr hierbei Eure Rollen?
- Wo seht Ihr Unterstützungsbedarf, um diese Rolle kompetent ausfüllen zu können?