



Die Rolle des BR im betrieblichen Innovationsprozess

**Innovations-AK für Betriebsräte aus der Region Südostniedersachsen
7.10.2008**

Martin Schwarz-Kocher



Inhaltsübersicht

I. Umfassender Begriff des Innovationsprozesses im Betrieb

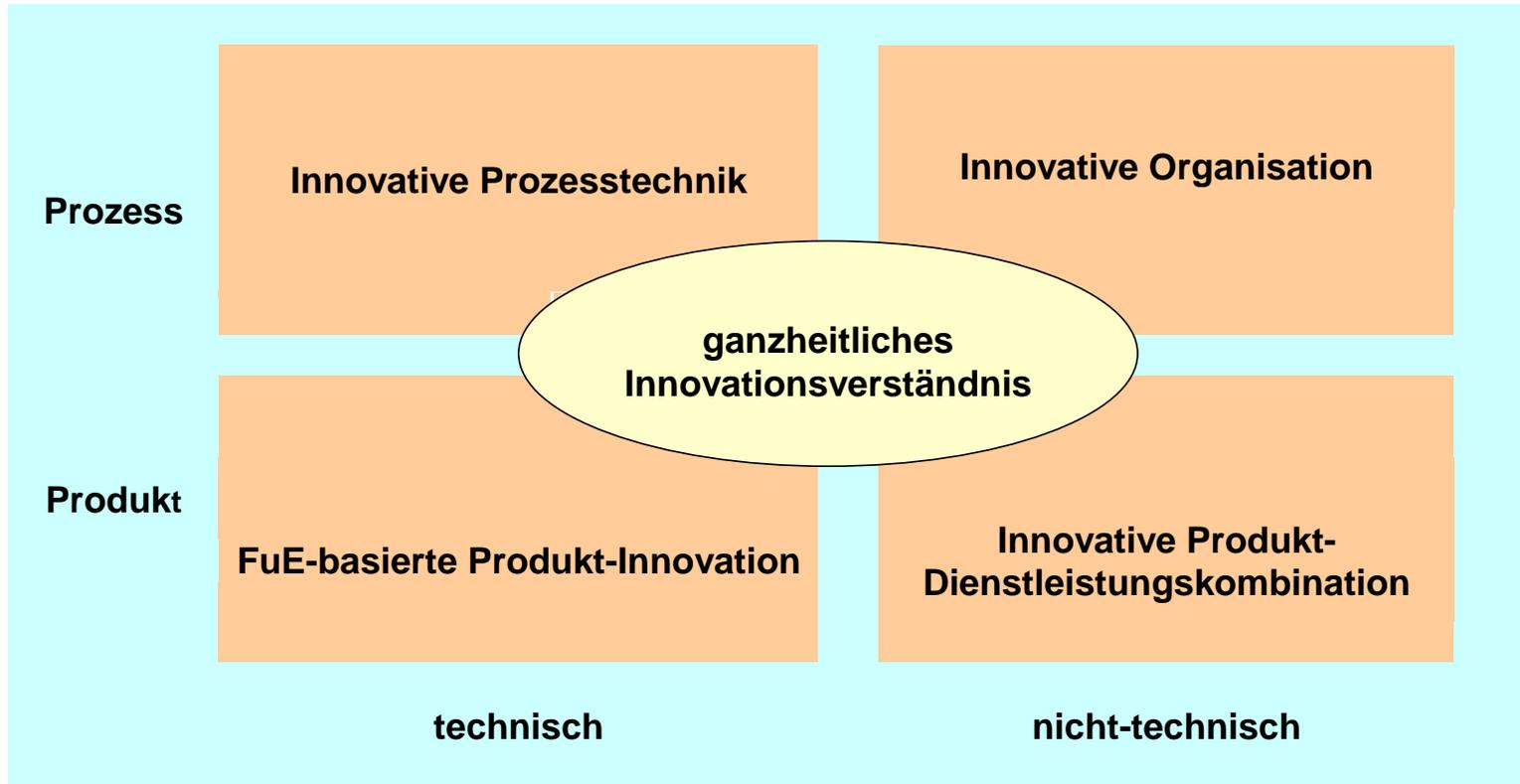
II. Die Rolle des Betriebsrats

Grundlage sind

- erste Ergebnisse aus dem Projekt im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung „Die aktive Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen im betrieblichen Innovationsprozess“ Projekt-Nr. S-2007-985-1
- Erfahrungen aus Betriebsratsberatungen (ca.120 Beratungsfälle pro Jahr)



I. Ganzheitliches Innovationsverständnis

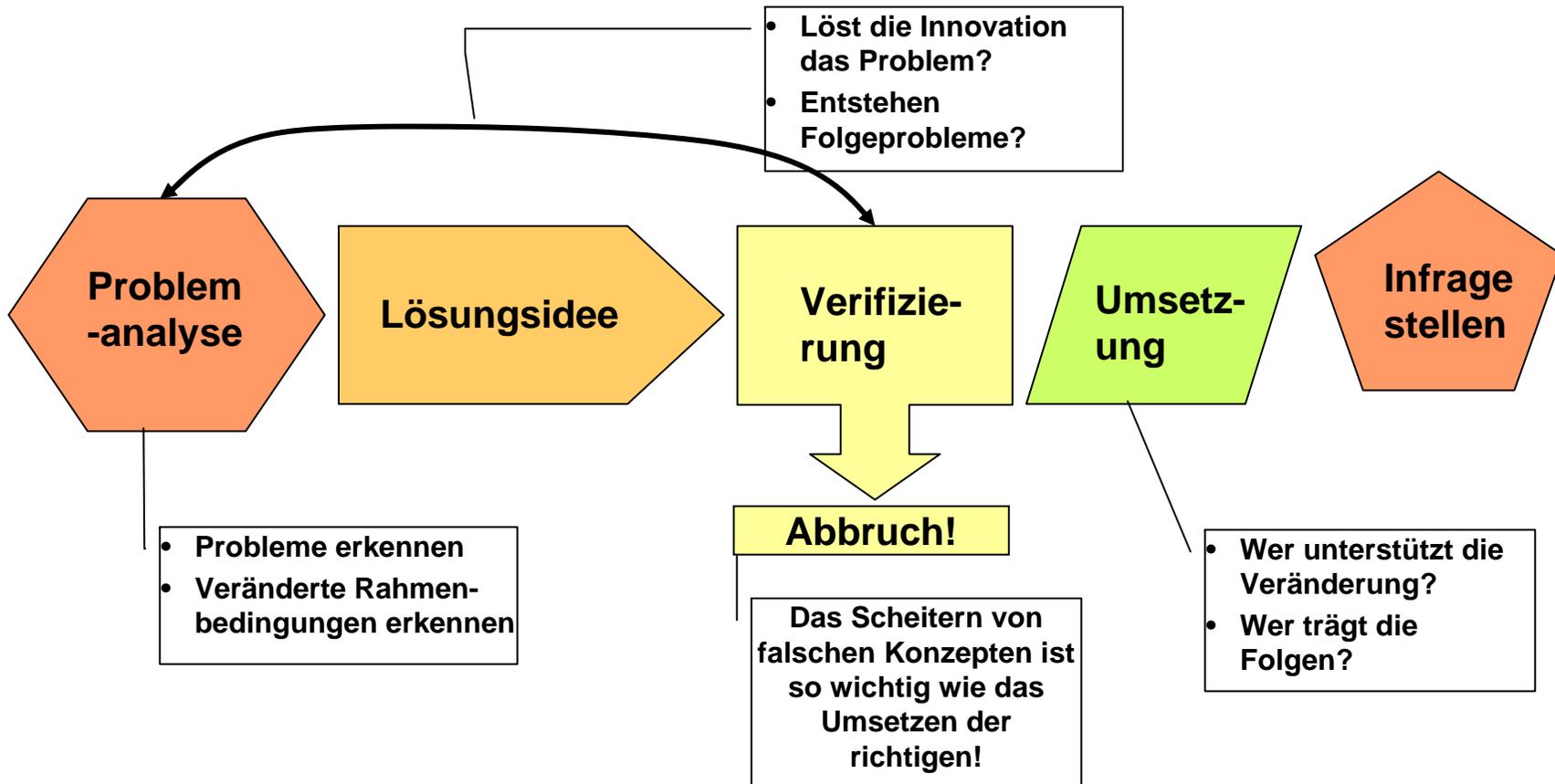


Quelle: Fraunhofer ISI



Betriebliche Innovationen als Prozess

Betriebliche Innovationen sind ein mehrstufiger kontinuierlicher Prozess:





Innovationen sind ein sozialer Prozess

Innovationen werden von Menschen gemacht

- Innovation braucht **menschliche** Kreativität
- Menschen müssen zur Kreativität ermutigt und **motiviert** werden.

Informationsaustausch und Kommunikation sind die Grundlage der Innovation

- Die Ideen, Erfahrungen und Informationen müssen im Sozialsystem Betrieb und Unternehmen an die **richtigen Stellen** gelangen, an denen sie zu innovativen Veränderungen verwertet werden können.
- Dazu wird eine Betriebsorganisation gebraucht die eine **gleichberechtigte Kommunikation** zwischen allen Beschäftigten und Funktionen fördert.
- Hier stoßen Betriebe an Grenzen:
 - Interessenkonflikte und **Herrschaftsverhältnisse**,
 - **Beharrungsvermögen** von Organisationen,



Innovation ist ein interessengeleiteter Veränderungsprozess 1

Innovation ist die wissensbasierte Veränderungsoption. D.h das Wissen um mögliche Veränderungen muss verbunden sein mit der „Verwertbarkeit“ der Idee.

- Die Verwertbarkeit lässt sich aber nur auf der Basis der eigenen **Interessenlage** beurteilen. Somit strukturiert der Interessenwiderspruch zwischen Kapital und Arbeit auch die Bewertung der „Verwertbarkeit“ von Innovationsideen.

Hier wird deutlich, dass je nach Interessenlage Veränderungen als Innovation oder Fehlentwicklung wahrgenommen werden können.

Für Shareholder müssen Innovationen dem Kapitalverwertungsprozess dienen

- Indem sie die Kapitalrendite stützen oder steigern.
- Indem sie Marktanteile sichern oder ausweiten.
- Indem sie Innovationsvorsprünge verwertbar machen.



Innovation ist ein interessengeleiteter Veränderungsprozess 2

Welches Interesse haben die Beschäftigten an Innovationen?

Innovationen können Beschäftigung sichern.

- Nicht jede Innovation sichert Standorte und Beschäftigung, aber jede verpasste Innovation gefährdet Beschäftigung!

Innovationen können die Arbeitsqualität verbessern.

- Technische und organisatorische Innovationen können die Arbeitsbedingungen deutlich verbessern, aber auch zu Leistungsverdichtung und erhöhten Belastungen führen.

Innovationen können die Lebensbedingungen der Beschäftigten verbessern

- Gesellschaftlicher und ökologischer Nutzen von Innovationen.

Außerdem stößt die Veränderungsfähigkeit bei den Beschäftigten auf natürliche Grenzen (Umzüge, Arbeitszeit, Qualifikationspotentiale).

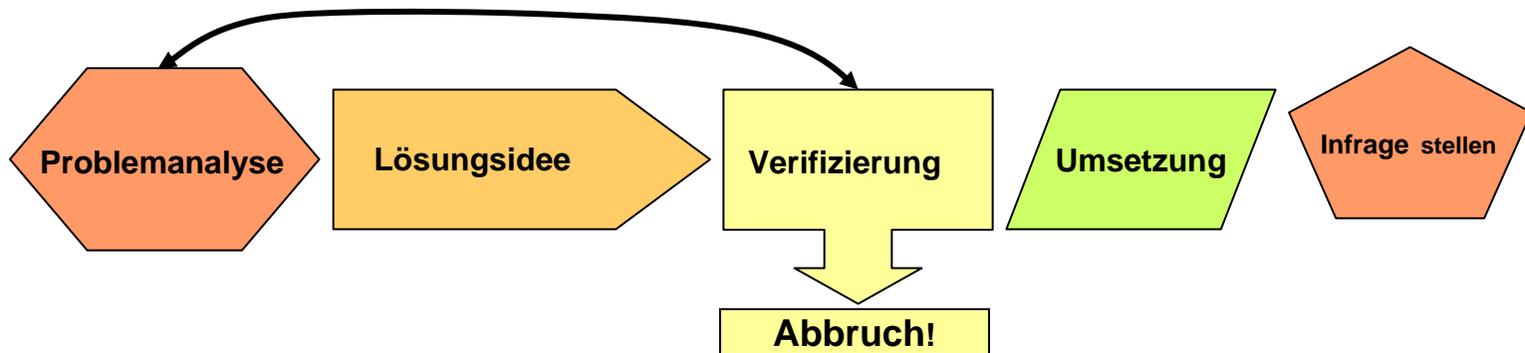
Beschäftigte haben ein durchaus ambivalentes Verhältnis zu betrieblichen Innovationen!



II. Die Rolle des Betriebsrats

Aufgrund seiner besonderen Vertrauensposition bei den Beschäftigten, kann der Betriebsrat in jeder Phase des Innovationsprozesses originäre Beiträge liefern:

- Probleme und Lösungsideen sammeln und an der betrieblichen Hierarchie vorbei den Entscheidungsträgern präsentieren.
- Erfahrungswissen der Betroffenen zur Verifizierung der Innovationsideen nutzen.
- Er schafft Transparenz und erhöht durch betriebliche Regulierung **Legitimation**.
- Er **erzwingt** die innovative Optimierung statt „einfachen“ Kosteneinsparprogrammen.



Die Kommunikation zwischen Mitbestimmung und Management kann Innovationsprozesse katalytisch fördern, beschleunigen und stabilisieren!



Innovations-Risiken für die Mitbestimmung

„Innovation heißt Zerstörung des Alten“, Joseph Schumpeter 1911.

Die Veränderung vom Alten zum Neuen erzwingt automatisch Widerstand bei denen, die vom alten Zustand profitieren.

Deshalb können betriebliche Innovationsprozesse immensen politischen Sprengstoff beinhalten.

Diese Risiken lassen sich nicht durch den guten Willen des BR oder durch kooperative Unternehmenskulturen aufheben.

Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass der Betriebsrat Innovationsprozesse

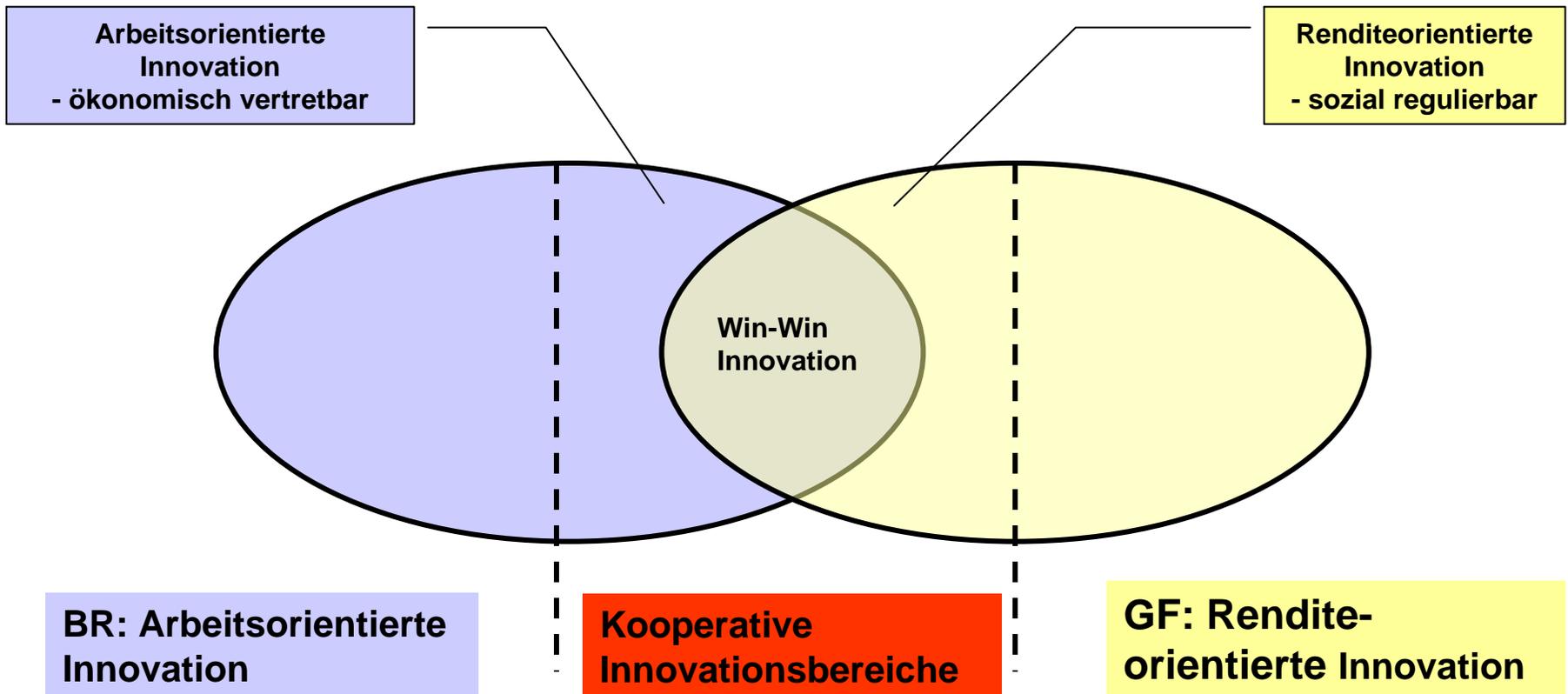
- Ansheben, fördern und stabilisieren manchmal sogar erzwingen können!
- und dass seine gestaltende Rolle den Beschäftigten nutzt!

Eine aktive Innovationsrolle des Betriebsräte ist immer dann besonders erfolgreich, wenn die Beschäftigten einen direkten Nutzen erkennen können!



Betrieblichen Innovationsgeschehen und Interessenlage

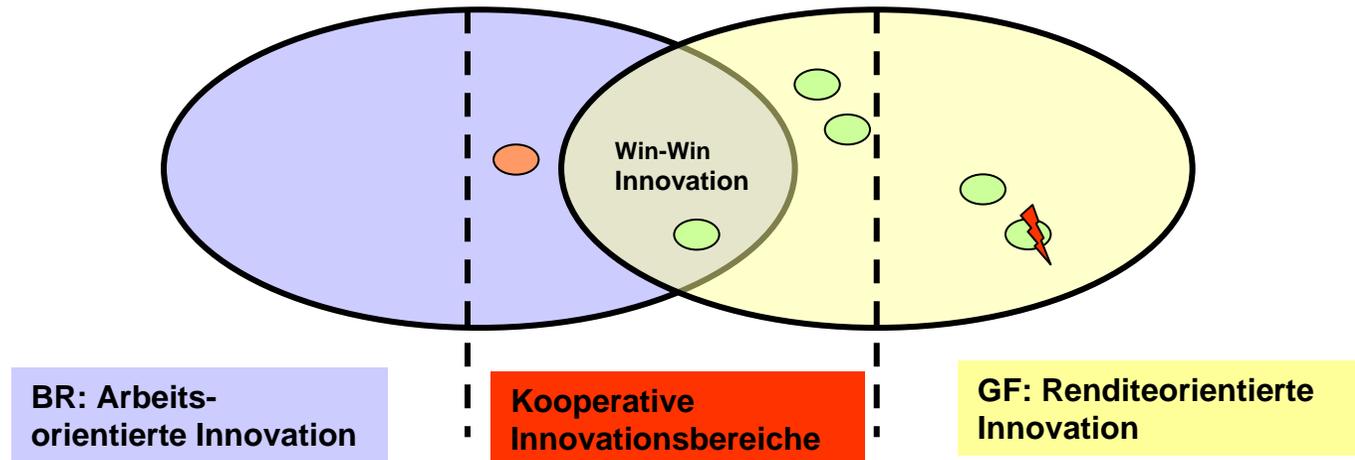
Die unterschiedlichen Interessenlagen von Beschäftigten und Gesellschaftern führen im betrieblichen Innovationsprozess zwangsläufig zu unterschiedlichen Wahrnehmungen des Innovationsprozesses.





Erfolgreiches Betriebsratshandeln: „Konfliktbasierte Kooperation“

Die Mitbestimmungsinstitutionen drängen somit das Innovationsgeschehen hin zu arbeitsorientierten Alternativen.



- Dies kann nicht ohne **Konflikt** gehen, weil die GF von ihren Konzepten überzeugt sind und weil diese vorgeben auf Renditemaximierung optimiert zu sein.
- Eine für die Beschäftigten **transparent ausgetragener Konflikt** hilft dem BR aber seine Rollenkonflikte zu managen.

Das Konzept der konfliktbasierten Kooperation, löst den BR aus seinem Rollenkonflikt und ermöglicht ihm eine aktive Rolle im Innovationsprozess!