

Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Wirkungen in betrieblichen Innovationsprozessen

Info-Nr. 2

Ergebnisse der Befragung von Betriebsräten in drei Regionen Baden-Württembergs

Ausgangslage und Fragestellungen

Es besteht ein breiter gesellschaftlicher Konsens, dass Innovationen bedeutsam sind für Standort und Beschäftigungssicherung. Von Innovationen wird die Lösung vieler Probleme erhofft.

Im Mittelpunkt des Projekts „kompetenz & innovation.bawü“ stehen zentrale Fragestellungen und Problembereiche im Kontext von „Arbeit-Bildung-Innovation“. Mit der Befragung sollten Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Wirkungen betrieblicher Innovationsprozesse aufgespürt und Ansätze für eine aktive und präventive Gestaltung der Betriebsratspolitik gefunden werden. Die Erhebung konzentrierte sich im Wesentlichen auf folgende Fragestellungen:

- Anhand welcher Merkmale lassen sich innovative von nicht-innovativen Betrieben unterscheiden?
- Welche Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Wirkungen in betrieblichen Innovationsprozessen bestehen?
- Welche Rolle spielt die Beteiligung der Beschäftigten und die „Unternehmenskultur“ bei der Entstehung von Innovationen?
- Wie sehen die Betriebsräte ihre Rolle im betrieblichen Innovationsprozess?
- Von welcher Bedeutung ist das unmittelbare regionale Umfeld?
- Welche Maßnahmen werden im Bereich Aus- und Weiterbildung unternommen,

um Innovationsfähigkeit nachhaltig zu stützen?

- Existiert ein Bewusstsein hinsichtlich des Themas „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ und werden Anstrengungen unternommen, um „altersgerechtes Arbeiten“ zu berücksichtigen?
- Welche Themen beschäftigen die Betriebsräte im Kontext „Arbeit-Bildung-Innovation“?

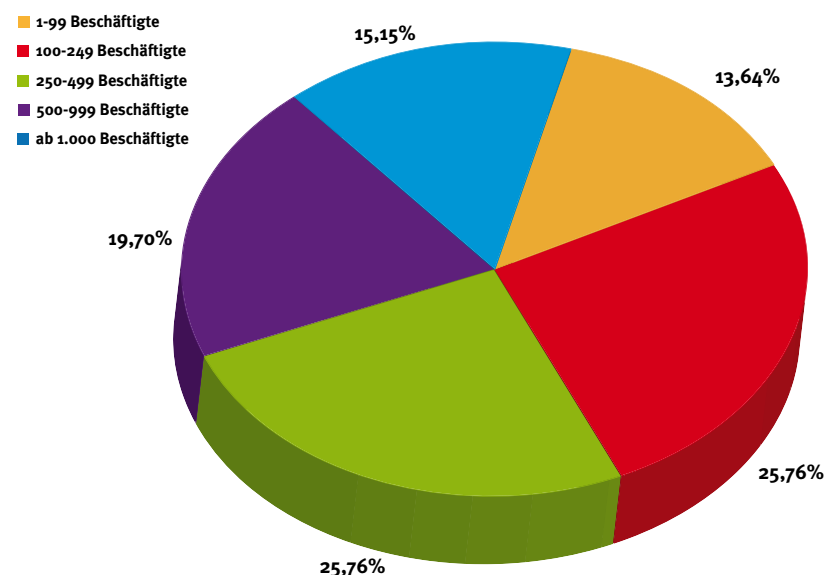
Empirische Basis der Befragung

In den drei Projektregionen „Bodensee“, „Mittlerer Oberrhein“ und „Ostwürttemberg“

wurden Betriebsräte in 215 Betrieben postalisch und online befragt. Die Rücklaufquote von 30,7 Prozent (N = 66) entspricht den Erfahrungswerten ähnlicher Erhebungen. Etwa Zwei Drittel der Stichprobe besteht aus kleinen und mittelgroßen Betrieben (0-499 Beschäftigte), das übrige Drittel setzt sich aus Großbetrieben ab 500 Beschäftigte zusammen (siehe Abb. 1).

Die Betriebe umfassen die Branchen des Organisationsbereichs der IG Metall, schwerpunktmäßig jedoch die Metall- und Elektroindustrie. 9 Prozent der befragten Betriebe sind dem Bereich unternehmensnaher Dienstleistungen zuzurechnen.

Abb. 1: Stichprobenstruktur nach Betriebsgrößenklassen (N=66)



Die IG Metall
Erfolgreich in Baden-Württemberg

Die Mehrheit der Unternehmen firmiert in der Rechtsform der GmbH oder der AG bzw. KGaA und verfügt über weit reichende rechtliche Unabhängigkeit, insofern als es sich um eigenständige Betriebe oder Zentralen mit Niederlassungen an anderen Standorten handelt. Gut Zwei Drittel der Betriebe ist geprägt durch eine sehr starke Exportorientierung und erzielt mindestens die Hälfte des Umsatzes im Ausland.

Der Fragebogen

Der Fragebogen bestand aus insgesamt sechs Kapiteln:

- Allgemeine Angaben zur Charakterisierung der Betriebe
- Beschäftigtenstruktur und Beschäftigtenentwicklung
- Innovationsaktivitäten
- Unternehmenskultur, Betriebs- und Arbeitsorganisation
- Demografischer Wandel und Bildung
- Handlungsschwerpunkte aus Sicht von Betriebsräten

Grundlage der Analyse

Zur Unterscheidung, ob Unternehmen innovativ oder nicht-innovativ sind, folgt die Analyse der international üblichen Definition von Innovation. Um die Ähnlichkeit oder Unähnlichkeit zwischen den Betrieben aufzuspüren, wurden folgende Fragen gestellt:

- „Hat der Betrieb in den letzten drei Jahren neue oder merklich verbesserte Produkte oder Dienstleistungen in das Angebot aufgenommen, also Produktinnovationen durchgeführt?“
- „Befinden sich darunter auch Marktneuheiten, d.h. Produkte und/oder Dienstleistungen, die der Betrieb als

erster Anbieter auf den Markt gebracht hat?“

- „Wurden neue oder merklich verbesserte Produktionsverfahren und/oder Verfahren zur Erbringung von Dienstleistungen, also Prozessinnovationen durchgeführt?“

Drei Typen von Innovatoren vorgefunden

In der Stichprobe finden sich drei Typen von Innovatoren:

- die „reinen“ Innovatoren mit entweder Produkt-/Dienstleistungs- oder Prozessinnovationen,
- die „Kombinierer“ mit Produkt- bzw. Dienstleistungs- und zugleich Prozessinnovationen,
- die Nicht-Innovatoren (vgl. Abb. 2).

62 der 66 Betriebsräte schätzen den Betrieb in dem sie arbeiten als „innova-

tiv“ ein. 52 Betriebe werden als Produkt-/Dienstleistungsinnovatoren und davon wiederum 34 Betriebe als innovativ im engeren Sinne bezeichnet, da sie in den letzten drei Jahren absolute Neuheiten auf den Markt brachten.

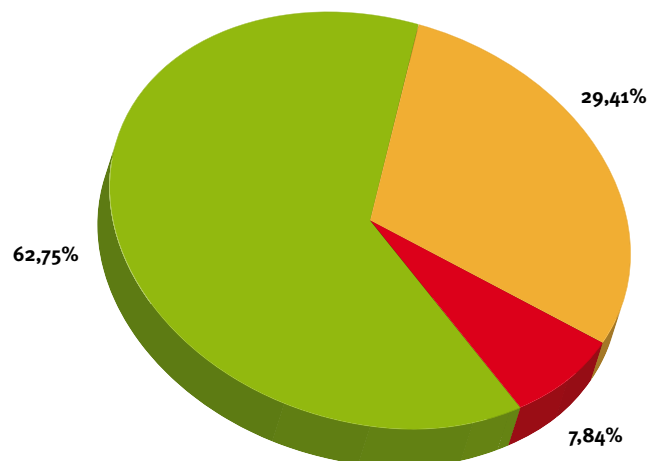
Etwas mehr als die Hälfte der Stichprobenbetriebe (36/54,5 Prozent) sehen in den letzten drei Jahren die Umsetzung neuer oder merklich verbesserter Produktionsverfahren oder Verfahren zur Dienstleistungserstellung. Diese Betriebe sind als Prozessinnovatoren einzustufen.

Innovationen fördern positive Entwicklungen bei Umsatz und Beschäftigung

Die innovativen Betriebe in der Stichprobe zeichnen sich in den letzten drei Jahren überwiegend durch steigenden Umsatz, Beschäftigung und ein wachsendes Investitionsvolumen aus (siehe Abb. 3 und 4).

Abb. 2: Stichprobenstruktur nach Innovatorentypen (N=51)

- Innovatorentyp „nicht innovativ“
- Innovatorentyp „Produkt- oder Prozessinnovator“
- Innovatorentyp „Produkt- und Prozessinnovator“



Der Anteil der Betriebe, bei denen eine steigende oder wenigstens konstante Beschäftigungslage vorlag, ist allerdings geringer als jener Teil, bei dem ein Umsatzanstieg anzutreffen ist. Hinsichtlich Beschäftigungs- und Umsatzprognose für die nächsten drei bis fünf Jahre sind die Erwartungen der Betriebsräte in innovativen Unternehmen mehrheitlich positiv.

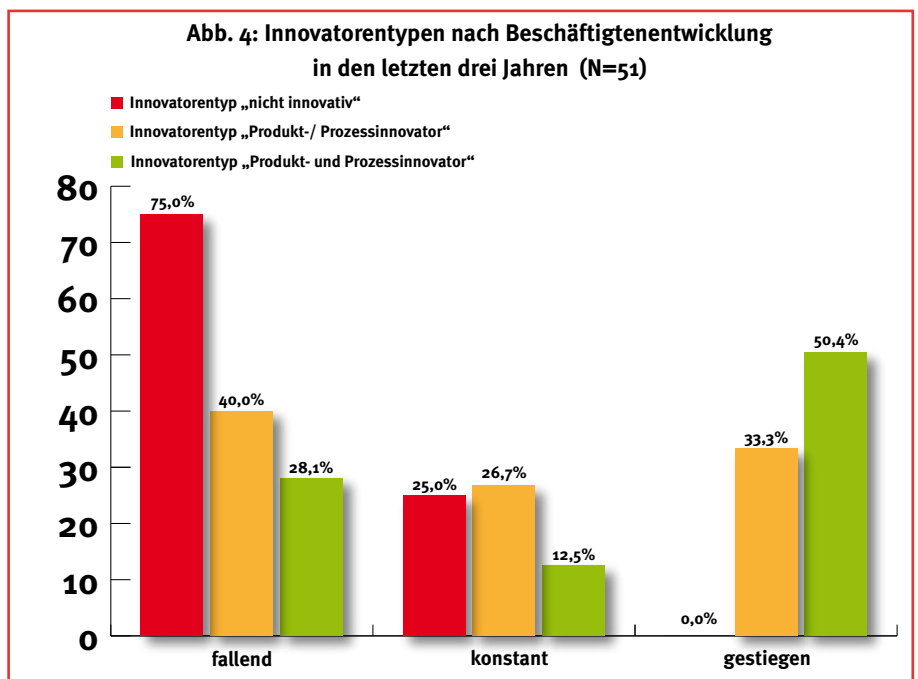
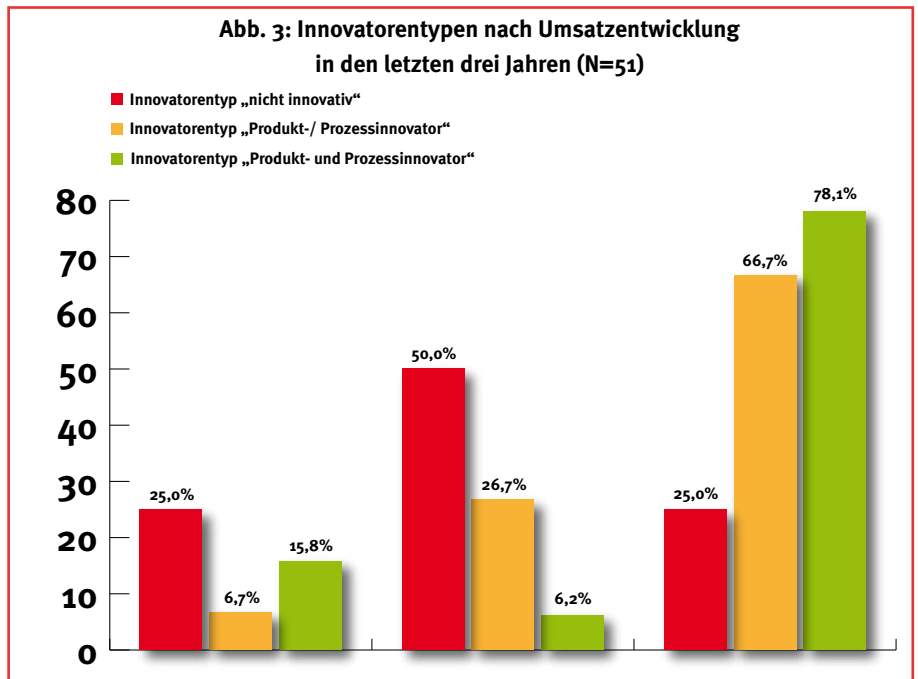
Die Gegenüberstellung von Wachstumstypen und Innovatorentypen ergibt, was aufgrund der Analyseergebnisse für die nach Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung getrennte Betrachtung auch zu vermuten war, eine relativ starke Häufung des Innovationstyps „Kombinierer“ in der Gruppe von Betrieben mit expansivem Wachstum.

Der größte Innovationsdruck lastete in den letzten drei Jahren nach der Einschätzung der Betriebsräte auf dem Produkt- bzw. auf dem Dienstleistungssektor. Es wird erwartet, dass sich zukünftig vermehrt im Bereich der Abläufe/Prozesse und der Arbeitsorganisation Veränderungen ergeben.

Damit wird eine Entwicklung fortgesetzt, die vor einigen Jahren begonnen hat. Die Verfolgung einer überwiegend defensiven Produktivitätssteigerungs- bzw. Kostensenkungsstrategie im Zusammenhang mit Prozess- und Strukturveränderungen bedeutet nach wie vor Gefahren für die Beschäftigungssicherung. Dringend nötig sind Produkt- und/oder Dienstleistungsinnovationen sowie Prozessinnovationen, die zur Sicherung und Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten beitragen.

Betriebsräte als Innovationstreiber

Betriebsräte nehmen ihre Rolle als Interessenvertreter auch im Kontext des The-



mas „Innovation“ ernst. Sie bringen sich offensiv in den betrieblichen Innovationsprozess ein. Über die Hälfte der Befragten mahnen in ihren Betrieben weitere Innova-

tionsanstrengungen an. Ein größerer Anteil sieht sich jedoch in der Rolle des kritischen Begleiters, um negative Folgen insbesondere im Zuge von Prozessinnovationen

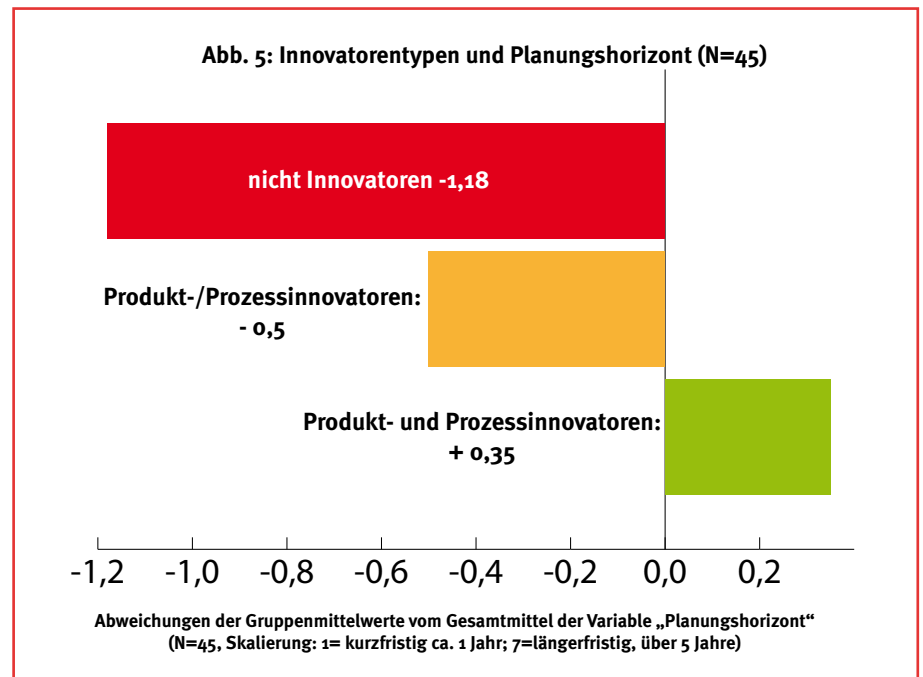
abzumildern. Um die Schutz- und Gestaltungsrolle wirksam und vorbeugend ausfüllen zu können, brauchen Betriebsräte kontinuierlich umfassende Informationen zur Analyse und Beurteilung der betrieblichen Situation, zum Erkennen der Einflussgrößen und zum Bewerten der kurz- und mittelfristigen Folgen und Wirkungen für die Beschäftigten.

FuE-Aufwendungen ein Geheimnis?

Eine zentrale Einflussgröße für die Innovationsfähigkeit eines Betriebes ist der finanzielle und personelle Aufwand für Forschung und Entwicklung (FuE). Nicht allen Betriebsräten liegen entsprechende Kennziffern vor. Hinzu kommt, dass es vielfach sehr verschiedene Betrachtungs- und Berechnungsweisen gibt, die einen Vergleich erschweren. Überwiegend können Betriebsräte jedoch keine erschöpfende und belastbare Auskunft geben.

Dass insgesamt ein nicht unerheblicher Nachholbedarf bei den Investitionen für Forschung und Entwicklung besteht, zeigt das „Drei-Prozent-Prozent-Ziel“ der Europäischen Union, dem sich die Bundesregierung angeschlossen hat. Bis zum Jahr 2010 sollen drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts für Forschung und Entwicklung ausgegeben werden. Zum Vergleich: Bund, Länder und Wirtschaft erreichten im Jahr 2005 gemeinsam eine FuE-Quote von 2,48 Prozent und im Jahr 2006 eine FuE-Quote in Höhe von 2,57 Prozent. Es gibt also auch auf betrieblicher Ebene einen Handlungsbedarf, Forschung und Entwicklung zu verstärken und auszubauen.

Für die innovationsstrategieorientierte Betriebsratsarbeit sind umfassende Daten und Informationen zu allen betrieblichen FuE-Aktivitäten, zu den FuE-bezogenen Investitionen, zum FuE-Personaleinsatz, zum Umsatzanteil der neuen Produkte/Dienstleistungen, zum



Alter und der weiteren Laufdauer von Produkten oder Dienstleistungen, zu Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkten auch in universitären und freien Forschungseinrichtungen und den Marktendenzen unabdingbar.

Die Entwicklung des betrieblichen FuE-Engagements permanent auch im Branchenvergleich beobachten, den Umfang hinterfragen, Defizite aufdecken und brachliegende Chancen in eine positive Dynamik umlenken, sind Aufgaben und Herausforderungen im Rahmen einer präventiv ausgerichteten, gestaltungsorientierten Betriebsratsarbeit.

Innovationen entstehen nicht zufällig, sondern müssen kontinuierlich erarbeitet werden. Innovationsorientiertes Handeln von Betriebsräten bedeutet darauf zu drängen und dabei mitzuwirken, dass im Rahmen eines strategischen Konzepts Visionen und Perspektiven entwickelt und umgesetzt werden. Dazu gehören konkrete mittel- bis langfristige Pläne.

Innovationsstrategie und Planungshorizont bestimmen den Erfolg

Abgesehen vom Umfang der eingesetzten finanziellen und personellen Ressourcen entscheiden zwei Faktoren mit über die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und damit über Standort- und Beschäftigungssicherung:

- die Verfolgung einer aktiven Innovationsstrategie und
- ein längerfristiger Planungshorizont.

Aus der Befragung ergibt sich, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen aktiven Innovationsstrategien und längerfristigen Planungshorizonten gibt. In der Realität findet man aber eher kürzere Planungshorizonte und reaktive Strategien. Dieser Befund stimmt nicht nur nachdenklich, sondern wird hinsichtlich der Folgen von Betriebsräten kritisch gesehen.

Betriebsräte bemängeln, dass es in den Betrieben an einer mittel- bis langfristigen Orientierung fehlt und eher kurzfristig ko-

stenorientiert agiert wird. Dadurch werden Innovationen behindert. Auch der häufige Wechsel in Geschäftsführungen und auf der oberen Managementebene ist nach Meinung der Betriebsräte ein kritischer Punkt, der sich ungünstig auf das Innovationshandeln im Unternehmen auswirkt.

Wissen, Erfahrung und Kreativität der Beschäftigten sind eine Grundlage für Innovationen

Die Betriebe beteiligen nach Angaben der befragten Betriebsräte in hohem Maße auch Beschäftigte außerhalb des FuE-Bereiches an der Ideenfindung. Dabei wird vor allem auf das klassische Instrument des betrieblichen Vorschlagswesens zurückgegriffen (vgl. Abb. 6). Die Innovatorentypen unterscheiden sich hierbei nicht wesentlich voneinander. Jedoch lässt sich aufgrund der Beobachtung, dass eher expansive Betriebe ein breiteres, d.h. ein über das betriebliche Vorschlagswesen hinausgehendes Spektrum in der Anwendung von Instrumenten der Beteiligung von Beschäftigten bei der Entstehung von Ideen anwenden, schlussfolgern, dass auf diese Weise mehr Potenzial erschlossen und für die betriebliche Entwicklung genutzt werden kann.

Wissen, Erfahrung und Kreativität bilden die Grundlage für Ideenfindung und können die Weiterentwicklung der betrieblichen Innovationsfähigkeit wesentlich stützen. In den Betrieben fehlen alternative Wege der Erprobung in hohem Maße auch motivationsförderlichen Innovationswerkstätten unter Einbeziehung der Beschäftigten außerhalb des unmittelbaren FuE-Bereiches. Die Ergebnisse hängen davon ab, ob es sich um eine Scheinpartizipation oder eine reale Beteiligung an der Konzeptentwicklung handelt.

Die Beteiligung von Beschäftigten an der Lösung von für die betriebliche Entwicklung zentralen Fragestellungen über Abtei-

lungsgrenzen hinweg und unabhängig von den Aufgaben, die sie üblicherweise im Betrieb zu erfüllen haben, kann als ein Ausdruck einer partizipativen Unternehmenskultur gewertet werden.

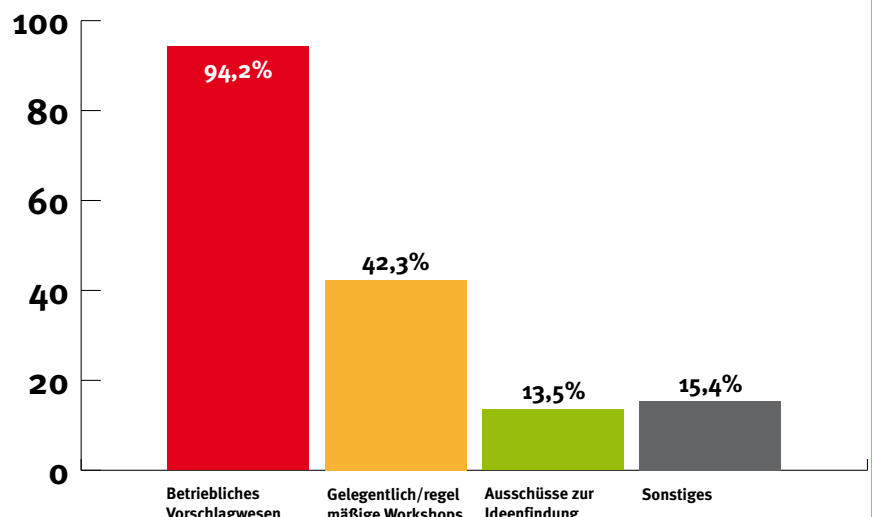
Worauf weisen die Antworten der Betriebsräte außerdem hin? Expandierende Unternehmen, die als „Kombinierer“ identifiziert wurden, sind tendenziell dezentraler geführt als die anderen Firmen. D.h., Entscheidungen werden auf nachgelagerte Bereiche übertragen bzw. Beschäftigte umfassender in Entwicklungen einbezogen. Die verstärkte Einbindung nachgelagerter Betriebsebenen in die Entscheidungsfindung und die Übertragung von Verantwortlichkeiten wirkt sich sowohl auf die Innovativität als auch auf die gesamte betriebliche Entwicklung günstig aus.

Möglichkeiten ganzheitlicher Formen der Arbeitsorganisation nur unzureichend genutzt

In der Diskussion um die Wirkung der Mitarbeiterpartizipation auf den Unternehmenserfolg und die Innovationsfähigkeit werden neben dezentralen Entscheidungsprozessen und den gesetzlichen Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechten, die von den Betriebsräten wahrgenommen werden, auch ganzheitliche Formen der Arbeitsorganisation behandelt. Hierzu gehört die Gruppenarbeit als nicht-tayloristische Form der Arbeitsorganisation mit den Kennzeichen „Aufgabenintegration“, „Anforderungsvielfalt“, „Möglichkeiten der sozialen Interaktion“, „hoher Autonomiegrad mit umfassenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen“ sowie Lern- und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten.

Eine in hohem Maße auf Gruppenselbstorganisation fußende Arbeitsorganisation erfordert ein hohes Qualifikationsniveau

Abb. 6: Beteiligungsformen der Beschäftigten außerhalb des FuE-Bereichs an der Ideenfindung (N=52, relative Häufigkeiten bei Mehrfachverantwortungen)



der Beschäftigten und wirkt sich motivierend auf die Entwicklung von Ideenreichtum und Innovationsfähigkeit aus. Permanente Investitionen in eine umfassende Aus- und Weiterbildung sind deshalb unabdingbar.

Im Rahmen der Befragung wurde auch der Frage nachgegangen, inwieweit bei den Betrieben Gruppenarbeit praktiziert wird, wie stark die einzelnen Elemente moderner ganzheitlicher Formen der Arbeitsorganisation verwirklicht sind und ob sich in den letzten Jahren eine Entwicklung mehr hin oder eher weg von partizipativen Arbeitsformen feststellen lässt.

Eine deutliche Mehrheit der Betriebe führte zum Zeitpunkt der Erhebung keine Gruppenarbeit durch (39 Betriebe, ca. 61 Prozent). Nur 25 Betriebe organisierten einen Teil der Beschäftigten in Gruppenarbeit. Der Anteil der Betriebe in der Stichprobe, die Gruppenarbeit praktizieren, hat sich in den vergangenen drei Jahren per Saldo kaum verändert. Der Anteil der Beschäftigten in den Betrieben, die Gruppenarbeit durchführen, hat sich in den letzten drei Jahren ebenfalls kaum verändert und wird sich in den nächsten Jahren nach Einschätzung der Betriebsräte nur marginal erhöhen.

Die Betriebsräte sind im Durchschnitt eher unzufrieden mit der Umsetzung der Gruppenarbeit in den jeweiligen Betrieben. Der Mittelwert liegt knapp unter dem mittleren Skalenwert von 4 (1=sehr unzufrieden, 7=sehr zufrieden). Dies korrespondiert mit dem durchschnittlich eher niedrigwertigem Niveau der Realisierung ganzheitlicher moderner Formen der Arbeitsorganisation mit wenig Möglichkeiten zum Belastungsausgleich und einer eher schwach ausgeprägten Reichweite der Selbstorganisation in den Gruppen.

Demografischer Wandel, betriebliche Altersstruktur und Innovation

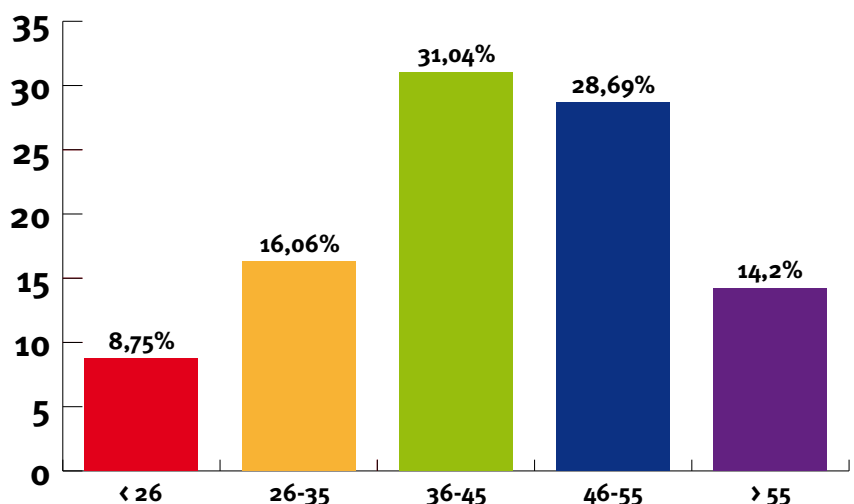
Die zentrale Einflussgröße in allen Stadien des Innovationsprozesses ist der Bestand an Wissen und Fähigkeiten. Die Betriebe können den Wettbewerb nur bestehen, wenn ein hohes Qualifikations- und Kompetenzniveau erhalten und ausgebaut wird. Dies erfordert kontinuierliche Maßnahmen für die Erweiterung von Wissen und Kompetenzen der Menschen sowohl in den öffentlichen und privaten Bildungseinrichtungen als auch in den Betrieben selbst.

Die sich in den letzten Jahren herausbildende Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften im oberen Qualifikationssegment hat vermutlich auch bei den Stichprobenbetrieben dazu geführt, dass der Anteil an dualen Studienplätzen, insbesondere im Rahmen der Ausbildung an Berufsakademien zugenommen hat. Während in allen Betrieben über alle Betriebsgrößen hinweg gleichermaßen die Einstellung von Facharbeitern positiv verlief, wurden Ingenieur-

innen und NaturwissenschaftlerInnen eher von größeren Betrieben gesucht und eingestellt. Ausgebildet wird vor allem in gewerblich-technischen und kaufmännischen Berufen.

Auch in den Stichprobenbetrieben ist die älter werdende Erwerbsbevölkerung spürbar. Das Durchschnittsalter liegt momentan bei ca. 42 Jahre. Die Verteilung der Altersklassen über alle Betriebe hinweg zeigt Abb. 7. Die Problematik der Alterung der Erwerbsbevölkerung ist in den Betrieben zwar erkannt. Maßnahmen werden weder konzeptionell entwickelt noch umgesetzt. Die Bereitschaft solche Maßnahmen voranzutreiben ist bei den Betriebsräten eher gegeben als bei den Geschäftsleitungen. Offenbar birgt das Thema bereits jetzt schon einiges an Konfliktpotenzial. Die Betriebsräte erwarten, dass unter dem zunehmenden Handlungsdruck durch die Verschärfung der Problematik in den nächsten Jahren, „etwas passieren muss“ und die Bereitschaft, sich mit dem Thema intensiv

Abb. 7: Prozentuale Verteilung der Beschäftigten (ohne Auszubildende und BA-Studierende über alle Altersklassen (N=48)



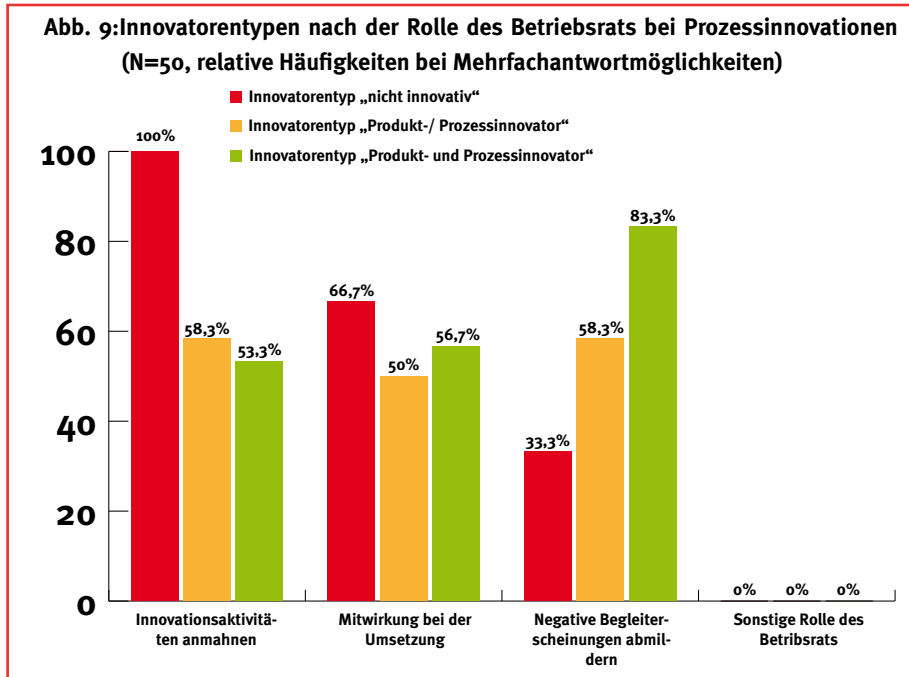
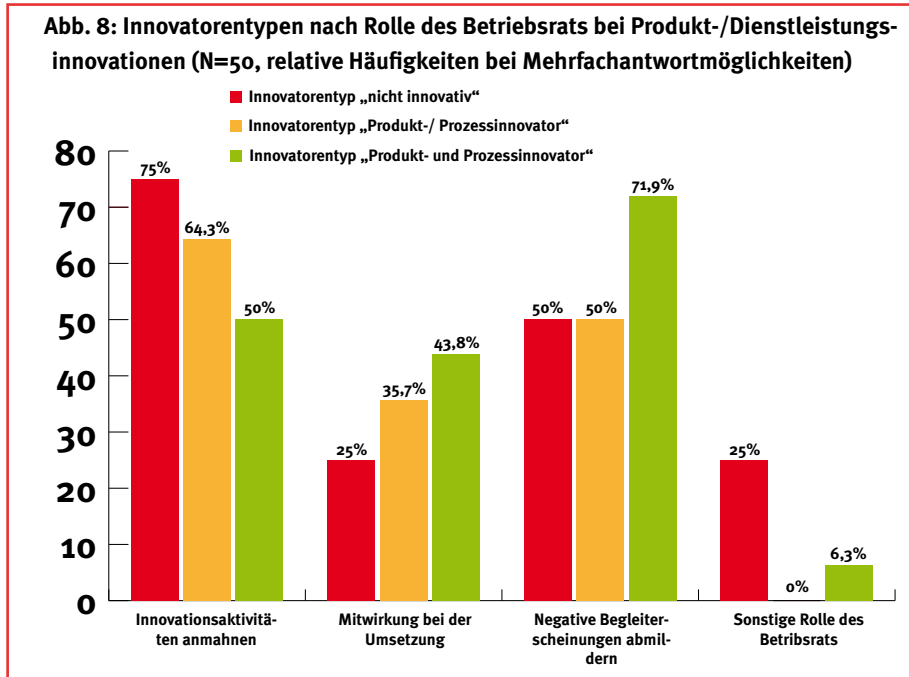
auseinanderzusetzen, zunehmen wird. Die Betriebsräte sind somit weiterhin gefordert in ihren Bemühungen fortzufahren, sowohl Geschäftsleitungen, Management als auch Beschäftigte für das Thema zu sensibilisieren.

Hinsichtlich der Weiterbildung der Beschäftigten gibt der Tarifvertrag zur Qualifizierung eine gute Grundlage. Bildungswerbung bei den Beschäftigten, Motivierung zur Inanspruchnahme der tariflichen Möglichkeiten und Anbieten einer Lernbegleitung, wenn Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen absolviert werden, sind neue Aufgaben des Betriebsrats. Allerdings fehlt in vielen Betrieben nach wie vor eine systematische, strategisch ausgerichtete Personalplanung und Personalentwicklung, die insbesondere auf eine alternde Beschäftigungsstruktur Rücksicht nimmt.

Der „demografische Wandel“ kann auf betrieblicher Ebene nicht beschränkt werden auf das Thema „Weiterbildung“ und losgelöst diskutiert werden von der Qualität der Arbeitsbedingungen. In den Mittelpunkt zu stellen sind die Fragen nach der Lernhaltigkeit von Arbeit und der Lernförderlichkeit der Arbeitsumgebungen. Dazu gehören die anzutreffenden sozialen und kulturellen Verhältnisse in den Unternehmen.

Betriebsräte nehmen Kontrollfunktion wahr

Ein konfliktreiches, konfrontatives Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat ist laut der Befragung eher in nicht-innovativen Betrieben anzutreffen. Der Konflikt entzündet sich offenbar auch an der Frage, was unternimmt die Firma in Bezug auf Innovationen. Bei innovativen Betrieben gibt es keinen deutlichen negativen oder positiven Zusammenhang mit der Art des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung. Die Variable kann als ein Barometer für die aktuelle Stimmungslage angesehen werden. Wird zusätzlich



berücksichtigt, dass Betriebsräte eine eher reaktive Rolle im Innovationsprozess insbesondere bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen einnehmen, also eher dann

Innovationen anmahnen, wenn nicht innoviert wird und sich ansonsten zurückhalten wenn aufgrund einer erfolgreichen Innovationstätigkeit hierin keine Notwendigkeit gesehen wird, so kann daraus abgeleitet

werden, dass die Betriebsräte ihre Aufgabe als „Kontrollorgan“ ausfüllen (vgl. Abb. 8).

Durch das „Gegensteuern“ der Betriebsräte werden negative Folgen minimiert. Betriebsräte müssen sich derzeit insbesondere mit Konzepten und Auswirkungen von Prozessinnovationen beschäftigen, da bei diesem Handlungsfeld am meisten negative Begleiterscheinungen und Folgen für die Beschäftigten erwartet bzw. schon konkret erlebt werden.

Die durch Prozessinnovationen verursachten Produktivitätseffekte sind nicht selten mit Arbeitsplatzverlusten verbunden, wenn nicht durch einen erhöhten Absatz und Mehrproduktion das Beschäftigungsvolumen erhalten oder Ersatzarbeitsplätze geschaffen wird.

Betriebsräte stellen sich nicht pauschal gegen Veränderungsprozesse, sondern nur gegen jene, die von vornherein einen Arbeitsplatzabbau zum Ziel haben. Um Arbeitsplätze zu sichern, setzen sie auf beschäftigungssichernde Produkt- und Prozessinnovationen. Betriebsräte werden jedoch durch Arbeitsplatz einsparende Prozess- und Strukturveränderungen in eine defensive Strategie gedrängt (vgl. Abb. 9).

Betriebsratsarbeit braucht externe Unterstützung

Da die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates durch knappe Ressourcen in Abhängigkeit von der Betriebsgröße bestimmt werden, erhebt sich die Frage, in welchem Umfang auf externe Partner im regionalen Umfeld an Hochschulen oder wissenschaftlichen Einrichtungen zurückgegriffen werden kann und soll. Momentan arbeiten die Betriebsräte überwiegend auf sich gestellt „introvertiert“ und nutzen kaum das vorhandene regionale Potenzial externer Sachverständiger. Hinzu kommt, dass externe Sachverständige häufig Betriebsräte nicht

als potenzielle Ansprechpartner in den Betrieben ansehen, sondern eher die Geschäftsleitung kontaktieren. Somit bedarf es der Schaffung oder Gestaltung von regionalen „Plattformen“ des Erfahrungs- und Wissensaustausches unter Einbeziehung der regionalen Akteure und der gewerkschaftlichen Interessenvertreter/-innen.

Betriebsräte sind als „Partner im Innovationsprozess“ zu profilieren, um als Ansprechpartner auch von externen Sachverständigen aus Fachhochschulen und Universitäten wahrgenommen zu werden. Hochschultransferstellen könnten gerade für Betriebsräte kleinerer und mittlerer Betriebe die Rolle des Türöffners und Kontaktabnehmers zu möglichen Experten übernehmen. Das Beratungsangebot muss strukturiert und transparent gemacht werden um ungenutzte externe Kompetenzen, zugeschnitten auf den betriebsindividuellen Bedarf zu erschließen.

Verschiedene Voraussetzungen sind dafür zu schaffen. Von der Wissenschaft wird erwartet, dass sie Anwendungswissen in verständlicher Form bereitstellt. Betriebsräte ihrerseits benötigen ein Instrumentarium für IST-Analyse, Problemdefinition, Zielformulierung, Gestaltung der Umsetzung etc., damit die Kooperation gelingen kann.

Schlussfolgerung

Die traditionellen Aufgaben von Betriebsräten sowie der Vertrauensleute und der Gewerkschaften sind Schutz und Abwehr, zukünftig aber noch mehr die präventive Gestaltung der betrieblichen Bedingungen. Betriebsräte wirken aktiv im Innovationsprozess als Innovationstreiber und –gestalter mit. Sie tragen somit zur Zukunftsfähigkeit der Betriebe bei und dienen mit vorausschauendem, innovationsorientierten Handeln der Standort- und Beschäftigungssicherung.

Projekttitlel:

Kompetenz und Innovation
Förderung dynamischer Praxis-Wissenschafts-Beziehungen zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen im Rahmen einer Innovationen und damit Beschäftigung sichernden Standortstrategie

Förderkennzeichen:
W 1311.00 / ALK 00400

Laufzeit:

01.09.2006 - 31.12.2007
01.01.2008 - 31.12.2010

Durchführungsträger:

Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung
Baden-Württemberg
Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart

Projektleitung und Projektteam:

Jörg Hofmann, Bezirksleiter der IG Metall
Baden-Württemberg
Frank Iwer, Dipl. Volkswirt, Bezirkssekretär
bei der IGMetall Baden-Württemberg

Hermann Novak, Dipl. Soziologe,
Dipl. Soz.arb. (FH)
Michael Kocken, Politologe M.A.
Ellen Lincke
Dr. Beate Scheidt, Dipl. Volkswirtin

Fachliche Betreuung im BMBF:

Doris Zimmermann

Administrative Betreuung im BMBF:

Walter Hummerich

Verbundpartner:

Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung
Nordrhein-Westfalen
Roßstr. 94, 40476 Düsseldorf

Kooperationspartner:

BIKO – Bildungskoooperation in Baden
Gesellschaft für kooperative Bildung mbH
Karlsru. 22-24, 76133 Karlsruhe

Fördernde Institutionen:

Das Projekt wird gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds

Internetpräsenz:

www.kompetenz-innovation.de

Kontakt:

hermann.novak@kompetenz-innovation.de

michael.kocken@kompetenz-innovation.de

beate.scheidt@kompetenz-innovation.de

Herausgeber: IG Metall Baden-Württemberg

V.i.S.d.P.: Jörg Hofmann

Redaktion: Frank Iwer; Hermann Novak

Gestaltung: Kai Bliesener, Hermann Novak

Druck: Knödlerdruck Benningen, Juli 2008