ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Niewerth, Claudia

Research Report

Mehr Mitbestimmung bei Innovationen: Betriebsräte als proaktive Akteure im Innovationsgeschehen

Mitbestimmungsförderung Report, No. 11

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Niewerth, Claudia (2015) : Mehr Mitbestimmung bei Innovationen: Betriebsräte als proaktive Akteure im Innovationsgeschehen, Mitbestimmungsförderung Report, No. 11, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/126122

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans Böckler Stiftung
Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Mitbestimmungsförderung

Nr. 11 | Report | April 2015

Inhalt

Inhaltsverzeichnis 2

Ausgangslage: Betriebsratsarbeit im Innovationsgeschehen 3

Betriebsräte als Innovationspromotoren: Drei Betriebsratstypen im Zusammenspiel 5

Befunde aus der Betriebsrätebefragung 7

Herausforderungen für den Innovationspromotoren 11

Zusammenfassung 13

Claudia Niewerth, Helex-Institut

Mehr Mitbestimmung bei Innovationen

Betriebsräte als proaktive Akteure im Innovationsgeschehen

Auf einen Blick …

- Die Ausbildung zum „Innovationspromotor“ bringt einen neuen Betriebsratstypus hervor, den „aktivierten Betriebsrat“.
- Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die teilnehmenden Betriebsräte der Promotorenausbildung ihre Kompetenzen auf allen Ebenen erheblich verbessern konnten. Fast alle Betriebsräte verfügen am Ende der Ausbildung über mehr Promotorenrollen als vor der Ausbildung und nutzen diese für mehr Mitbestimmung im Innovationsgeschehen.
- Auch erfahrene Betriebsräte profitieren vom Ausbildungskonzept.
- Der Dreiklang von modularem Seminar, Beratung und betrieblichem Innovationsprojekt sorgt für nachhaltige Kompetenzentwicklung bei den Teilnehmern.
- Die Übertragung des Erlernten ins Gremium stellt sich als hohe Hürde dar – hier fehlen schlüssige Konzepte zum Transfer.
- Die Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren ist eine wirkungsvolle Maßnahme zur Modernisierung betriebsrätlichen Handelns.

Inhaltsverzeichnis

1	**Ausgangslage: Betriebsratsarbeit im Innovationsgeschehen**	**3**
2	**Betriebsräte als Innovationspromotoren: Drei Betriebsratstypen im Zusammenspiel**	**5**
2.1	Der aktivierte Betriebsrat – einer neuer Betriebsratstypus	5
2.2	Der gestaltende Betriebsrat	6
2.3	Der professionelle Betriebsrat	6
3	**Befunde aus der Betriebsrätebefragung**	**7**
3.1	Die Dauer der Betriebsratszugehörigkeit und die Wirksamkeit der Ausbildung	7
3.2	Je größer der Betrieb…	7
3.3	Entscheidender Rahmenfaktor: die wirtschaftliche Lage	7
3.4	Wertvoller Mix an Betriebsratstypen in der Ausbildung	8
3.5	Mehr Mitgestaltung durch Professionalisierung	8
3.6	Wahrnehmung vielfältiger Promotorenrollen: der Betriebsrat als Multipromotor	8
3.7	„Prozesse“ als stärkstes Feld betrieblichen Innovationsgeschehens	8
3.8	Persönliche Kompetenzen entwickeln, Selbstwahrnehmung sensibilisieren	9
3.9	Kompetenzzuwachs durch Weiterbildungskonzept	9
3.10	Dreiklang der Ausbildung ist Kern des Erfolges	9
3.11	Zertifizierung als förderliche Meilensteine?	10
3.12	Nutzung verschiedener Reflexionsebenen	10
3.13	Multikompetenz der Ausbilder erforderlich	10
4	**Herausforderungen für den Innovationspromotoren**	**11**
5	**Zusammenfassung**	**13**

1 | Ausgangslage: Betriebsratsarbeit im Innovationsgeschehen

In der Diskussion um die Zukunft der Betriebsratsarbeit im Kontext gesamtwirtschaftlicher Veränderungsprozesse spielt der Begriff des Innovationshandelns von gestaltenden Betriebsräten eine zentrale Rolle. Betriebsräte agieren hierbei in vielfältiger Weise: auf der einen Seite werden sie als „Innovationsbremse“ zur Verhinderung negativer Innovationsfolgen tätig, auf der anderen Seite übernehmen sie eine aktive Rolle im betrieblichen Innovationsprozess. Durch proaktives Innovationshandeln entwickeln Betriebsräte eigene Innovationen für ihre Betriebe, auch über die ureigenen Arbeitsfelder Personal- und Arbeitspolitik hinaus.

Der vorliegende Report stellt in verdichteter Form die Ergebnisse des Forschungsprojekts „BR InnoProm – Zwischen Interessenvertretung und Unternehmensgestaltung. Der Betriebsrat als Promotor in betrieblichen Innovationsprozessen“ dar, das zu gleichen Teilen von der Hans-Böckler-Stiftung als auch vom IG Metall Vorstand gefördert wurde. Folgende Fragen hat das Projekt zu beantworten versucht:

- Welche Typen von Betriebsräten werden zu Innovationspromotoren ausgebildet? Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Betriebsratshandeln und seiner/ihrer Rolle als Innovationspromotor?
- Welche innerbetrieblichen Innovationsprozesse werden von den Betriebsräten in den Betrieben in Angriff genommen? Welche Strategien verfolgen sie? Welche Arten von Innovation stoßen sie an?
- Welche Defizite als Innovationspromotor lassen sich identifizieren und in welchem Ausmaß gelingt den Betriebsräten die Besetzung von Promotorenrollen im Innovationsprozess?
- Wie wirksam sind die Angebote von Qualifizierung, Beratung und Vernetzung in Bezug auf den Innovationsprozess, die Qualität der Arbeit und Innovationskompetenz?

Vor diesem Hintergrund konzentriert sich das Projekt BR-InnoProm auf das proaktive Innovationshandeln von Betriebsräten. Im Zentrum steht dabei die Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren. Die Förderung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren kann helfen, die vielerorts identifizierten, noch fehlenden Potenziale der Mitbestimmung in Innovationsprozessen zu schließen. Darüber hinaus wird der Frage nachgegangen, welche Unterstützungsleistungen Betriebsräte benötigen, um proaktiv das betriebliche Innovationsgeschehen mitzugestalten und dabei ein Mehr an Mitbestimmung zu erreichen. Qualifizierung, Beratung und Vernetzung – welche Wirkungen haben solche Maßnahmen auf die Funktion von Betriebsräten als Innovationspromotoren und auf die Beteiligung von Belegschaften im Innovationsprozess? Das Projekt hat Initiativen zur Entwicklung von regionalen Innovationsnetzwerken untersucht, die auf Behebung von Kompetenzlücken zielen und von Betriebsräten neben Qualifizierungs- und Beratungsangeboten genutzt werden können. Innovationsnetzwerke für Betriebsräte

Erläuterungen

Promotor
lat. promovere ”vorwärts bewegen“.

Das Promotorenkonzept wurde in den 1970er Jahren von Witte (1973) entwickelt: Innovationspromotoren, so argumentiert Witte, sind von zentraler Bedeutung für die Umsetzung von Innovationen in Erwerbsorganisationen..

ARIBERA-Projekt der IG Metall

ARIBERA steht für „Arbeit und Innovation – aRbeitsorientierte Innovatinen fördern, BEratungsstrukturen stärken, InnovationspRomotoren Ausbilden“. Das Projekt wird mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert.

CaeSaR-Projekt der IG BCE

CaeSaR steht für „CSR – Aktivitäten für ethische und soziale Lösungen zur Schaffung eines innovativen Arbeitsumfeldes und für nachhaltigen Ressourceneinsatz“. Das Projekt wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

sind teilweise Gegenstand von gewerkschaftlichen Initiativen, etwa des ARIBERA-Projekts der IG Metall oder das Projekt CaeSaR der IG BCE in Kooperation mit dem QFC und der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE.

Das Projekt BR-InnoProm geht davon aus, dass Betriebsräte in der Durchsetzung von Innovationsstrategien auf bestimmte Kompetenzen als Innovationspromotoren angewiesen sind. Die zentrale Fragestellung lautet daher: Welche Voraussetzungen und Grenzen bringen Betriebsräte für die Funktion als Innovationspromotoren mit sich und, daran anschließend, welche Wirksamkeit hat die Kompetenzentwicklung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren, ihre Unterstützung durch Beratungsleistungen sowie durch Innovationsnetzwerke auf Innovationsstrategien und konkrete Innovationsprojekte im Betrieb?

Das Projekt untersucht mit qualitativen und quantitativen Mitteln der empirischen Sozialforschung die Wirksamkeit der Kompetenzentwicklung von Betriebsräten zu arbeitsorientierten Innovationspromotoren, ihrer Unterstützung durch Beratungsleistungen sowie durch Innovationsnetzwerke in Bezug auf Innovationsstrategien und konkrete Innovationsprojekte im Betrieb.

Unter dem Leitbild der gesellschaftlichen Verantwortung und sozialer Innovation bieten zum Beispiel die IG Metall und die IG BCE Weiterbildungen zu betrieblichen Innovationen an. Das Ziel beider Qualifizierungsmaßnahmen besteht darin, Akteuren das Themenfeld der Innovationen zu vermitteln und gleichzeitig ihre jeweiligen Kompetenzen zur Identifizierung und Umsetzung von Innovationen zu stärken. Ergänzt werden die Ausbildungen durch ein umfangreiches Beratungs- und Coachingangebot, welches insbesondere die Teilnehmer/innen bei der Durchführung eines eigenen Innovationsprojektes unterstützt.

In der ARIBERA-Initiative der IG Metall wurden in einem Zeitraum von etwa zwei Jahren annähend 130 Betriebsräte zu Innovationspromotoren ausgebildet. Neben der Vermittlung von methodischen Kenntnissen und der Sensibilisierung für Innovationspotenziale stand die Etablierung eines regionalen Netzwerkes im Vordergrund. Die Ausbildung wurde in Nordrhein-Westfalen, Bayern, Baden-Württemberg und überregional auf Bundesebene durchgeführt.

Eine ähnliche Weiterbildungsmaßnahme steht hinter dem Projekt „CaeSaR“ . Diese ist aus einer Kooperation der Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC), der IG BCE, der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE und der IG BCE BWS GmbH entstanden. Vorrangig kleine und mittelständische Unternehmen erhalten durch dieses Programm Hilfestellungen bei dem Aufbau einer verantwortlichen und zukunftsweisenden Unternehmensführung und Mitarbeiterbeteiligung. Im Rahmen der Promotorenqualifikation steht besonders die Vermittlung von CSR -Fragestellungen im Vordergrund. In enger Zusammenarbeit mit der Hochschule Trier wurde ein berufsbegleitendes, wissenschaftliches Weiterbildungsangebot entwickelt, welches die Teilnehmer/innen als „CSR-PromotorIn (FH)“ beenden können. Im Gegensatz zum Konzept der IG Metall ist diese Qualifizierungsmaßnahme nicht ausschließlich für Betriebsräte, sondern auch für Führungskräfte vorgesehen.

Erläuterungen

CSR
Corporate Social Responsibility – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.

2 | Betriebsräte als Innovationspromotoren: Drei Betriebsratstypen im Zusammenspiel

Sechs explorative Betriebsfallstudien und die schriftliche Befragung aller teilnehmenden Betriebsräte und Betriebsrätinnen lieferten vielfältige Befunde zu den genannten Fragestellungen. Dabei wurden sowohl die Betriebsräte, ihre betriebliche Situation zum Zeitpunkt der Ausbildung als auch das von den Betriebsräten angestoßene Innovationsprojekt betrachtet.
Nach Auswertung aller Daten zeigen sich erstaunliche Befunde: die Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren funktioniert! Trotz der Verschiedenartigkeit der Teilnehmer, der Unterschiedlichkeit der Ausbildungskonzepte und der Besonderheit der einzelnen betrieblichen Ausgangslagen erreicht die Ausbildung das, was sie verspricht: sie hilft Betriebsräten und Betriebsrätinnen dabei, sich als proaktiver Akteur ins betriebliche Innovationsgeschehen einzumischen und dabei ein Mehr an Mitbestimmung und Teilhabe zu bewirken.
Auch wenn alle Betriebsräte zu Innovationspromotoren ausgebildet wurden – im Ergebnis haben sich drei verschiedene Typen von Betriebsräten als Innovationspromotoren in der Ausbildung entwickelt: Der „aktivierte Betriebsrat“, der „gestaltende Betriebsrat“ und der „professionelle Betriebsrat“.

2.1 Der aktivierte Betriebsrat – einer neuer Betriebsratstypus

In der Analyse der Ergebnisse konnte ein Betriebsratstypus entdeckt werden, auf den die bisher bekannten Typologiebeschreibungen nicht zutreffen. Einige Teilnehmer entsprachen zu Beginn der Ausbildung dem Typus des „nicht einbezogenen bzw. defizitär informierten Betriebsrats“. In der Ausbildung lernten diese Teilnehmer einen neuen Blick auf die Betriebsratsarbeit kennen und dabei rückte auch die Möglichkeit der eigenen Mitgestaltung ins Blickfeld. Durch die besondere Form der Ausbildung (modularer Ausbildungsgang, Nutzung verschiedener Reflexionsebenen, Beratung und Coaching) wechselten sie in die Rolle eines „mitgestaltenden Betriebsrats“, ohne dass sich allerdings das betriebliche Umfeld und die Gremienstruktur entsprechend anpassten. Der neue Typus des „aktivierten Betriebsrats“ ist somit gekennzeichnet von einem hohen Gestaltungswunsch, dem jedoch die umgebenden Strukturen zur Unterstützung (noch) fehlen. Diese aktivierten Betriebsräte sind zwar sehr engagiert, treffen im Unternehmen allerdings auf zwei mögliche Reaktionen ihres Betriebsratsgremiums: Während das Gremium in einem Fall die gewünschten Veränderungen mittragen will und somit auch mehr Mitbestimmung im Betrieb verankert will, steht das Gremium im anderen Fall dem eher skeptisch und ablehnend gegenüber. Es ist zu vermuten, dass sich im ersten Fall das Gremium vom Gestaltungswillen des Ausbildungsteilnehmers ebenfalls aktivieren lässt, wohingegen im zweiten Fall die Gefahr besteht, dass die positiven Effekte der Ausbildung schon auf Ebene des Gremiums

versanden, weil keine Möglichkeit zur Fortsetzung der Innovationsideen gesehen wird.
Eine deutliche Parallele findet sich auch in der Wirkungsweise in Bezug auf den Promotorentypus: Da die „aktivierten Betriebsräte“ vor der Ausbildung nahezu kein Verständnis für die Wahrnehmung einer eigenen Promotorenrolle hatten, wird von den ihnen die Vielschichtigkeit des Innovationspromotors als solche erkannt. In der Ausbildung erlernen diese Teilnehmer die Promotorenrollen neu, sie verstehen sich als **Fach-, Macht-, Prozess- und Beziehungspromotor**. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Rolle des Machtpromotoren, da sie in ihrer neuen Rollenwahrnehmung auch der Arbeitgeberseite als durchsetzungsstarker Akteur auftreten müssen und wollen.

2.2 Der gestaltende Betriebsrat

Demgegenüber entwickelten sich andere Teilnehmer zum Typus des „ambitionierten Mitgestalters“. Die Ausbildung führte dazu, dass der Betriebsrat seine Hauptaufgabe darin sieht, eine betrieblich notwendige Organisationsveränderung auf den Weg zu bringen und diese auch langfristig zu begleiten. Und auch hier finden sich beim gefunden Betriebsratstypus zwei verschiedene Ausprägungen, die durch die Umfeldeinflüsse bestimmt sind: in einem Fall schiebt der gestaltende Betriebsrat eine Organisationsveränderung an, die – trotz anhaltender Skepsis – auch von Arbeitgeberseite begleitet wird. Im anderen Fall gelingt es dem Betriebsrat nicht, die Organisationsveränderung auf den Weg zu bringen, weil keinerlei Akzeptanz beim Arbeitgeber dafür zu finden ist. In beiden Fällen nutzen die Betriebsräte das Promotorenverständnis in erster Linie als Prozesspromotor, sie streben in erster Linie organisatorische Veränderungen an – die Besetzung bzw. Anwendung anderer Promotorenrollen scheint nicht relevant oder aktuell bedeutsam zu sein.

2.3 Der professionelle Betriebsrat

Bei den übrigen Fällen hatten die Teilnehmer bereits vor der Ausbildung die Rolle eines „machtvollen Mitgestaltern“ inne. Sie nutzen die Ausbildung dazu, die Betriebsratsarbeit zum Beispiel durch Erlernen neuer Methoden zu professionalisieren. Ein Unterschied zeigt sich bei der Akzeptanz dieser Professionalisierung seitens des Arbeitgebers: in einem Fall gelingt es den Betriebsräten, ihre zunehmende Professionalisierung im Umgang mit dem Arbeitgeber zu verstetigen, im zweiten Fall wird die Anwendung von neuen Methoden vom Arbeitgeber eher belächelt. Die als „professionelle Betriebsräte“ bezeichneten Teilnehmer vollziehen erfolgreich den Wechsel in die jeweils erforderliche Promotorenrolle. Insgesamt streben sie dabei aber eine konfliktreduzierte Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber an.

Die Betriebsrätebefragung konnte nach den Fallstudien einen umfassenden Blick auf die Ausbildung und auf die Wirksamkeit von Betriebsräten als Innovationspromotoren werfen. Von den insgesamt 116 Teilnehmern und Teilnehmerinnen nahmen 88 Betriebsräte und Betriebsrätinnen an der Befragung teil, dies entspricht einer Rücklaufquote von 76 %.

3.1 Die Dauer der Betriebsratszugehörigkeit und die Wirksamkeit der Ausbildung

In der Bewertung der Ausbildungsinhalte und der Beurteilung über die eigene Kompetenzentwicklung wurde deutlich, dass auch Betriebsräte mit langjähriger Erfahrung die Ausbildung als wirkungsvoll und hilfreich für ihre Arbeit einstuften. Die Dauer der Betriebsratszugehörigkeit hat – so die Ergebnisse der Befragung – demnach keinen Einfluss auf die Wirkung der Ausbildung. Etwa die Hälfte der Teilnehmer sind bereits mehr als acht Jahre Betriebsrat, etwa ein Sechstel vier Jahre oder weniger.

3.2 Je größer der Betrieb…

Die in der Ausbildung vorgefundenen Betriebsgrößen entsprechen annähernd den für die jeweilige Tarifregion üblichen Betriebsstrukturen. Es wurde angenommen, dass die Betriebsgröße Einfluss auf die Entwicklung der Betriebsräte zu Innovationspromotoren hat. Diese Annahme wurde durch die Befragung zum Teil bestätigt: Je größer das Unternehmen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebsräte Innovationen in verschiedenen Bereichen anregen und mehrere Promotorenrollen einnehmen.

3.3 Entscheidender Rahmenfaktor: die wirtschaftliche Lage

Aus der Befragung wurde deutlich, dass die wirtschaftliche Lage zentralen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit des Betriebes hat: In den Unternehmen mit wirtschaftlich guter Lage finden sich deutlich häufiger Betriebsräte vom Typus „ambitionierter bzw. machtvoller Mitgestalter“. In Abhängigkeit der Betriebsratstypen von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens konnte festgestellt werden, dass Betriebsräte mit höherem Einfluss auf das betriebliche Innovationsgeschehen häufiger aus Unternehmen mit einer guten und stabilen finanziellen Situation kommen. Nicht-informierte und unbeteiligte Betriebsräte finden sich häufiger in Unternehmen mit einer wirtschaftlich schlechten Lage. Der neu identifizierte „aktivierte Betriebsrat“ nimmt dabei eine besondere Rolle ein: Dieser findet sich besonders häufig in Unternehmen, die sich in einer wirtschaftlich sehr schlechten und angespannten Situation befinden.

3.4 Wertvoller Mix an Betriebsratstypen in der Ausbildung

An der Ausbildung nahmen Betriebsräte jeden Typus teil: Sowohl der „defizitär informierte“, als auch der „machtvolle Mitgestalter“ sind unter den Teilnehmern zu finden. Wie sich im Laufe der Ausbildung zeigte, ist gerade dieser Mix wertvoll: Weniger aktive und informierte Betriebsräte profitieren von den Erfahrungen der schon versierten und professionalisierten Betriebsräte. Die Ausbildung wurde deshalb sehr positiv bewertet, da genau diese Mischung für wertvolle Diskussionen und Anregungen sorgte.

3.5 Mehr Mitgestaltung durch Professionalisierung

Der Wunsch nach mehr Mitgestaltung ist durchweg der wichtigste Teilnahmegrund für die Befragten. Hierbei wird Mitgestaltung als Fähigkeit verstanden, auf fachlicher und methodischer Ebene über weitreichende Kompetenzen zu verfügen. Der dadurch gewonnene erhöhte Mitgestaltungsanspruch führt langfristig zu einer Professionalisierung der Projektarbeit und damit einhergehend zu einer Professionalisierung der Betriebsratsarbeit im Allgemeinen. Als ein weiteres wichtiges Ergebnis und als Folge der Ausbildung wurde festgestellt, dass der Begriff „Innovation“ als solches neu interpretiert wird. Aspekte wie soziale Innovationen, Prozess- als auch Strukturinnovation werden als Teile von Innovationen verstanden.

3.6 Wahrnehmung vielfältiger Promotorenrollen: der Betriebsrat als Multipromotor

Während der Ausbildung erlernen die Teilnehmer mehr und mehr verschiedene Promotorenrollen zu besetzen. Der Innovationspromotor wird als ein Akteur verstanden, der verschiedene Promotorenrollen je nach Bedarf und Notwendigkeit besetzen kann. Grundsätzlich ist eine Steigerung der Rollenbesetzung bei allen Ausbildungsgängen zu beobachten. Die Wahrnehmung der verschiedenen Promotorenrollen hat sich deutlich verbessert. Am Ende der Ausbildung besetzten fast alle Teilnehmer mindestens eine oder zwei Promotorenrollen. Durchschnittlich sind etwa zwei Drittel der teilnehmenden Betriebsräte zu Multipromotoren geworden. Multipromotoren zeichnen sich durch die Besetzung von drei oder vier Promotorenrollen aus. Es wird davon ausgegangen, dass sich durch eine multiple Besetzung gleichzeitig eine Steigerung der Innovationskompetenz einhergeht. Auffällig ist, dass in jedem Ausbildungsgang ein Multipromotor von Anfang an Teilnehmer der Ausbildung war. Diese waren für die Entwicklung der Gruppe enorm wichtig. In ihrer Rolle konnten sie selbst zwar ihre Kompetenzen nur minimal ausbauen, waren aber durch die Weitergabe ihrer Erfahrungen eine wichtiger Bestandteil für die Qualität der Ausbildung.

3.7 „Prozesse“ als stärkstes Feld betrieblichen Innovationsgeschehens

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Promotorenrollen ist erkennbar, dass der Schwerpunkt der betrieblichen Innovationsfähigkeit in den

meisten Unternehmen deutlich im Bereich der „Prozesse“ liegt. Als zweites wichtigstes Innovationsgebiet folgt die Ebene der „Strukturen“. Hingegen spielen die Bereiche der „Strategie“ und „Mitarbeiter“ nur eine untergeordnete Rolle. Eine Ausnahme bildet hierbei die CeaSaR-Ausbildung. Alle vier Innovationsfelder werden gleichermaßen behandelt, was mit der durchweg guten finanziellen Situation der Unternehmen in Zusammenhang steht. Unternehmen, die finanziell besser gestellt sind, gelingt es eher die betriebliche Innovationsfähigkeit vielfältig zu gestalten. Angeschlagene Unternehmen sind besonders im Bereich der „Prozesse“ aktiv. Andere betriebliche Innovationsfähigkeiten in den Bereichen „Strategie“, „Struktur“ oder „Mitarbeiter“ sind eher selten zu finden.

3.8 Persönliche Kompetenzen entwickeln, Selbstwahrnehmung sensibilisieren

Die eigene Einschätzung der Betriebsräte über die erworbenen Kompetenzen in der Ausbildung ist zentral für die Entwicklung zum Innovationspromotor. Durch das Bewusstsein von Defiziten und dem Erkennen von Fach- oder Methodenlücken können diese aktiv angegangen werden. Die Ausbildung wirkt sich dabei in zweierlei Hinsicht positiv aus. Zum einen wird die individuelle Persönlichkeit entwickelt. Durch die Wertschätzung und Anerkennung der anderen teilnehmenden Betriebsräte wird zum anderen das Selbstbewusstsein der Teilnehmer gestärkt und sie in ihrer Selbstwahrnehmung sensibilisiert.

3.9 Kompetenzzuwachs durch Weiterbildungskonzept

Die Auswertungen bestätigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Kompetenzentwicklung und des Konzeptes der Weiterbildung. Bei der Untersuchung der Kompetenzentwicklung wurde zwischen der Fach-, Methoden-, Sozial- und der persönlichen Kompetenz unterschieden. Die Ergebnisse der Breitenerhebung haben ergeben, dass alle Teilnehmer einen hohen bis sehr hohen Kompetenzzugewinn erlebt haben. Am besten schneidet hierbei die Sozialkompetenz ab. 82,4% der Teilnehmer nehmen eine Verbesserung in diesem Feld als sehr hoch wahr. Auf dem zweiten und dritten Platz der Kompetenzverbesserungen stehen die Methoden- und Fachkompetenzen. Der Kompetenzzugewinn im Bereich der „persönlichen Kompetenz“ fährt hier das schlechteste, aber dennoch gute Ergebnis ein. 4,8% erkennen keinen bis sehr geringen und immerhin 68,7% einen sehr hohen Zuwachs ihrer Kompetenzen.

3.10 Dreiklang der Ausbildung ist Kern des Erfolges

Bei der Betrachtung der Kompetenzentwicklung nach Gebieten ist ein deutlicher Zusammenhang erkennbar. Je nach Schwerpunkt der Ausbildungskonzepte spiegeln sich die Kompetenzverbesserungen in der Teilnehmereinschätzung wieder. Beispielsweise ist die Kompetenzvermittlung im NRW-Ausbildungsgang in den Bereichen Methoden-, Sozial- und persönlicher Kompetenz besonders stark. Hingegen sticht der bundesweise Ausbildungsgang bei der Fachkompetenz hervor. Das Ausbil-

dungskonzept aus Baden-Württemberg unterstützt die Verbesserung der Sozial-, weniger die der persönlichen Kompetenz. Was unbedingt zum Erfolg dieser Kompetenzentwicklung beiträgt ist der Dreiklang der Ausbildung: Dieser bildet sich aus den modularen Seminaren, der Beratung und dem betrieblichem Innovationsprojekt.

3.11 Zertifizierung als förderliche Meilensteine?

Als förderliche Meilensteine der Kompetenzentwicklung können Abschlussarbeiten, Präsentationen und andere Zusatzaufgaben identifiziert werden. Bei den Teilnehmern werden diese durchaus kritisch bewertet und als Belastung und deutlichen Mehraufwand zur üblichen Arbeit wahrgenommen. Als abschließenden Verbesserungsvorschlag steht die Überlegung, die Ausbildung, wie bei der CaeSaR-Ausbildung bereits möglich, zertifiziert abzuschließen. Wie nachhaltig letztendlich der Kompetenzgewinn langfristig ist, kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht überprüft werden.

3.12 Nutzung verschiedener Reflexionsebenen

Für die Ausbildung ist die gleichzeitige Vermittlung von Methoden und Fachwissen in den Seminaren, als auch die Anforderung der Anwendung im Betriebsprojekt bezeichnet. Die Betriebsräte erleben diese Ausbildungsform als völlig neuartige Art der Wissensvermittlung. Dabei sorgt das regelmäßige Wiedersehen für Gruppenzusammenhalt und schafft dadurch eine Vertrauensebene, welche Wertschätzung durch andere Kollegen erlaubt, als auch Raum für das Instrument der kollegialen Fallberatung bietet. Die Teilnahme von immer zwei Betriebsräten pro Betrieb wird als sehr förderlich wahrgenommen, denn sie erhöht die Teilnahmewahrscheinlichkeit. Der Anwendungsbezug wird durch wechselnde Reflexionsebenen sichergestellt. Neben der des Seminars, der Beratung und der des Projektes, könnte das langfristige Ziel darin bestehen, das Gremium als vierte Reflexionsebene zu gewinnen.

3.13 Multikompetenz der Ausbilder erforderlich

Weiterhin ist feststellbar, dass die Anforderungen an die Ausbilder außerordentlich enorm sind. Sie fungieren multikomplex und verkörpern die Rollen des fachlichen Beraters, Förderers und Forderers, Unterstützers und der Fachkraft. Inhalte werden den Bedürfnissen entsprechend flexibel angepasst. Die Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren ist nicht ausschließlich vom Konzept der Ausbildung abhängig, einen erheblichen Anteil tragen die Ausbildungsteamer bei.

4 | Herausforderungen für den Innovationspromotoren

Betriebliche Folgebetreuung

Die Herausforderung wird, so die Betriebsräte über ihre Ausbildung, „darin bestehen, die Ausbildung nicht wieder zu vergessen“ (BR-FS3). Als ein zentraler Befund des Projektes „BR InnoProm“ kann festgestellt werden, dass die Wirksamkeit der Ausbildung auf das betriebliche Innovationsgeschehen maßgeblich davon abhängt, wie die Wissensgewinne nicht nur innerbetrieblich verankert, sondern darüber hinaus durch eine Folgebetreuung nachhaltig gesichert werden können. Um Betriebsräte nachhaltig zu Innovationspromotoren auszubilden, muss eine Folgebetreuung stattfinden. Hier können die Gewerkschaften durch die Einbindung von Hauptamtlichen oder Betriebsbetreuern einen wichtigen Beitrag leisten. Alternativ kann die Fortsetzung der Ausbildungsgruppe auf freiwilliger Basis in selbstorganisierten Veranstaltungen stattfinden, um so einen Verstetigung der Lernerfolge zu erreichen.

Positive (Teil-)Erfolge

Ein weiterer zentraler Befund ist die Erkenntnis, dass der Einfluss auf das betriebliche Innovationsgeschehen von positiven Ergebnissen begleitet werden sollte: (Teil-)Erfolge auf verschiedenen Ebenen (sei es in der Rolle als Macht-, Prozess- oder Fachpromotor) müssen im Innovationsprojekt erreicht werden können, um die Wirksamkeit im Feld der betrieblichen Innovationsfähigkeit zu steigern. Hier müssen insbesondere Fähigkeiten des Projektmanagements greifen, um Projekterfolge messbar und erkennbar machen zu können.

Individuelles Coaching

„Der Innovationspromotor stirbt im Tagesgeschäft.“ Damit lassen sich die Befürchtungen der teilnehmenden Betriebsräte und Betriebsrätinnen zusammenfassen, dass die erworbenen Kompetenzen der Ausbildung nur unzureichend im Tagesgeschehen abgerufen werden können und über die Zeit verblassen. Die Wahrnehmung der Promotorenrolle muss sich durch weitere Qualifizierungen, durchgeführte Innovationsprojekte und insbesondere durch ein individuelles Coaching verfestigen.

Vom Teilnehmer zum Gremium: erhebliche Transferprobleme

Als Problem lässt sich die gewünschte Transformation der Ausbildungsinhalte in die Betriebsratsgremien identifizieren. Die Übertragung des Erlernten ist fast unmöglich und findet eher nebenbei und häufig ohne Konzept statt. Dabei ist die Reichweite dessen vom Betriebsratstyp unabhängig. Somit stellt sich der erhoffte Multiplikatoreffekt nicht ein. Für die Zukunft müssen hier Konzepte erarbeitet werden, die das Verständnis des Innovationspromotors von der Personenfunktion auf die Gremienfunktion erweitern. Erst dann wird das betriebliche Innovationsgeschehen strategisch im Rahmen der Mitbestimmung begleitet werden.

Die Wirksamkeit des Innovationspromotors hängt von vielen Faktoren ab

Der Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren kann abschließend erfreuliche Ergebnisse attestiert werden. Allerdings hängt es nicht nur von der Qualität der Ausbildung ab, ob die ausgebildeten Innovationspromotoren nachhaltig und wirksam das betriebliche Innovationsgeschehen begleiten. Die Wirksamkeit des Innovationspromotors auf die betriebliche Innovationsfähigkeit hängt von weit mehr Faktoren ab: Dazu gehören in erster Linie die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die Bereitschaft zur Veränderung aber auch formulierte Bedrohungsszenarien, die das Engagement eines Innovationspromotors begrenzen sollen. Die Wirksamkeit der Promotorenausbildung auf das betriebliche Innovationsgeschehen ist demnach nicht nur vom Innovationspromotor abhängig sondern von vielfachen betrieblichen Umfeldfaktoren.

Volle Punktzahl – Die Ausbildung zum Innovationspromotoren

Die Ausbildung in ihrer modularen Form von Qualifizierung, Beratung und Vernetzung wird von nahezu allen Teilnehmern positiv bewertet, unabhängig vom Modulschwerpunkt und dem Ausbildungskonzept. Für über die Hälfte hat die Ausbildung die Erwartungen voll erfüllt, für ein weiteres Drittel in hohem Maße. Auf die Frage, ob sie die Ausbildung anderen Betriebsräten empfehlen würden, antworteten über 90 % mit Zustimmung. Die Zeit der Ausbildung zum Innovationspromotor hat die Teilnehmer in vielerlei Hinsicht beeinflusst: Bei fast allen Befragten entstand im Laufe der Zeit der Wunsch, das Erlebte und Erfahrene fortzusetzen. Dazu zählt sowohl der Wunsch, die Ausbildung fortsetzen zu wollen, oder sich weiterhin mit der Ausbildungsgruppe, den Teamern und Ausbildungsorganisatoren zu treffen und austauschen.

Die Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren ist – und zu diesem Schluss darf man nach Durchsicht der vorliegenden Ergebnisse kommen – eine wirkungsvolle Maßnahme zur Modernisierung betriebsrätlichen Handelns.

Die Effekte lassen sich in vielfältiger Weise beobachten: der Betriebsrat – trotz seiner komplexen politischen Bedeutung im betrieblichen Geschehen – ist besonders gut geeignet, Innovationen auf verschiedensten Ebenen zu entwickeln, zu begleiten und zu unterstützen. Eine konsequente Weiterentwicklung seiner Kompetenzen, die Begleitung eines betrieblichen Projektes bis hin zu individuellen Coaching- und Beratungsmaßnahmen liefern Ansatzpunkte, um den Betriebsrat als Innovationspromotor zu etablieren. Auch Betriebsräte mit langjähriger Erfahrungen weisen hier einen erfreulichen Kompetenzgewinn auf, der sich nachhaltig positiv auswirkt.

Eine besondere Herausforderung stellt allerdings die Transferleistung dar, für die noch keine schlüssigen Konzepte vorliegen: die Entwicklung eines einzelnen Betriebsratsmitglieds (oder auch eines Zweierteams) zum Innovationspromotor kann an den Grenzen des eigenen Betriebsratsgremiums scheitern. Erforderlich wird es sein, den Innovationspromotoren Angebote an die Seite zu stellen, die auch das gesamte Betriebsratsgremium an der Entwicklung zu Innovationspromotoren teilhaben lassen.

Weiterführende Literatur

Edler, J. (Hrsg.) (2007): Bedürfnisse als Innovationsmotor. Konzepte und Instrumente nachfrageorientierter Innovationspolitik, Berlin.

Hauschildt, J./Gemünden, H. G. (1999): Promotoren – Champions der Innovation (2. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Hauschildt, J. (1993): Innovationsmanagement – Determinanten des Innovationserfolges. In: Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, S. 295–326. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kriegesmann, B./Kley, T./Kublik, S. (2010): Innovationstreiber betrieblicher Mitbestimmung. In: WSI-Mitteilungen 2/2010, S. 71-78.

Scholl, W. (2010): Innovationen – Wie Unternehmen neues Wissen produzieren und etablieren. In H. Hof & U. Wengenroth (Hrsg.), Innovationsforschung – Ansätze, Methoden, Grenzen und Perspektiven (2. Aufl.) (S. 271-300). Münster: LIT.

Schwarz-Kocher, M./Kirner, E./Dispan, J./Jäger, A./Richter, U./Seibold, B./Weißfloch, U. (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess – Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin: edition sigma.

Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell, Göttingen.

Impressum

Autorin

Claudia Niewerth
Helex-Institut, Bochum

Ansprechpartnerin

Dr. Melanie Frerichs
Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Mitbestimmungsförderung
Referatsleiterin Mitbestimmung und Gute Arbeit

Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Tel.: 0211 / 77 78 587
Fax: 0211 / 77 78 4587

Melanie-Frerichs@boeckler.de
www.boeckler.de

ISSN 2364-0413