

Klemisch, Michaela

Book

Dienstleistungsinnovationen – Betriebliche Zukunft mitgestalten: Ein Workshop-Konzept

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 297

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Klemisch, Michaela (2015) : Dienstleistungsinnovationen – Betriebliche Zukunft mitgestalten: Ein Workshop-Konzept, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 297, ISBN 978-3-86593-202-0, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/201861>

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.

Betriebliche Mitbestimmung
und betriebliche Handlungshilfen

Michaela Klemisch

**Dienstleistungsinnovationen
– Betriebliche Zukunft
mitgestalten**

Michaela Klemisch

**Dienstleistungsinnovationen
– Betriebliche Zukunft mitgestalten**

Ein Workshop-Konzept

Michaela Klemisch

**Dienstleistungsinnovationen
– Betriebliche Zukunft
mitgestalten**



Klemisch, Michaela, M.A. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. Publikationen:

Bienzeisler, B./Klemisch, M./Gahle, A.-K. (2014): Kooperative Dienstleistungssysteme. In: Bieber, D./Geiger, M. (Hrsg.): Personenbezogene Dienstleistungen im Kontext komplexer Wertschöpfung: Anwendungsfeld „Seltene Krankheiten“. Wiesbaden: Springer, S. 90–99.

Klemisch, M./Bienzeisler, B./Beckmann, M. (2013): Qualifizierung betrieblicher Interessenvertreter für das Innovationsgeschehen. Das Projekt „EDDI“. In: ver.di (Hrsg.): Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig. S. 87–94.

Bienzeisler, B./Klemisch, M. (Hrsg.) (2011): Lebensqualität durch Dienstleistungsqualität – Die Zukunft personenbezogener Dienstleistungsarbeit im Umfeld seltener Erkrankungen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Bienzeisler, B./Ganz, W./Klemisch, M. (2010): Kooperative Dienstleistungssysteme zwischen technologischer und sozialer Innovation: Das Beispiel „Seltene Erkrankungen“. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hrsg.): Soziale Innovation. Wiesbaden: Springer, S. 237–252.

© Copyright 2015 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2015

ISBN: 978-3-86593-202-0

Bestellnummer: 13297

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 7 |
| 1 Hintergrund und Ziel dieser Broschüre | 11 |
| 2 Besondere Herausforderungen bei Dienstleistungsinnovationen | 13 |
| 3 Das Workshop-Konzept | 17 |
| 3.1 Die Branchen analysieren | 20 |
| Einzelhandel | 21 |
| Banken | 23 |
| Versicherungen | 25 |
| Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV) | 26 |
| 3.2 Experten befragen | 28 |
| 3.3 Workshop-Termin und Veranstaltungsort bestimmen | 30 |
| 3.4 Rahmendaten des Programms festlegen | 30 |
| 3.5 Szenarien entwickeln | 31 |
| 3.6 Referenten ermitteln und Impulsvorträge vorbereiten | 37 |
| 3.7 Informationsmaterial erstellen und verteilen, den Workshop-Termin kommunizieren | 38 |
| 3.8 Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorab befragen | 38 |
| 3.9 Den Workshop durchführen | 41 |
| 3.10 Den Workshop evaluieren | 43 |
| 4 Fazit | 47 |
| 5 Quellen | 49 |
| Über die Hans-Böckler-Stiftung | 55 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Innovationsarten | 15 |
| Abb. 2: Auswirkungen von Innovationen auf Beschäftigte | 16 |
| Abb. 3: Zeitplan | 17 |
| Abb. 4: Übersicht über das Workshop-Konzept | 19 |
| Abb. 5: Workshop-Arbeitsposter | 34 |
| Abb. 6: Arbeitsposter von Betriebsräten aus der Versicherungsbranche | 37 |
| Abb. 7: Spannungsfeld der Betriebs- / Personalratsarbeit | 40 |
| Abb. 8: Zufriedenheit mit dem Pilot-Workshop | 43 |
| Abb. 9: Lernerfolg | 44 |

Vorwort

Zukunft gestalten mit sozialen Innovationen: für gute Arbeit und gute Dienstleistungen

Einkaufen per Smartphone im U-Bahnhof; robotergefahrene Regale, die in Logistik und Versandhandel Produkte direkt an die Packstationen liefern, oder gar fahrerlose Systeme im öffentlichen Personennahverkehr: im Dienstleistungsbe- reich, in dem inzwischen fast drei Viertel der Wertschöpfung und der Beschäf- tigung stattfinden, werden Innovationen – nicht nur ökonomisch – zunehmend bedeutsamer.

Dienstleistungsinnovationen gehen häufig mit umfassenden Veränderungen der betrieblichen Organisation, einer stärkeren Integration der Kundinnen und Kunden in den Innovations- und Wertschöpfungsprozess sowie mit neuen Qualifi- zierungsbedarfen, die insbesondere auf soziale und kreative Kompetenzen zielen. Aufgrund der Besonderheit von Dienstleistungen bedarf auch das Innovations- management in diesem Sektor besonderer Anstrengung, denn: Die Erkenntnisse aus dem Produktbereich lassen sich nicht einfach übertragen. Genau das ist der Ansatzpunkt des vorliegenden Konzepts. Es gilt, die betriebliche Interessenver- tretung für diese Problematik zu sensibilisieren.

Dienstleistungsinnovationen sind ein Thema für Gewerkschaften und be- triebliche Interessenvertretungen. Sie halten sowohl Chancen als auch Risiken für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen bereit. Viele Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen haben in der Vergangenheit negative Erfahrungen mit Innovationsprozessen in Betrieben und Verwaltungen gemacht, die einseitig zu ihren Lasten verliefen. Eine regelmäßige Befragung von Betriebs- und Perso- nalratsvorsitzenden sowie von Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten mit dem ver.di-Innovationsbarometer hat für das Jahr 2013 gezeigt: Die betrieblichen Mitbestimmungsträger stehen heute Innovationen etwas skeptischer gegenüber als noch im Jahr 2011. Neben einer noch immer überwiegend positiven Haltung gegenüber Innovationen hat die Zahl der Interessenvertreter, die eine neutrale Einstellung einnehmen, zugenommen. Dies steht vermutlich in Zusammenhang mit ihrer Einschätzung, dass Innovationen eher den Bedürfnissen von Kunden als den von Beschäftigten entgegenkommen.

Ob Innovationen am Ende mit weniger oder mehr Beschäftigung einhergehen, ist nicht gesichert. So zeigen die komprimierten Analysen einzelner Branchen in der vorliegenden Broschüre, dass beispielsweise im Einzelhandel und im Bankensek-

tor derzeit Rationalisierungen stattfinden – nicht zuletzt durch die Digitalisierung, Stichwort: Online-Handel und Online-Banking. Gleichzeitig besteht der Trend, dass mit dem Kundenwunsch nach mehr persönlichem und individuellem Service der Beratungsbedarf zunimmt. Dabei bietet die Mitbestimmung den betrieblichen Interessenvertretungen Möglichkeiten, auf Innovationsprozesse Einfluss zu nehmen. § 92a BetrVG liefert ihnen eine gesetzliche Grundlage, auf der sie der Geschäftsführung konkrete Vorschläge machen können, wie Beschäftigung durch Innovationen gesichert werden kann – bevor es zu Arbeitsplatzabbau und Sozialplan kommt.

Die Gewerkschaften sowie die betrieblichen Mitbestimmungsorgane sind deshalb gefordert, frühzeitig die Veränderungs- und Innovationsprozesse aktiv mitzugestalten und gemeinsam mit den Erwerbstätigen deren Interessen zu wahren. Wichtig ist dabei das Innovationsverständnis. Innovationen, also Neuerungen oder Verbesserungen, entstehen in einem sozialen Prozess, in dem verschiedene, oft nicht unumstrittene Interessen eine Rolle spielen: Nicht jede Innovation ist für jeden gut. Umstritten sind etwa die elektronische Gesundheitskarte oder Geschäftsmodelle, die die anfallenden Daten in Zeiten der Digitalisierung (Big Data) nutzen. Dabei geht es nicht nur um Ängste, zum „gläsernen Kunden“ oder zum „gläsernen Bürger“ zu werden – auch die Persönlichkeitsrechte von Erwerbstätigen sind in Gefahr.

Deshalb sollen Dienstleistungsinnovationen offen, sozial gerecht und nachhaltig sein ein – so der Titel eines von der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft herausgegebenen Readers. Offen bedeutet: mit mehr Demokratie und Beteiligung, vor allem auch am Arbeitsplatz. Dabei sollen die Bedürfnisse der Beschäftigten sowie der von den Innovationen Betroffenen – Patienten, Kunden und Bürger – berücksichtigt werden. Denn durch Beteiligung werden die Auswirkungen von Innovationen beeinflusst. Diese werden nicht einfach wertneutral als Durchsetzung von Neuerungen verstanden, sondern als Beitrag zu mehr Wohlstand, sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit. Dass durch Beteiligung die Innovationsfähigkeit gesteigert werden kann, zeigt neben verschiedenen Studien auch das ver.di-Innovationsbarometer. Unzureichende Partizipation wird von den betrieblichen Interessenvertretungen als Innovationshemmnis gesehen. An erster Stelle stehen jedoch auch 2013 wieder mangelnde Zeitressourcen und (zu) hoher Leistungsdruck. Ebenso hemmen eine ungenügende Qualifikation und Weiterbildung nach Ansicht der Aufsichts-, Betriebs- und Personalräte die Innovationsfähigkeit im Dienstleistungssektor.

Insbesondere das Engagement der betrieblichen Interessenvertretung ist eine wichtige Voraussetzung, um soziale Innovationen und gute Arbeit in den Betrieben und Verwaltungen zu verankern. Dazu dienen Weiterqualifizierungskonzepte, wie das hier vorgestellte. Es stellt Wissen bereit, um die betriebliche Interessenvertretung für Innovationsprozesse fit zu machen. Das Konzept ist im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung finanzierten Projektes erarbeitet worden: durch die Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamtlichen von ver.di aus den Fachbereichen Einzelhandel, Banken, Versicherungen und Öffentlicher Personennahverkehr mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO).

Berlin, im August 2014

Dr. Nadine Müller

Ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit

Dr. Martin Beckmann

Ver.di-Bereich Politik und Planung

1 Hintergrund und Ziel dieser Broschüre

Auf den ersten Blick scheint das Thema Innovationen Betriebs- und Personalräte nicht unmittelbar zu betreffen. Denn zu deren Kernaufgaben zählen die Arbeitsplatzgestaltung und die Beschäftigungssicherung. Auf den zweiten Blick bietet ihnen jedoch genau das den Anlass, sich mit betrieblichen Innovationen und insbesondere mit Dienstleistungsinnovationen zu beschäftigen, denn: Dienstleistungsinnovationen gehen oft mit organisatorischen Veränderungen oder Veränderungen im Geschäftsmodell einher und haben damit häufig den Charakter von betriebswirtschaftlichen „Change-Projekten“. Diese können Arbeitsaufgaben, Arbeitsanforderungen sowie die Anzahl der benötigten Arbeitsplätze betreffen – damit sind Dienstleistungsinnovationen mitbestimmungspflichtig. Schalten Betriebs- und Personalräte sich erst in Veränderungsprozesse ein, nachdem die Innovation bereits umgesetzt wurde, begrenzen sie ihren eigenen Handlungsspielraum: Sie reagieren lediglich statt aktiv mitzugestalten. Daher sollten insbesondere Betriebs- und Personalräte bezüglich Innovationen sensibilisiert sein und sich frühzeitig mit diesem Thema auseinandersetzen.

Bemerkenswerterweise weichen speziell in den Dienstleistungsbereichen die betrieblichen und arbeitsmarktspezifischen Qualifizierungsbedarfe einerseits und die tatsächlich praktizierten Qualifizierungsangebote andererseits vielfach eklatant voneinander ab. Zwar erkennen die Gewerkschaften seit einiger Zeit die steigende Bedeutung von kontinuierlicher Qualifizierung und lebenslangem Lernen. So konnten inzwischen in vielen Branchen Qualifizierungstarifverträge abgeschlossen werden. Gerade in den Dienstleistungsbranchen ist jedoch zu beobachten, dass diese Vereinbarungen in der Praxis zu selten gelebt und mit entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen unterstützt werden. Hierin besteht ein weiterer Ansatzpunkt für ein Qualifizierungskonzept für Betriebs- und Personalräte: Vermittelt man ihnen Wissen und Einsichten darüber, welche Qualifizierungsinhalte sich eignen, um die Beschäftigungsfähigkeit und die Innovationskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu verbessern, stellen sie ideale Multiplikatoren dar: Indem sie ihre Erkenntnisse an die Belegschaft weitergeben, lässt sich die Lücke zwischen Qualifizierungsbedarf und tatsächlich umgesetzten Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten ein Stück weit schließen.

Die vorliegende Publikation stellt ein Qualifizierungskonzept für Betriebs- und Personalräte zur Mitgestaltung von Dienstleistungsinnovationen vor und sensibilisiert die betriebliche Interessensvertretung für deren Bedeutung. Die Zielgruppe

sind insbesondere Weiterbildungsanbieter, die Trainingsangebote für Betriebs- und Personalräte konzipieren.

Die Broschüre basiert auf zwei Seminaren, die für Betriebs- und Personalräte aus verschiedenen Dienstleistungsbranchen entwickelt und durchgeführt wurden. Die Erkenntnisse aus diesen beiden Pilot-Veranstaltungen sind hier als Vorlage und Anleitung für die Umsetzung eigener Seminare aufbereitet.

2 Besondere Herausforderungen bei Dienstleistungsinnovationen

Dienstleistungen rücken seit einigen Jahren als eigenes Forschungsfeld in den Fokus der Wissenschaft. Der Dienstleistungssektor trägt wachsende Bedeutung für die gesamte Wirtschaft und beschäftigt immer mehr Menschen. Angesichts des demografischen Wandels und insbesondere der steigenden Lebenserwartung wächst die Nachfrage nach Pflege- aber auch Freizeitleistungen. Der gestiegene Anteil an erwerbstätigen Frauen sowie der allgemeine Trend zu mehr Komfort sind – neben anderen – Gründe für eine größere Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen. Technologische Entwicklungen und komplexer werdende Sachgüter erfordern eine zunehmend intensivere Beratung und neue begleitende Dienstleistungen wie beispielsweise E-Services, die ohne entsprechende Technologien nicht nötig und nicht möglich wären (vgl. Meffert/Bruhn 2003). Im Vergleich zu den Wirtschaftsbereichen Land-/Forstwirtschaft und Fischerei sowie Produzierendem Gewerbe hatte der Dienstleistungssektor im Jahr 2012 mit fast 70 Prozent den größten Anteil am Bruttoinlandsprodukt. Außerdem stieg der Anteil an der Bruttowertschöpfung in den letzten 20 Jahren im Dienstleistungssektor, während er in den anderen beiden Sektoren leicht zurückging. Über 30.000 Erwerbstätige sind deutschlandweit im Dienstleistungssektor tätig (vgl. Statista 2013). Und: Die Bedeutung von Dienstleistungen nimmt auch über den eigentlichen Dienstleistungsbereich hinaus stets zu, da produktbegleitende Dienstleistungen in der Industrie immer wichtiger werden, um sich von Wettbewerbern abzusetzen.

Dieser Trend zur Dienstleistungsgesellschaft zeichnet sich bereits seit über 20 Jahren ab. Er führte dazu, dass sich auch die Wissenschaft dem Thema widmet – seit den 1990er Jahren fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) entsprechende Forschungsprojekte. Daraus entwickelte sich die Dienstleistungsforschung. In der wissenschaftlichen Community beschäftigen sich einige relevante Akteure insbesondere auch mit Dienstleistungsinnovationen: beispielsweise das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, das Karlsruhe Service Research Institute (KSRI) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) sowie das Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen.

Die Abgrenzung von Dienstleistung und Sachleistung ist nicht immer einfach. Dienstleistungen werden oft vielfältig definiert. Die Definition, die in der Wissenschaft allgemeinen Konsens findet, umfasst folgende konstitutive Merkmale:

- Immaterialität
- Heterogenität, das heißt: Dienstleistungen sind schwer zu standardisieren
- Integration des Kunden in die Leistungserstellung und damit die Gleichzeitigkeit von Erbringen und Konsum der Dienstleistung
- Nichtlagerbarkeit

Durch diese Eigenschaften unterscheidet sich das Erbringen von Dienstleistungen grundlegend von der Herstellung von Produkten. Aufgrund der Immaterialität und der Nichtlagerbarkeit ist es – anders als bei Produkten – nicht möglich, auf Vorrat zu produzieren. Deshalb muss der Dienstleister je nach Kundenaufkommen mehr oder weniger Arbeitskräfte einsetzen, was jedoch oft nicht vorhersehbar ist. Die direkte Interaktion mit dem Kunden prägt die Dienstleistungssituation entscheidend: Vielfach erweisen sich Abläufe als offen und unplanbar – eine Tatsache, die erhebliche soziale Kompetenzen von allen Beteiligten, insbesondere von den Beschäftigten erfordert.

Aufgrund ihrer Besonderheiten sollte man Dienstleistungen und Dienstleistungsinnovationen als eigenes Forschungsfeld anerkennen und nicht lediglich die Erkenntnisse aus dem Produktbereich direkt übertragen.

Der Innovationsbegriff ist nicht einheitlich definiert. Allgemein versteht man darunter die Einführung von etwas Neuem, beispielsweise eines neuen Produktes oder eines neuen Herstellungsverfahrens, das es vorher in dieser Weise noch nicht gab. Eine Dienstleistungsinnovation umfasst demnach die Entwicklung und Einführung neuer Dienstleistungsangebote bzw. neuer Dienstleistungsprodukte. Das Innovationsmanagement wird dabei durch die genannten konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen beeinflusst: Die Immaterialität verlangt ein hohes Abstraktionsvermögen beim Entwickeln von Konzepten; die Integration des Kunden erfordert, dass er bei der Entwicklung des innovativen Dienstleistungskonzepts in erste Tests miteinbezogen wird – was nicht immer umsetzbar ist.

Dienstleistungsinnovationen haben im Vergleich zu Produktinnovationen deutlich mehr Wechselwirkungen und Auswirkungen auf alle Geschäftsbereiche. Sie bedingen beispielsweise organisatorische Veränderungen und begleitende Prozessinnovationen; häufig benötigen sie neue Geschäftsmodelle und haben daher den Charakter umfassender Change-Projekte. Eine Innovation betrifft jedoch nicht notwendigerweise ein (Dienstleistungs-)Produkt. Man unterscheidet daneben auch prozessuale, organisatorische oder soziale Innovationen, wie die folgende Abbildung zeigt.

| Innovationsart | Definition | Beispiele |
|--|---|---|
| Produktinnovation | <ul style="list-style-type: none"> - Neu entwickelte Produkte und Dienstleistungen - Die Neuartigkeit kann sich dabei auf eine neue Grundfunktion, ein neues Design oder eine neue Zusatzleistung des Produktes beziehen. | Smartphone, Tablet, Apps, Online-Dienstleistungen |
| Prozessinnovation | <ul style="list-style-type: none"> - Veränderung, Neu- oder Weiterentwicklung im Prozess der Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung - Dies betrifft z. B. den Einsatz neuer Technologien oder die neue Strukturierung der Abläufe. | Einführung der Fließbandarbeit |
| Strukturinnovation = Organisatorische Innovation | <ul style="list-style-type: none"> - Eine Veränderung, Weiter- oder Neuentwicklung von innerbetrieblichen Strukturen, z. B. der Aufbauorganisation oder der Anreizsysteme. | Home Office |
| Soziale Innovation | <ul style="list-style-type: none"> - Neuerung, die sich auf die Interaktion zwischen Menschen bezieht - Ziel ist die Lösung gesellschaftlicher Probleme und Herausforderungen | Crowdsourcing, z. B. Wikipedia |

Abb. 1: Innovationsarten

Möchte man Dienstleistungsinnovationen gestalten, muss man vor allem die vier zentralen Gestaltungsfelder im Blick haben: Kunden, Mitarbeiter, Systeme und Wettbewerber. Sie zeigen, dass sich Innovationsprozesse zum einen nach außen orientieren, also zum Markt und zum weiteren Umfeld. Zum anderen orientieren sie sich nach innen, in das eigene Unternehmen mit seinen Ressourcen und Fähigkeiten. Alle Entwicklungsschritte sollten auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden. Die Herausforderung dabei besteht insbesondere darin, die Bedürfnisse der Kunden in geeignete Lösungsangebote zu „übersetzen“. Zudem gilt es, die eigenen Ideen vor Nachahmung durch Wettbewerber zu schützen, was im Dienstleistungsbereich schwieriger ist als bei Produkten. Gleichzeitig ist es erforderlich, dass die Dienstleistungsinnovation auch bei den Beschäftigten auf Akzeptanz stößt. Denn: Nicht selten setzen betriebliche Neuerungen voraus, dass die Betroffenen neue Abläufe erlernen und an Umschulungen oder Weiterbildungen teilnehmen. Darüber hinaus muss sich die Innovation in die bestehenden Unternehmensabläufe bzw. betrieblichen Systeme einfügen – dass hierfür ganze Prozesse geändert werden müssen, ist nicht auszuschließen. Und zu guter Letzt sollte die Innovation zur Unternehmenskultur, zum Leitbild und zu den übergeordneten Unternehmensstrategien passen (vgl. Reichwald/Schaller 2003).

Dies zeigt: Innovationen können sich vielfältig auf die Beschäftigten auswirken. Die konkreten Folgen sind jedoch im Vorfeld oft schwer eindeutig bestimm-

bar – sowohl positive als auch negative Effekte sind möglich. Aus der folgenden Abbildung geht hervor, wie Innovationen die Qualifikation, die Motivation, die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen sowie die Beschäftigung allgemein beeinflussen können.

| Betrachtungsebene | Chance? | Zumutung? |
|-------------------|--|--|
| Qualifikation | <ul style="list-style-type: none"> • Erwerb neuer Kompetenzen • Umgang mit neuen Technologien | <ul style="list-style-type: none"> • Entwertung alter Kompetenzen • Überforderung • Unsicherheit der Verwertung |
| Motivation | <ul style="list-style-type: none"> • Abwechslung • Neue Herausforderung • Stolz auf positive Veränderung • Mitgestaltung | <ul style="list-style-type: none"> • Angst um Beschäftigung • Angst vor Veränderung • Verlust von Status und Privilegien? |
| Identifikation | <ul style="list-style-type: none"> • Innovation selbst als unternehmerisches Leitbild • Sicherheit über Gewissheit der Vorreiterschaft | <ul style="list-style-type: none"> • Beliebigkeit des Produktportfolios • Verlust der Unternehmenskultur |
| Beschäftigung | <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von neuen Geschäftsfeldern • Mehr Beschäftigung | <ul style="list-style-type: none"> • Personalabbau, Einsparungen |

Abb. 2: Auswirkungen von Innovationen auf Beschäftigte

Betriebs- und Personalräte machen sich immer öfter stark für die Gestaltung von betrieblichen Innovationsprozessen und liefern eigene Beiträge. Empirische Studien belegen, dass Betriebsräte bedeutende Mitgestalter in Betrieb und Unternehmen sein können und eigene Ideen einbringen, um Standort, Beschäftigung sowie gute Arbeit zu sichern. Sie erkennen oft besser als das Management die Folgen von Veränderungen, die im Innovationsprozess berücksichtigt werden müssen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2014, Scholl et al. 2013, Kriegesmann/Kley 2012, Schwarz-Kocher et al. 2011).

3 Das Workshop-Konzept

Einen Workshop zum Umgang mit Innovationen für Betriebs- und Personalräte aus Dienstleistungsbranchen zu konzipieren und vorzubereiten, nimmt mehrere Monate in Anspruch. Im Rahmen eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts wurde ein Pilot-Workshop konzipiert, der bereits zweimal durchgeführt wurde. Daraus entstand die vorliegende Anleitung zu seiner Konzipierung, Vorbereitung und Durchführung. Sie beschreibt die einzelnen Organisationsschritte sowie den zeitlichen Ablauf und illustriert beides anhand von Beispielen aus dem Projekt. Teilweise überschneiden sich die Maßnahmen zeitlich oder laufen parallel ab.

| | Monat 1 | Monat 2 | Monat 3 | Monat 4 | Monat 5 | Monat 6 | Monat 7 | Monat 8 | Monat 9 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Schritt 1: Branche analysieren | ■ | | | | | | | | |
| Schritt 2: Experten befragen | | ■ | ■ | | | | | | |
| Schritt 3: Workshop-Termin und Veranstaltungsort bestimmen | | | ■ | | | | | | |
| Schritt 4: Rahmendaten des Programms festlegen | | | ■ | | | | | | |
| Schritt 5: Szenarien entwickeln | | | ■ | ■ | | | | | |
| Schritt 6: Referenten ermitteln und Impulsvorträge vorbereiten | | | ■ | ■ | | | | | |
| Schritt 7: Informationsmaterial erstellen und verteilen, den Workshop-Termin kommunizieren | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Schritt 8: Teilnehmende vorab befragen | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| Schritt 9: Workshop durchführen | | | | | | | | ■ | |
| Schritt 10: Workshop evaluieren | | | | | | | | | ■ |

Abb. 3: Zeitplan – zeitlicher Ablauf der einzelnen Organisationsschritte

Die folgende Anleitung versteht sich als Angebot für gewerkschaftliche Weiterbildungsanbieter. Sie bietet Anregungen für die Konzeption sowie für die Umsetzung von Workshops und Seminaren. Je nach Ziel und Zielgruppe können entweder alle Organisationsschritte wie beschrieben umgesetzt oder lediglich einzelne über-

nommen bzw. modifiziert werden. Die inhaltlichen und organisatorischen Schritte sind im Einzelnen:

- die betreffenden Branchen analysieren
- Experten befragen
- Workshop-Termin und Veranstaltungsort bestimmen
- Rahmendaten des Programms festlegen
- Szenarien entwickeln
- Referenten ermitteln und Impulsvorträge vorbereiten
- Informationsmaterial erstellen und verteilen, den Workshop-Termin kommunizieren
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorab befragen
- den Workshop durchführen
- den Workshop evaluieren

Die wesentlichen In- und Outputs der einzelnen Organisationsschritte sind in der folgenden Übersicht dargestellt.

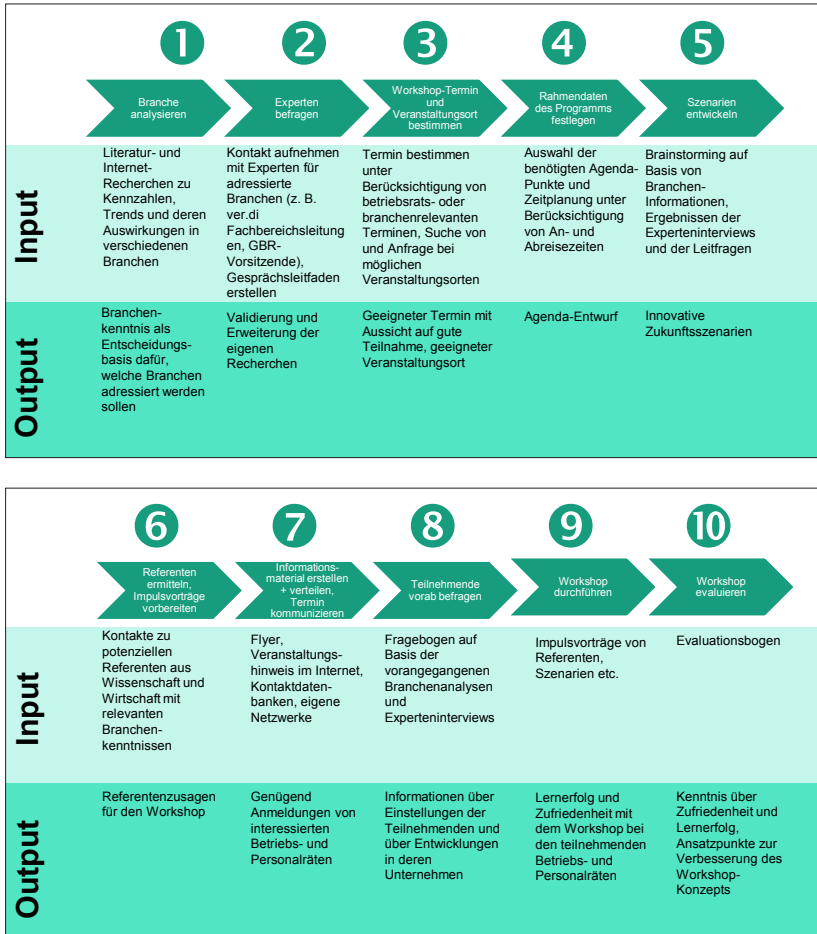


Abb. 4: Übersicht über das Workshop-Konzept

3.1 Die Branchen analysieren

Idealerweise wird der Workshop Betriebs- und Personalräten aus einer klar definierten Branche oder aus mehreren ähnlichen Branchen angeboten. Wie eng oder weit man den Branchenfokus fasst, hängt insbesondere von zwei Fragen ab: Wie heterogen ist eine Branche? Und: Wie ähnlich sind die Herausforderungen und aktuellen Trends in verschiedenen Branchen? Insbesondere soll den Betriebs- und Personalräten die Möglichkeit geboten werden, sich im Workshop auszutauschen und voneinander zu lernen. Dafür ist eine gemeinsame Basis unerlässlich. Diesbezüglich gilt es abzuwägen und das richtige Maß an Homogenität bzw. Heterogenität des Teilnehmerkreises zu finden. Um den Branchenfokus festzulegen, sollten zunächst die fraglichen Branchen analysiert werden – ein Schritt, der auch für die spätere Konzipierung der Workshop-Inhalte wie zum Beispiel der Impulsvorträge wichtig ist. Um ausreichende Informationen zu recherchieren und die Branchen angemessen zu beschreiben, sollte etwa ein Monat eingeplant werden. Die Branchenanalyse ist idealerweise kurz und prägnant formuliert und umfasst folgende Punkte:

- Kennzahlen wie Anzahl der Beschäftigten, Umsatz, Kunden etc.
- wichtige aktuelle Trends beispielsweise bei technologischen, demografischen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen oder bei Kundenwünschen
- aktuelle Auswirkungen auf Organisation und Beschäftigung.

Für die Erarbeitung solcher Branchenanalysen bieten sich verschiedene Informationsquellen an: Kennzahlen bieten zum Beispiel das Statistische Bundesamt, Statistische Landesämter oder das Online-Statistik Portal Statista (<http://de.statista.com>); aktuelle Entwicklungen in den Branchen werden auf den Internetseiten der jeweiligen ver.di-Fachbereiche beschrieben. Darüber hinaus erweisen sich Branchenverbände bzw. Bundesfachverbände als nützliche erste Anlaufstelle. Meist können auf deren Internetpräsenzen aktuelle Publikationen bestellt werden, sofern sie nicht sogar zum Download bereitstehen. Auch Industrie- und Handelskammern informieren auf ihren Internetseiten über einzelne Branchen.

Für die Pilot-Workshops wurden Analysen für die Branchen Einzelhandel, Banken, Versicherungen und Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV) erstellt. Sie werden nachfolgend kurz und beispielhaft dargestellt. Dabei ist zu beachten: Diese Branchenanalysen sind exemplarisch zu verstehen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Einzelhandel

Daten und Kennzahlen

Der Einzelhandel ist eine der größten und bedeutendsten Branchen, die sich seit längerem in permanentem Umbruch befindet. Insolvenzen, Betriebsschließungen, Neueröffnungen und Eigentümerwechsel stehen dabei auf der Tagesordnung (Glaubitz 2008, S. 4). Zwar ist der Einzelhandel mit rund 275.000 Unternehmen eine mittelständisch geprägte Branche. Das Marktgeschehen wird jedoch von wenigen großen Konzernen bestimmt. Diese stellen nur 10 Prozent der Unternehmen, erwirtschaften aber 80 Prozent des Umsatzes (ebd., S. 8). Der Umsatz im Einzelhandel stagniert seit Jahren. Trotzdem werden die Verkaufsflächen stets erweitert (ebd., S. 11; Glaubitz 2011, S. 45). In Deutschland gibt es im europäischen Vergleich die größten Einzelhandelsflächen pro Kopf. Gleichzeitig zeigt sich die paradoxe Entwicklung, dass trotz wachsender Flächen die Versorgung in ländlichen Gebieten und in Wohngebieten schlechter wird, da das Wachstum hauptsächlich auf der „grünen Wiese“ stattfindet (Glaubitz 2008, S. 11 f.).

Trends

Neben dem andauernden Preiskampf wird die Branche vor allem durch zwei Faktoren geprägt: durch die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten und den Einsatz von neuen Technologien wie computergestützten Warenwirtschaftssystemen und Funkerkennung (Radio Frequency Identification, RFID).

Diesen Branchentrends stehen gesellschaftliche Entwicklungen gegenüber, die eventuell einen Richtungswechsel andeuten: Aufgrund des demografischen Wandels stellen bereits heute die über 50-Jährigen fast die Hälfte der gesamten Kaufkraft. Diese ältere Konsumentengruppe zeigt veränderte Konsumgewohnheiten – aktuelle Trends: häufigeres Einkaufen in der Nachbarschaft statt wöchentlichem Großeinkauf sowie der zunehmende Wunsch nach persönlicher Bedienung (ebd., S. 24). Als vorherrschende Kundenbedürfnisse der Zukunft zeichnen sich Qualität, Service und bequemes, rasches Einkaufen ab. Ebenso spielen für die Kunden gesunde Ernährung, Nachhaltigkeit und fairer Handel eine immer größere Rolle.

Für den Einzelhandel eröffnen sich damit neue Chancen (ebd., S. 25 f.). Innovative Konzepte werden beispielsweise bereits in sogenannten Future Stores der Metro Group getestet und danach in einer ihrer Vertriebsmarken – etwa bei Real, Saturn oder Galeria Kaufhof – umgesetzt. Der erste Future Store wurde 2003 in Rheinberg in Nordrhein-Westfalen eröffnet, gefolgt vom Real Future

Store in Tönisvorst (ebenfalls Nordrhein-Westfalen) im Jahr 2008.¹ Dort werden unter anderem Info-Terminals mit leicht bedienbaren Touchscreens erprobt, an denen sich die Kunden über neue Angebote oder bestimmte Artikel des Sortiments informieren können. Außerdem erleichtern Einkaufsassistenten den Einkauf: mobile Kleincomputer, die individuelle Preis- und Aktionsinformationen anzeigen. Intelligente Waagen erkennen mithilfe einer integrierten Kamera, welches Obst oder Gemüse der Kunde auflegt, sodass dieser sich weder eine Nummer merken noch die entsprechende Taste auf dem Display suchen muss. Auch den Beschäftigten an den Frischetheken stehen intelligente Waagen zur Verfügung: Sie zeigen zusätzliche Informationen zum aufgelegten Produkt an, sodass die Mitarbeiter die Kunden noch umfassender beraten können.

Andere Anbieter versuchen, mit Drive-in-Supermärkten neue Geschäftsmodelle aufzubauen. In Deutschland können Kunden mittlerweile in etwa zwei Dutzend Selbstabholungssupermärkten ihre Lebensmittel online bestellen und anschließend abholen. Die meisten Drive-in-Supermärkte liegen an Verkehrsknotenpunkten, an denen viele Pendler auf dem Weg zur oder von der Arbeit vorbeifahren. Bisher bieten beispielsweise Rewe, Real, Edeka und Globus solche Supermärkte an, bei denen Kunden praktisch im Vorbeifahren ihre vorher bestellte Ware abholen können.² Ein ähnliches Konzept verfolgt die Supermarktkette Tesco in Südkorea: Sie kurbelt den Umsatz in ihrem Online-Shop an, indem sie in U-Bahn-Stationen mit Plakaten von lebensgroßen Lebensmittelregalen wirbt. Während die Kunden morgens auf die U-Bahn warten, können sie mit ihrem Smartphone den QR-Code (Quick-Response-Code) der gewünschten Ware einscannen, ihre Bestellung online absenden und bezahlen. Die Waren werden abends zu ihnen nach Hause geliefert (vgl. Kap. 3.5, Szenario Einzelhandel).³

Auswirkungen auf Organisation und Beschäftigung

Ziel des Technikeinsatzes ist es, den Einkauf weitgehend zu automatisieren – insbesondere den Bezahlvorgang, wodurch Personal eingespart wird. Der Anteil an Arbeitskräften in Teilzeit und in geringfügigen Beschäftigungen steigt, während

1 Vgl. die Internetpräsenz der Metro Group zum Future Store: <http://www.future-store.org> [15.08.2013]. Weitere Informationen bietet außerdem die Broschüre »Eine Reise in die Zukunft des Handels« (Metro AG, 2008): http://www.future-store.org/fsi-internet/get/documents/FSI/multimedia/pdfs/broschueren/WISSB_Publicationen_Broschueren_Willkommen-im-realFutureStore.pdf [15.08.2013].

2 Vgl. <http://www.retailtechnology.de/supply-chain/detail/Controller/Article/intra-logistik-fuer-drive-in-supermaerkte.html> [15.08.2013].

3 Vgl. Kai Biermann: „Ein Foto kann ein Supermarkt sein“, Zeit Online am 8.7.2011, <http://www.zeit.de/digital/mobil/2011-07/homeplus-ubahn-onlineshop> [15.08.2013].

der Anteil an Vollzeitbeschäftigten in den letzten Jahren gesunken ist (vgl. Wabe-Institut 2012). Die mögliche Entwicklung neuer Supermarktconzepte bedingt andere Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte für die Beschäftigten: beispielsweise weniger persönlichen Kundenkontakt, dafür mehr Logistik. Unter Umständen werden damit auch neue Qualifikationen erforderlich werden.

Weiterführende Literatur

- Glaubitz, J. (2008): Von Konzernen, Kunden und Kostenfaktoren. Der deutsche Einzelhandel im Umbruch. Fakten – Probleme – Perspektiven. ver.di (Hg.). Berlin/Düsseldorf.
- Glaubitz, J. (2011): Auf allen Kanälen: Handel 2020. Fakten, Trends, Potenziale. Eine Analyse zur Entwicklung im deutschen Einzelhandel. Düsseldorf.
- Wabe-Institut Berlin (Hg.) (2012): Einzelhandel Branchendaten. ver.di. Berlin.

Banken

Daten und Kennzahlen

Die Anzahl der Banken in Deutschland, der Bankfilialen und auch der Beschäftigten ist seit mehr als 10 Jahren rückläufig. Laut dem Bundesverband deutscher Banken e.V. (2011) beschäftigte der Bankensektor im Jahr 2000 noch 774.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (davon 283.450 bei den Sparkassen); im Jahr 2010 hingegen waren es nur noch 657.100 (bei den Sparkassen 248.150). Die Anzahl der Kreditinstitute sank von 2.466 im Jahr 2003 auf 2.053 im Jahr 2012. Dabei ist der stärkste Rückgang zwischen den Jahren 2007 und 2008 zu verzeichnen. Ähnlich stellt sich die Entwicklung der inländischen Bankfilialen dar: Sie reduzierten sich von 49.711 Filialen im Jahr 2003 auf 38.336 Filialen im Jahr 2012 (vgl. Bundesverband deutscher Banken e.V. 2013).

Trends

Die Bankbranche einschließlich der Sparkassen sieht sich bereits seit dem Zusammenbruch der New Economy mit einer verschlechterten Ertragslage konfrontiert. Die Finanzkrise 2008 hat diese Tendenz weiter verstärkt. Als Reaktion auf diese Veränderungen passen viele Kreditinstitute ihre Geschäftsmodelle an. Beispielsweise wird das Abwicklungsgeschäft standardisiert, rationalisiert und automatisiert, um Kostenvorteile zu erzielen (vgl. Roth 2012, S. 8). Gleichzeitig erwarten Kunden von ihrer Bank heute mehr denn je individuellen Service mit

passgenauen Angeboten sowie andauernde Erreichbarkeit. Diese Erwartungen stellen Anforderungen an die Banken – insbesondere hinsichtlich Vertrauen und qualitativ hochwertiger individueller Beratung sowie hinsichtlich neuer Kommunikationsformen, die Erreichbarkeit und Verfügbarkeit gewährleisten (vgl. Spath/Fraunhofer IAO 2011).

Eine aktuelle Herausforderung für die Banken stellt das „Mobile Banking“ dar: die Abwicklung von Bankgeschäften (Konto- und Depotführung, Finanzinformationen) mithilfe von mobilen Endgeräten. Diesbezüglich stellen sich für Banken die Fragen: Können sie Teil der mobilen Internetwelt des Kunden werden? Können sie ihre Finanzdienstleistungen bedarfsorientiert auf entsprechenden Plattformen kombiniert anbieten? Wenn ja – wie? (vgl. Dlugosch 2013) Dank Internet informieren und entscheiden sich Kunden heutzutage anders: Da sie über vielfältige Informationen im Netz verfügen, sind sie mündiger und übernehmen mehr Eigenverantwortung. So starten auch bei Bankprodukten inzwischen rund zwei Drittel der Kaufprozesse im Internet: durch Suchmaschinen, Vergleichsportale oder Anbieterseiten (ebd.). Typischerweise beginnt der Kaufprozess mit der Suche nach Information im Internet und endet mit einem Beratungsgespräch in der Filiale. Denn für erklärungsbedürftige Finanzprodukte ist der persönliche Kontakt zum Berater nach wie vor wesentlich. Kunden kombinieren demnach mehrere Kanäle miteinander. Dabei besteht kein definierter Standard dafür, wie weit die Kunden den Kaufprozess in einem Kanal verfolgen und ab wann sie in eine persönliche Beratung oder in eine Selbstbedienung wechseln – diese Entscheidung wird situativ bedingt getroffen. Somit entstehen beliebig viele Prozesskombinationen, die ein Kreditinstitut nur mit kanalübergreifenden und vernetzten Prozessen bewältigen kann (ebd.). Um darüber hinaus maßgeschneiderte Leistungen für Kunden generieren und anbieten zu können, werden möglicherweise zukünftig Kundendaten – insbesondere die digitalen Identitäten von Kunden – stärker genutzt.

Auswirkungen auf Organisation und Beschäftigung

Den Reorganisations- und Konzentrationsprozessen seit Mitte der 90er Jahre fielen mehr als ein Drittel der Filialen zum Opfer. Im selben Zeitraum reduzierte sich durch Fusionen und Übernahmen die Anzahl der Banken in Deutschland (Roth 2012, S. 10). Dementsprechend sank auch die Zahl der dort Beschäftigten insgesamt zwischen 2000 und 2012 um 15 Prozent, bei den Sparkassen um 12 Prozent. Für die Beschäftigten hatten die Veränderungen aber auch inhaltlich weitreichende Folgen. Ganze Berufsbilder änderten sich: Beispielsweise entwickelte sich der

klassische Bankberater zum Verkäufer von Bankprodukten. Zudem verschärften ausgefeilte Controlling-Systeme den Verkaufsdruck auf den Vertrieb (ebd., S. 11).

Weiterführende Literatur

- Bundesverband deutscher Banken e.V. (2013): Zahlen, Daten, Fakten der Kreditwirtschaft. Berlin.
- Glaubitz, J. (2011): Auf allen Kanälen: Handel 2020. Fakten, Trends, Potenziale. Eine Analyse zur Entwicklung im deutschen Einzelhandel. Düsseldorf.
- Dlugosch, O. (2013): Dem Omnikanal-Banking gehört die Zukunft. In: Die Bank. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 6/2013. S. 38–42. Köln. Download unter http://blog.crealogix.com/bank20/files/2013/06/DieBank_06_2013_Dlugosch_Crealogix_Omnikanal_Banking.pdf [15.08.2013].
- Roth, I. (2012): Die Arbeitsbedingungen im Finanzdienstleistungssektor. ver. di (Hg.). Berlin.
- Spath D./Fraunhofer IAO (Hg.) (2011): Trendstudie Bank & Zukunft 2011. Stuttgart.

Versicherungen

Daten und Kennzahlen

Der deutsche Versicherungsmarkt umfasst zahlreiche verschiedene Anbieter: von globalen Konzernen bis zu lokalen Versicherern, von Versicherungs-Aktiengesellschaften über Versicherungsvereine bis hin zu öffentlich-rechtlichen Versicherungsanstalten. In den vergangenen Jahren ist die Zahl der deutschen Versicherer tendenziell gesunken: von 613 Versicherungsunternehmen im Jahr 2006 auf nur noch 580 im Jahr 2011 (GDV 2012, S. 12). Die Gesamtbeschäftigung in der Versicherungswirtschaft befindet sich seit 2008 – trotz des krisenhaften Umfeldes der letzten Jahre – auf relativ konstantem Niveau: 2011 waren 215.500 Arbeitnehmer in der Versicherungswirtschaft beschäftigt, nur 0,4 Prozent weniger als im Jahr davor (ebd. S. 18).

Trends

Auf das Versicherungsgewerbe wirkte sich die Finanz- und Wirtschaftskrise geringer aus als auf die Banken. Die Kapitalerträge sanken zwischen 2008 und 2009 nur leicht. Trotzdem steht auch die Versicherungswirtschaft vor Herausforderungen, ausgelöst durch das geringere Wirtschaftswachstum und die abnehmende Bevöl-

kerung. Denn diese Faktoren schränken die Wachstumsspielräume ein (Roth 2012, S. 14). Weitere Herausforderungen ergeben sich durch die hohe Regulationsdichte und Gesetzesbestimmungen, die die Profitabilität der Unternehmen beeinflussen können. Dazu zählt zum Beispiel die EU-Richtlinie, nach der geschlechtsspezifische Tarife nicht mehr zulässig sind; dazu zählt ebenso die sogenannte Solvency II-Rahmenrichtlinie: Sie sieht vor, dass die Lebensversicherungen deutlich höhere Rückstellungen für ihre langfristigen Verbindlichkeiten vorhalten müssen (vgl. Eden et al. 2013). Ansonsten treffen auf die Versicherungsbranche ähnliche Trends und Herausforderungen zu wie auf die Banken. Auch Versicherungen werden sich mit Online-Angeboten, kanalübergreifenden und vernetzten Prozessen sowie mit der Nutzung digitaler Identitäten auseinandersetzen (müssen).

Auswirkungen auf Organisation und Beschäftigung

Die Versicherungsunternehmen hierzulande befinden sich in einer intensiven Wettbewerbssituation. Daher versuchen sie, ihr Produktangebot zu verbessern und gleichzeitig Kosten zu senken, etwa indem sie Produktportfolios modularisieren oder Abwicklungsprozesse standardisieren und automatisieren (vgl. Roth 2012, S. 13). Diese Maßnahmen führen unter anderem dazu, dass sich Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten verkleinern, weil Aufgaben in einzelne Arbeitsschritte zerlegt werden. Die eigenverantwortliche und ganzheitliche Bearbeitung von Aufgaben geht damit zunehmend verloren (ebd., S. 16 f.).

Weiterführende Literatur

- Eden, S. et al. (2013): Branchenreport 2013. Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung). Statista (Hg.). Hamburg.
- Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) e.V. (Hg.) (2012): Jahrbuch 2012. Die deutsche Versicherungswirtschaft. Berlin.
- Roth, I. (2012): Die Arbeitsbedingungen im Finanzdienstleistungssektor. ver.di (Hg.). Berlin.

Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV)

Daten und Kennzahlen

Der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) ist keine einheitliche Branche, sondern geprägt von Unterschieden zwischen den Bundesländern und vielen verschie-

denen Tarifverträgen. Zahlreiche kommunale und private Unternehmen weisen eine relativ kleinteilige Struktur auf. Selbst die großstädtischen Nahverkehrsunternehmen weisen maximal mittelständische Betriebsgrößen auf (Bormann et al. 2011, S. 4). Im Bereich ÖPNV sind etwa 140.000 Menschen beschäftigt. Damit stellt Deutschland den größten ÖPNV-Markt in der EU (ebd.). Die Anzahl der Fahrgäste, die mit Bussen und Bahnen im Liniennahverkehr befördert werden, ist ab 2006 leicht gestiegen: auf rund 10,9 Milliarden im Jahr 2012 (vgl. Statista 2012).

Trends

Die Nachfrage nach Leistungen des ÖPNV hängt von demografischen und strukturellen Faktoren wie Einwohner- und Schülerzahlen, Motorisierungsgrad und Siedlungsstruktur ab. Die Zahl der Einwohner Deutschlands geht tendenziell seit 2003 leicht zurück, wobei dieser Rückgang teils durch Wanderungsgewinne ausgeglichen wird. Auch die Zahl der Schülerinnen und Schüler nimmt bundesweit ab (BVR 2013, S. 2 f.).

Trotz allem ist ein moderater Aufwärtstrend im ÖPNV festzustellen. Dabei entwickelt sich die Nachfrage regional unterschiedlich. Besonders hoch ist sie in Ballungsgebieten mit gut ausgebauten Nahverkehrssystemen und attraktiven Angeboten. Dies ist unter anderem auch auf die hohen Kraftstoffpreise und auf zunehmende Parkrestriktionen in einigen Innenstädten zurückzuführen (ebd., S. 3). In Mittel- und Kleinstädten ist dagegen ein Fahrgastverlust im Omnibusverkehr zu verzeichnen. Insgesamt steht der ÖPNV vor vielfältigen Herausforderungen: Steigende Kosten für Treibstoff belasten die Branche, wichtige Finanzierungsmittel der öffentlichen Hand stehen auf dem Prüfstand. Zwar ist der ÖPNV unverzichtbar, dennoch wird in ländlichen, nachfrageschwachen Gebieten aus Kostengründen häufig nur ein Grundangebot aufrechterhalten. Hier sind neue Bedienungsformen für die beiden wichtigsten Kundengruppen Schüler und Senioren gefragt (ebd., S. 4). Außerdem verändern technische Entwicklungen die Branche: Diverse Verkehrsinformationssysteme liefern Abfahrtszeiten in Echtzeit an Haltestellen oder auf das Smartphone, Car- und Bike-Sharing-Angebote nehmen zu. Die vielschichtige Verknüpfung von Verkehrsunternehmen mit komplementären Dienstleistungen und elektronischen Fahrgeldmanagementsystemen ermöglicht es dem Kunden, die Leistungen verschiedener Mobilitätsdienstleister unkompliziert zu nutzen. Er kann so nach Bedarf individuelle Mobilitätsketten abrufen (ebd.).

Die Gruppe der älteren potenziellen Fahrgäste wird aufgrund des demografischen Wandels zunehmen. Diese potenziellen Kunden verfügen vergleichsweise

häufig über einen Führerschein und sind daher künftig voraussichtlich weniger auf den ÖPNV angewiesen als die aktuelle Rentnergeneration. Sie müssen deshalb durch besondere Angebote angesprochen und gewonnen werden. Dazu zählen neben Barrierefreiheit auch bedarfsorientierte Bedienungskonzepte wie Anrufsammeltaxis oder Bedarfslinienverkehre (Bormann et al. 2011, S. 8).

Auswirkungen auf Organisation und Beschäftigung

Der demografische Wandel wirkt sich jedoch nicht nur auf die Fahrgäste, sondern auch auf die Beschäftigten des ÖPNV aus. Deren Altersdurchschnitt liegt nach Auskunft des ver.di-Bundesfachbereichs Verkehr bei etwa 47 Jahren – alternsgerechte Arbeit ist daher ein wichtiges Thema. Gleichzeitig hat die Branche Nachwuchsprobleme. Von den Fahrern werden darüber hinaus immer breitere Qualifikationen erwartet, etwa bezüglich der Streckennetze oder der Dienstplangestaltung. Die Herausforderung besteht darin, junge, fähige und gewillte Menschen zu gewinnen für einen Beruf, der zwar abwechslungsreich, aber auch anstrengend ist, der vielfältige Qualifikationen erfordert und dazu im Schichtsystem organisiert ist.

Weiterführende Literatur

- Bormann, R./Dümmler, O./Gleixner, H./Mietzsch, O. (2011): Reform des Personenbeförderungsgesetzes. Perspektiven für ein nachhaltiges und integriertes Nahverkehrsangebot. Diskussionspapier. Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.). Bonn.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) (Hg.) (2013): VR Branchen special Personenbeförderung. Bericht Nr. 25. Berlin.
- Statista (Hg.) (2012): Öffentlicher Personenverkehr –Statista-Dossier 2012. Hamburg.

3.2 Experten befragen

Sobald der Branchenfokus entschieden ist, sollten Experten zurate gezogen werden. Dies dient dazu, die eigenen Recherchen zu validieren und einen Einblick in die Themen zu bekommen, die Betriebs- und Personalräte in den betreffenden Branchen aktuell konkret bewegen. Als Gesprächspartner kommen insbesondere die zuständige Gewerkschaft oder Gesamtbetriebsratsvorsitzende infrage. Etwa

zwei Monate sollten eingeplant werden, um geeignete Gesprächspartner zu recherchieren, die Interviewtermine zu vereinbaren, die Gespräch zu führen und angemessen auszuwerten. Parallel zur Terminvereinbarung sollte ein Gesprächsleitfaden entworfen und den Gesprächspartnern vor dem Termin zugesandt werden, damit sie sich vorbereiten können. Der Gesprächsleitfaden sollte nicht zu umfangreich sein. Fünf bis zehn Leitfragen sind ausreichend für ein Gespräch von etwa 30 Minuten. Sie lauten beispielsweise:

- Welche Trends und Herausforderungen beschäftigen die Branche aktuell?
- Welche Anforderungen ergeben sich aus diesen Herausforderungen für Betriebs- und Personalräte?
- Können Sie konkrete Beispiele nennen, in denen technologische oder organisatorische Innovationen die Arbeit von Beschäftigten sowie von Betriebs- und Personalräten stark verändert haben?
- Welche Möglichkeiten bzw. Handlungsspielräume haben Betriebs- und Personalräte aktuell, um auf diese Herausforderungen zu reagieren und im Unternehmen Einfluss zu nehmen?
- Welche neuen Handlungsspielräume benötigen Ihrer Ansicht nach Betriebs- und Personalräte, um auf die Herausforderungen im Unternehmen angemessen reagieren zu können?
- Wie schätzen Sie die Bereitschaft von Arbeitgebern ein, Betriebs- und Personalräte in Veränderungsprozesse miteinzubeziehen?
- Welche zusätzlichen Qualifikationen oder Kompetenzen benötigen Betriebs- und Personalräte, um mögliche Veränderungsprozesse effektiver mitgestalten zu können?

Je nach möglichem Zeitaufwand und räumlicher Entfernung können die Gespräche persönlich oder telefonisch geführt werden. Generell sind persönliche Gespräche zu bevorzugen, da dabei erfahrungsgemäß mehr Themen und Details zur Sprache kommen. Telefoninterviews sind jedoch oft eine gute kosten- und zeitsparende Alternative. Pro Branche werden idealerweise zwei bis drei Gespräche geführt und dokumentiert. Wird das Gespräch nur von einer Person geführt, sollte sie es aufzeichnen und anschließend ein Gesprächsprotokoll erstellen. Alternativ kann das Gespräch von zwei Personen geführt werden, wobei sich eine auf die schriftliche Dokumentation und die andere auf die Gesprächsführung konzentriert. Ein wörtliches Protokoll anzufertigen, ist nicht notwendig. Es genügt, die wesentlichen Punkte zusammenfassend zu dokumentieren. Nach Abschluss aller Gespräche sollten die wesentlichen angesprochenen Inhalte nach Branchen getrennt geclustert

werden. Dies dient als Input für die Gestaltung des Workshops: beispielsweise um relevante Impulsvorträge zu planen oder um Szenarien zu entwickeln.

3.3 Workshop-Termin und Veranstaltungsort bestimmen

Etwa zum Zeitpunkt der Experteninterviews kann der Workshop-Termin festgelegt werden. Bei der Terminfindung gilt es, zentrale Termine einzelner Branchen zu berücksichtigen, die viele Betriebs- bzw. Personalräte betreffen, zum Beispiel Versammlungen oder Neuwahlen. Der Workshop-Termin sollte etwa sechs Monate im Voraus bestimmt werden – genug Zeit, um den Workshop vorzubereiten und zu bewerben. Gleichzeitig muss ein geeigneter Veranstaltungsort gebucht werden.

3.4 Rahmendaten des Programms festlegen

Ebenfalls parallel zu den Experteninterviews können die Rahmendaten des Workshop-Programms festgelegt werden. Abhängig davon, wie viele verschiedene Branchen man in einem gemeinsamen Workshop integrieren möchte und ob man branchenspezifische Beiträge parallel oder hintereinander anbietet, kann der Workshop ein- oder zweitägig durchgeführt werden. Die Erfahrungen der Pilot-Workshops zeigen: Aufgrund der gut gefüllten Terminkalender von Betriebs- und Personalräten empfiehlt sich eine eintägige Veranstaltung. Der Workshop sollte nicht vor 10:30 Uhr starten und nicht länger als 16:30 Uhr dauern, damit es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern möglich ist, am selben Tag an- und abzureisen. Die Agenda kann beispielsweise folgendermaßen aussehen:

- 10.30 – 10.45 Uhr Begrüßung und Einführung
- 10.45 – 11.15 Uhr Vorstellungsrunde
- 11.45 – 12.45 Uhr Impulsvortrag zu Branchentrends
- 12.45 – 13.45 Uhr Mittagspause
- 13.45 – 14.30 Uhr Präsentation und Diskussion von Befragungsergebnissen
- 14.30 – 16.00 Uhr Werkstatt Service-Innovation
- 16.00 – 16.30 Uhr Abschlussdiskussion

Die Agenda-Punkte Impulsvortrag, Befragungsergebnisse und Werkstatt Service-Innovation werden im Folgenden noch ausführlich thematisiert. Sind unterschiedliche Branchen in einem gemeinsamen Workshop integriert, können die branchenspezifischen Teile Impulsvortrag und Werkstatt Service-Innovation jeweils

parallel für die Betriebs- und Personalräte aus den unterschiedlichen Branchen stattfinden.

3.5 Szenarien entwickeln

Der Hauptteil des Workshops ist die branchenspezifische „Werkstatt Service-Innovation“. Sie umfasst auch zeitlich den größten Anteil. Bei dieser interaktiven Übung wird ein radikales Zukunftsszenario für die betreffende Branche vorgestellt. Dieses Innovations-Szenario kann durchaus unrealistisch klingen und schwer vorstellbar sein. Ob und wann es tatsächlich Realität wird, ist zweitrangig. Zweck der Übung ist es, anhand einer möglichst radikalen Innovation mögliche Veränderungen und Gestaltungsoptionen zu erkennen. Die Entwicklung der Szenarien kann beginnen, während die Expertengespräche durchgeführt und ausgewertet werden. Spätestens einen Monat nach Festlegen des Workshop-Termins sollte eine Szenario-Idee formuliert sein.

Als Workshop-Anbieter steht man nun vor der Herausforderung, ein passendes Szenario zu entwerfen und zu gestalten. Dabei kann folgende Vorgehensweise helfen: Die Überlegungen sollten vom bisherigen klassischen Ablauf einer typischen Leistung innerhalb der gewählten Branche ausgehen. Dabei werden die Ergebnisse der Branchenanalysen und der Expertengespräche unterstützend herangezogen. Im nächsten Schritt wird versucht, innovative Varianten dieser Leistung zu entwickeln, indem man sich folgende Leitfragen stellt:

- Welchen zusätzlichen Nutzen könnte der Kunde durch eine veränderte Leistung haben?
- Welche gesellschaftlichen Trends und Veränderungen (demografischer Wandel, wachsende Technikaffinität etc.) könnten welche neuen Kundenwünsche bezüglich der Leistung hervorrufen?
- Wie ließe sich die Leistung optimaler erbringen? (durch Automatisierung, durch stärkere oder geringere Einbindung des Kunden etc.)
- Gibt es neue Techniken, die man in die Leistung einbinden könnte – gegebenenfalls auch aus anderen Bereichen oder Branchen?
- Welche strategischen Veränderungen zeichnen sich bei Unternehmen der Branche ab?
- Bestehen politische Veränderungen wie zum Beispiel Regulierungen oder Deregulierungen, die sich auf Leistungen der Branche auswirken könnten?

Für die Pilot-Workshops wurden folgende Szenarien entwickelt:

■ **Szenario Einzelhandel: QR-Code-Shopping**

In U-Bahn-Stationen werden die Wände mit Fotos von Lebensmitteln und weiteren Supermarktprodukten tapeziert, sodass ein virtueller Supermarkt entsteht. Die Produktfotos sind alle mit QR-Codes versehen. Die Kunden können diese Codes mit ihrem Mobiltelefon einscannen und so online einkaufen. Der Einkauf wird am Abend zum Kunden nach Hause geliefert oder kann an einer Abholstation selbst abgeholt werden.

Dieses Szenario für den Einzelhandel vereint mehrere der in den Leitfragen genannten Aspekte. Zum einen bietet diese Art des Einkaufens einen zusätzlichen Nutzen für die Kunden: Zeitersparnis. Zum anderen ist sie nur möglich durch eine technologische Entwicklung (QR-Codes), die bereits in anderen Zusammenhängen eingesetzt wird. Voraussetzung ist außerdem die weite Verbreitung von Smartphones und die entsprechende Technikaffinität der Gesellschaft. Gleichsam als Folge dieser Aspekte verändert sich darüber hinaus der Prozess der Leistungserbringung: Die „Arbeitsteilung“ zwischen Anbieter und Kunden wird neu organisiert. Diese Innovation ist nicht vollkommen neuartig, da das Konzept in Südkorea bereits erprobt wird. Dennoch stellt es für den deutschen Markt eine Innovation dar, denn: Hierzulande ist der Online-Handel mit Lebensmitteln aufgrund der hohen Preissensibilität der Kunden noch kaum ausgeprägt.

■ **Szenario Sparkassen: Biometrische Authentifizierung und Sicherheitssysteme**

Der Kunde erhält erst nach einer persönlichen Authentifizierung, etwa durch Gesichtserkennung, Zugang zur Sparkassenfiliale. So erhält wiederum das Kreditinstitut Informationen darüber, wann und wie oft ein Kunde welche Filiale besucht. Zusätzlich werden weitere Daten ausgewertet, die beispielsweise aus den Online-Aktivitäten (Facebook, Google etc.) der Kunden stammen. Dadurch erhält die Sparkasse ein umfassendes Persönlichkeitsprofil der Kunden: Sie kennt deren Hobbys, Gewohnheiten, Lebensstil und aktuelle Lebensphase. Diese Informationen werden gezielt genutzt, um den Kunden maßgeschneiderte Produkte anzubieten.

Der Ansatzpunkt für diese Innovation liegt insbesondere in strategischen Überlegungen begründet: Wie können Sparkassen oder Finanzdienstleister allgemein umfassende Informationen über ihre Kunden sammeln und dadurch ihren Produkt-

absatz steigern? Diese Innovation knüpft an den Trend an, dass Kunden immer mehr Daten über sich in sozialen Netzwerken preisgeben. Zwar sind viele Fragen zum Datenschutz sowie zum Sammeln, Nutzen und Auswerten von Daten noch unbeantwortet und heiß diskutiert – dennoch ist ein solches Szenario vorstellbar.

■ **Szenario Versicherungen: Digitale Identitäten und Bewertungsmechanismen**

Das Szenario für die Versicherungsbranche ähnelt dem für die Sparkassen. Die Daten von Kunden aus unterschiedlichen Lebensbereichen wie zum Beispiel Einkaufen, Sport, Gesundheitsvorsorge werden gesammelt und mit einem Punktesystem bewertet. Mithilfe dieser Informationen erstellen die Versicherer Profile der einzelnen Kunden. Diese sind für die Versicherer die Basis, um ihren Kunden passende Versicherungspakete anzubieten und sie darüber hinaus individuell – je nach Lebensstil – zu bepreisen.

Der Ausgangspunkt dieses Szenarios ist – wie beim Sparkassen-Szenario – die strategische Ausrichtung der Unternehmen. Der Kundennutzen spielt dabei nur eine untergeordnete bzw. zu vernachlässigende Rolle. Auch dieses Szenario ist theoretisch denkbar, sieht man von den noch ungeklärten Datenschutzfragen ab.

■ **Szenario Öffentlicher Personennahverkehr: Busse und Bahnen als Erlebnisstätten**

Der ÖPNV der Zukunft läuft maximal automatisiert ab. Fahrerlose Transportsysteme machen Busfahrer und U-Bahnführer weitgehend überflüssig. Die Nutzung des ÖPNV ist für die Fahrgäste kostenlos. Die Verweildauer der Kunden in den Verkehrsmitteln ist nun der zentrale Wertschöpfungsfaktor. In die öffentlichen Verkehrsmittel werden zusätzliche kostenpflichtige Angebote integriert, um die Nutzung attraktiver zu machen: Busse und Bahnen wandeln sich zum Beispiel zu mobilen Verkaufsflächen, zu Kulturstätten oder Bildungszentren. Anstelle von Fahrern und Fahrkartenkontrolleuren werden Promoter, Verkäufer, Berater und Entertainer beschäftigt. Die Fahrgäste können so die Fahrzeit sinnvoll nutzen, indem sie an Weiterbildungsprogrammen, Sprachkursen oder an Gesundheits- bzw. Fitnesskursen teilnehmen oder sich einfach während der Fahrt unterhalten lassen. Diese Angebote eignen sich insbesondere für Pendler mit regelmäßigen längeren Fahrzeiten.

Bei diesem Szenario steht der Kundennutzen im Mittelpunkt. Welchen Nutzen können Kunden im ÖPNV zusätzlich zur reinen Beförderung von A nach B

haben? Diese Frage führt schnell zu einer weiteren Überlegung: Wie kann die Beförderungszeit für die Kunden besser gestaltet werden? Damit verbunden sind unternehmensstrategische Fragen nach neuen Einnahmequellen. Die praktische Umsetzbarkeit der Szenario-Idee ist zwar noch nicht vollständig durchdacht. Dies spielt aber für die geplante Übung keine Rolle. Deren Zweck ist es, anhand einer Innovation mögliche Veränderungen und Gestaltungsoptionen zu erkennen, indem folgende Fragen beantwortet werden:

- Inwieweit verändert sich das aktuelle Geschäftsmodell durch das Szenario?
- Heute und in Zukunft: Welche Kunden fühlen sich angesprochen? Welche Leistungen werden angeboten? Womit lassen sich finanzielle Gewinne generieren? (vgl. Abb. 5/Arbeitsposter: Wer sind die Kunden? Was sind die Leistungen? Wie wird das Geld verdient?)
- Wie wirkt sich das Szenario auf die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus?

Diese Fragen diskutieren die Workshop-Teilnehmenden gemeinsam und tragen die Antworten in eine Tabelle auf einer Metaplanwand ein.

| Geschäftsmodell | | Kompetenzen | Motivation |
|---|-------|-------------|------------|
| | heute | | |
| Wer sind die Kunden ? | | | |
| Was sind die Leistungen und Produkte ? | | | |
| Womit wird das Geld verdient? | | | |

Abb. 5: Workshop-Arbeitsposter

Dieses Vorgehen dient dazu, Betriebs- und Personalräte für mögliche Veränderungen zu sensibilisieren und sie dazu anzuregen, über verschiedene Aspekte von Innovationen nachzudenken – egal ob sie innerhalb oder außerhalb des Unternehmens liegen. Die Fragen nach der Kompetenz und Motivation der Beschäftigten

betreffen betriebsverfassungsrechtliche Handlungsfelder der Interessenvertretung; die Fragen nach den Kunden und Geschäftsmodellen regen dazu an, über diese Grenzen und auch über Unternehmensgrenzen hinauszudenken. Dadurch können die Betriebs- und Personalräte selbst Innovationspotenzial sowie Ansatzpunkte für Verbesserungsvorschläge und für die Neugestaltung von Prozessen entwickeln.

Durch die überspitzt dargestellten Szenarien fällt es leichter, den gewohnten Denkraum zu verlassen und dadurch offen für ungewöhnliche Ideen zu sein – die unter Umständen in angepasster Art und Weise bereits heute umgesetzt werden könnten. Um den Ablauf der interaktiven Übung zu illustrieren, werden im Folgenden die Arbeitsergebnisse aus den Pilot-Workshops zu den vier beschriebenen Szenarien skizziert.

Szenario Einzelhandel

Die Teilnehmenden definierten folgende Kompetenzen der Beschäftigten, die auch zukünftig wichtig sind, um Arbeitsaufgaben zu erfüllen: Beherrschen von Lagerprozessen, Erfahrung im Kundenmanagement, Schnelligkeit, Flexibilität. Zukünftig könnten weitere Fähigkeiten wichtig werden: Programmierkenntnisse, der Umgang mit Kleinstaufträgen und das Verpacken dieser. Bisher werden die Beschäftigten motiviert durch ein regelmäßiges Einkommen, Sicherheit in den Arbeitsabläufen, indem sie bestimmte Tätigkeiten beherrschen; durch ein stabiles soziales Umfeld am Arbeitsplatz sowie durch Wertschätzung. Künftig könnte die Motivation durch neue Prämienmodelle erhalten bzw. gesteigert werden. Die Kunden sind nach wie vor die Endkonsumenten, wobei das neue Dienstleistungskonzept insbesondere für Berufstätige und Familien interessant sein könnte, die wenig Zeit zum Einkaufen haben und technikaffin sind. Das bisher klassische Supermarkt-Sortiment reicht von Lebensmitteln über Non-Food- und Convenience-Artikel bis hin zu Drogerieartikeln. Im zukünftigen Konzept könnte die Produktpalette noch erweitert werden, zum Beispiel um Baumarktartikel oder um individualisierte Warenpakete. Bisher wird das Geld durch den Verkauf der Waren verdient – zukünftig könnten weitere Möglichkeiten genutzt werden, um finanzielle Gewinne zu erzielen: durch kostenpflichtige Lieferung nach Hause, flexible Preismodelle (Paketpreise, Abonnements) sowie durch die Vermietung von virtuellen Stellflächen.

Szenario Sparkassen

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eruierten zunächst die bisher erforderlichen Kompetenzen für diesen Arbeitsbereich: unter anderem eine bankspezifische Ausbildung, sozial-kommunikative Fähigkeiten für eine überzeugende Gesprächsführung und seriöses Auftreten. Diese Kompetenzen müssten gemäß Szenario künftig ergänzt werden: insbesondere durch die Fähigkeit, Kundenprofile zu erstellen und in pas-

sende Produktangebote zu überführen. Die Motivationsquellen für die Beschäftigten ändern sich nicht. Dazu gehören nach wie vor die Kundenzufriedenheit und eine gute Kundenbeziehung, ein angenehmes Beratungsgespräch und das Erfolgserlebnis bei Vertragsabschluss. Die Segmentierung der Kunden fällt im Zukunftsszenario anders aus: Bisher lassen sich Kunden in bekannte Segmente wie Privatkunden, Stammkunden, Jungkunden oder vermögende Kunden eingruppiert. Zukünftig gilt es, zwischen aufgeschlossenen und datenschutzsensibleren Kunden zu unterscheiden. Die Produkte an sich – Kredite, Geldanlagen, Altersvorsorge – bleiben gleich. Sie werden jedoch stärker personalisiert. Einnahmequellen bestehen aktuell insbesondere in der Zinsmarge sowie in Gebühren und Provisionen. Es ist davon auszugehen, dass sich der Anteil an Provisionen durch den personalisierten Produktverkauf vergrößert.

Szenario Versicherungen

Zunächst definierten die Workshop-Teilnehmer wieder die aktuell erforderlichen Kompetenzen für diesen Arbeitsbereich: Produktwissen, Beratungskompetenz, kommunikative Fähigkeiten, versicherungsrechtliches Fachwissen und IT-Kenntnisse. Zukünftig werden ihrer Einschätzung nach jedoch andere Kompetenzen wichtiger: insbesondere Prozesswissen, Umgang mit sozialen Netzwerken sowie Fachwissen zum Datenschutz. Die Motivation für ihre Arbeit ziehen die Beschäftigten der Branche aktuell aus ihrem Verdienst, den guten Arbeitsbedingungen, dem breiten Betätigungsfeld und aus der Identifikation mit dem Arbeitgeber. Zukünftig könnten außerdem eine höhere Beteiligung an der Wertschöpfung, Neugier und zusätzlicher Wissenserwerb die Motivation noch erhöhen. Die Kunden sind klassisch Privatpersonen, aber auch Unternehmen und öffentliche Einrichtungen. Im Zukunftsszenario beschäftigen sich Versicherungen notwendigerweise mit den digitalen Identitäten ihrer Kunden und generieren so idealerweise Kontakte von Neukunden. Die angebotenen Produkte zielen auf Sicherheit und Schutz und müssen zukünftig stärker individualisiert werden. Außerdem könnte die Angebotspalette um eine Lebensstilberatung erweitert werden. Aktuell werden finanzielle Gewinne über die Versicherungsbeiträge verdient. Zukünftig könnten Cross-Selling und die Vermittlung von Produkten stärker in den Mittelpunkt rücken.

Szenario Öffentlicher Personennahverkehr

Dieses Szenario weist die radikalste Veränderung der benötigten Kompetenzen auf. Bisher waren insbesondere Zuverlässigkeit, Deeskalation und die Ausbildung zum Fahrzeugführer gefragt. Zukünftig stehen andere Fähigkeiten im Vordergrund: Verkaufstalent, Animationsfähigkeiten und extrovertiertes Auftreten. Die Motivation für die Arbeit ziehen die Beschäftigten bisher aus dem sicheren Einkommen,

dem Spaß an der Arbeit und dem relativ sicheren Arbeitsplatz. Zukünftig könnten Erfolgsprämien, kreativer Freiraum, Abwechslung sowie die fachliche Weiterentwicklung motivierend wirken. Die Kunden sind aktuell in Pendler, Schüler und Rentner gruppiert. Sie müssten künftig zusätzlich in Lifestyle-Gruppen segmentiert werden. Die angebotene Leistung umfasst derzeit die Personenbeförderung im Linienverkehr sowie die Vermietung von Werbeflächen. Ansatzweise spielt auch schon der sogenannte Anmietverkehr eine Rolle. Das bedeutet, dass zum Beispiel Straßenbahnen für Fahrten bei besonderen Anlässen wie Hochzeiten gemietet werden können. Dieser Bereich könnte zukünftig weiter ausgebaut werden: etwa mit Gastronomieangeboten, Entertainment (Kino, Nachrichten, Spielautomaten), der Bereitstellung von kundenspezifischen Audio-Informationen oder kostenpflichtigen Ruhebereichen. Damit ist auch schon die Frage beantwortet: Womit lassen sich im Zukunftsszenario finanzielle Gewinne erzielen? Oder umgangssprachlich: Womit wird das Geld verdient? Es findet eine Verschiebung statt vom Beförderungsentgelt hin zu kostenpflichtigen Zusatz- und themenspezifischen Anmietangeboten. Denkbar wäre auch ein kostenpflichtiges Angebot für Unternehmen: Sie könnten direkt angesteuert und der Firmenname als Haltestellenbezeichnung verwendet werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt exemplarisch das entworfene Arbeitsposter aus der Werkstatt Service-Innovation für das Szenario der Versicherungsbranche.

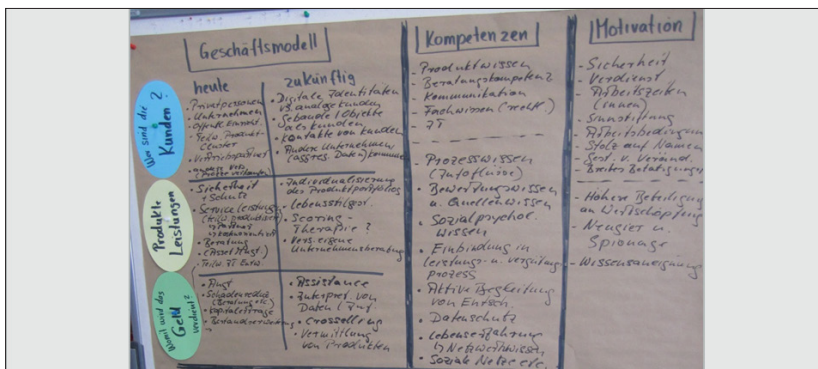


Abb. 6: Arbeitsposter von Betriebsräten aus der Versicherungsbranche

3.6 Referenten ermitteln und Impulsvorträge vorbereiten

Parallel zur Planung der Szenarien sollte mit der Suche nach geeigneten Referentinnen und Referenten begonnen werden. Ziel sollte sein, etwa einen Monat nach Festlegung des Workshop-Termins eine bzw. wenn nötig mehrere Referentenzu-

sagen zu haben. Denn dann kann man den Namen und Vortragstitel im Workshop-Programm bereits nennen und damit für den Workshop werben. Inhaltlich sollten die Impulsvorträge Entwicklungen, Trends und Innovationen in den betrachteten Branchen vorstellen. Als Referenten eignen sich beispielsweise Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus Forschungsorganisationen, Vertreterinnen und Vertreter der zuständigen Gewerkschaft oder von Verbänden. In den Pilot-Workshops referierte beispielsweise ein Wissenschaftler aus dem Innovationsforum Bank & Zukunft (Fraunhofer-Institut)⁴ über Erfolgsfaktoren von Banken im Innovationswettbewerb der Zukunft. Eine weitere Fraunhofer-Referentin berichtete über Faktoren, die den Handel und die Handelslogistik beeinflussen.

3.7 Informationsmaterial erstellen und verteilen, den Workshop-Termin kommunizieren

Etwa 5 Monate vor dem geplanten Workshop stehen idealerweise das Programm, der Termin und der Veranstaltungsort fest. Zu diesem Zeitpunkt sollte damit begonnen werden, Informationsmaterial zu erstellen und um Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu werben. Dafür eignet sich ein Flyer, der neben der Agenda über die Problemstellung, die Seminarziele, die anvisierte Zielgruppe und die Kosten informiert. Die Informationen zum Workshop sollten über verschiedene Kanäle verteilt werden: beispielsweise über eigene Kontaktdatenbanken, E-Mail-Verteiler der ver.di-Fachbereiche und/oder über Veranstaltungshinweise auf Internetseiten. Als Anmeldeschluss eignet sich ein Datum etwa einen Monat vor dem Workshop-Termin. Damit bleibt noch genug Zeit, um die genaue Teilnehmerzahl bei der Bestellung des Caterings zu berücksichtigen und um Namensschilder, Teilnehmerlisten und Workshop-Unterlagen für die Teilnehmenden anzufertigen. Insbesondere können so alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Vorab-Befragung (vgl. Kap. 3.8) teilnehmen. Eine Gruppengröße von etwa 15 Personen (pro Branche) ist optimal. Denn: Bei Gruppenarbeiten und Diskussionen mit mehr Personen kommen mitunter nicht alle Beteiligten zu Wort.

3.8 Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorab befragen

Als nächster Schritt kann mit der Erstellung eines kurzen Fragebogens begonnen werden, der sich an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Workshops richtet. Ziel der Befragung ist es, bereits vorab Informationen zu sammeln: Wie gehen sie bisher mit betrieblichen Innovationen um? Welche aktuellen Entwicklungen bestehen in

⁴ Ausführliche Informationen unter www.bankundzukunft.de.

den betreffenden Unternehmen? So können erste Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie die Betriebs- und Personalräte gegenüber Innovationen eingestellt sind. Der Fragebogen sollte 3 Monate vor dem Workshop-Termin fertiggestellt sein, so dass er jederzeit an neu Angemeldete versandt werden kann. Im Idealfall senden die Befragten die ausgefüllten Fragebögen bis einen Monat vor dem Workshop zurück, damit genügend Zeit für die Auswertung besteht. Fragebögen von Teilnehmenden, die sich erst spät anmelden, können vereinzelt nachträglich in die Auswertung integriert werden. Der Fragebogen sollte insgesamt eher kurz sein: Für einen ersten Überblick reichen 10 bis 20 Fragen vollkommen aus. Der Fragebogen kann sowohl offene als auch geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien beinhalten. Offene Fragen ermöglichen tiefergehende Informationen; geschlossene Fragen sind einfacher und schneller auszuwerten. Als Formulierungsgrundlage für die Fragen und Antwortkategorien dienen die Ergebnisse der Expertengespräche und die Branchenanalysen. Der Fragebogen sollte folgende Themenfelder umfassen:

■ **Angaben zur Person**

Seit wann ist die Teilnehmerin bzw. der Teilnehmer als Betriebs- oder Personalrat tätig? Ist sie/er für die Betriebs- bzw. Personalratsarbeit freigestellt? Adressiert der Workshop mehrere Branchen, ist auch die Frage relevant: Welcher Branche gehört ihr/sein Unternehmen an?

■ **Veränderungsprozesse in der Branche**

Vor welchen Herausforderungen steht das Unternehmen derzeit? Welche Innovationen aus den vergangenen zwei Jahren wurden umgesetzt? Welche Innovationen sind für die kommenden zwei Jahre geplant?

■ **Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebs- und Personalräte**

Fragen zu diesem Bereich könnten die Betriebs- und Personalräte beispielsweise auf einer Skala beantworten: Wie wichtig ist es für sie, in Veränderungsprozesse einbezogen zu werden? Wie zufrieden sind sie mit ihrer tatsächlichen Einbeziehung? Eine offene Abfrage könnte ermitteln: Wie ließe sich die Einbeziehung noch verbessern?

■ **Qualifikationen und Kompetenzen**

Wie gut fühlen sich die Teilnehmenden mit ihren Qualifikationen und Kompetenzen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen gewappnet? Welche Qualifikationen und Kompetenzen benötigen sie noch?

■ **Kommentarfeld**

In einem offenen Kommentarfeld können die Befragten abschließend Inhalte mitteilen, die im Fragebogen nicht abgefragt werden, die ihnen jedoch persönlich wichtig sind.

Die Befragung, die vor dem ersten Pilot-Workshop unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus den Branchen Einzelhandel, Versicherungen und Sparkassen durchgeführt wurde, zeigt: Die Betriebs- und Personalräte sind zwar grundsätzlich informiert über die Innovationen und Veränderungsprozesse, die in naher Zukunft in ihrer Branche bzw. in ihrem Betrieb umgesetzt werden sollen: a) Die Befragten der Versicherungsbranche nennen als aktuelle und zukünftige Veränderungsprozesse insbesondere Outsourcing, Arbeitszeitänderungen, Innovationen beim IT-Einsatz sowie den weiteren Ausbau von Automatisierungen und von Online-Aktivitäten. b) Bei den Sparkassen werden Innovationen durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder wie Generationenmanagement, Immobilienbewertung und Stiftungsmanagement erwartet. Außerdem finden Entwicklungen bei der biometrischen Authentifizierung, bei der elektronischen Archivierung sowie bei der Einführung von elektronischen Unterschriften statt. c) Der Einzelhandel ist nach Einschätzung der Befragten geprägt von Veränderungen beim Transportmanagement, beim Ausbau der Pick-by-Voice-Kommissionierung, bei neuen Kassensystemen (Stichwort: RFID) und bei der Automatisierung des Warenausgangs.

Die befragten Betriebs- bzw. Personalräte sehen jedoch durchaus noch Handlungsbedarf und Verbesserungspotenziale: insbesondere hinsichtlich ihrer Gestaltungsspielräume sowie hinsichtlich der eigenen Kompetenzen und Qualifikationen, um Veränderungsprozesse effektiv mitgestalten zu können. Es besteht Bedarf an Kenntnissen in eher klassischen Bereichen wie Betriebswirtschaft, Unternehmenskennzahlen, Arbeitsrecht, aber auch an Wissen über aktuelle Trends und innovative Entwicklungen in den Unternehmen und den Branchen. Die folgende Abbildung veranschaulicht das Spannungsfeld aus Veränderungsprozessen, begrenztem Handlungsspielraum und Qualifikationsbedarf, in dem viele Betriebs- und Personalräte agieren.

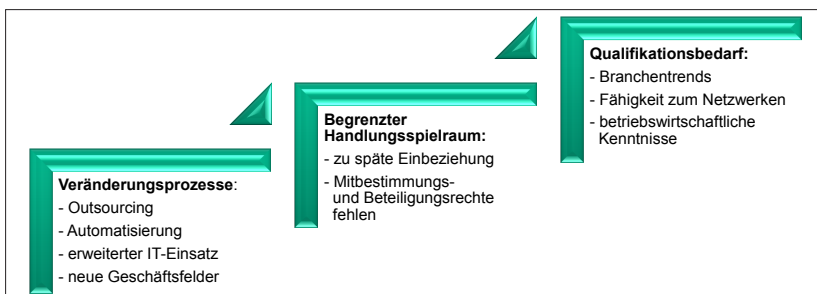


Abb. 7: Spannungsfeld der Betriebs- bzw. Personalratsarbeit

3.9 Den Workshop durchführen

Der Workshop dient insbesondere dazu, Betriebs- und Personalräte für das Thema Dienstleistungsinnovationen zu sensibilisieren. Er ist daher idealerweise auf Interaktion mit den Teilnehmenden und deren Austausch untereinander ausgelegt. Außerdem sollten aktuelle Branchentrends vermittelt und gemeinsam Ansatzpunkte für die Fragen diskutiert werden: Wie können sich Betriebs- und Personalräte als „Innovationsmanager“ einbringen? Welche Hilfsmittel, zum Beispiel in Form von Handlungsleitfäden, benötigen sie dafür?

Die folgende Agenda (Zeiteinteilung vgl. Kap. 3.4) hat sich bewährt:

- Begrüßung und Einführung
- Vorstellungsrunde
- Impulsvortrag zu Branchentrends
- Mittagspause
- Präsentation und Diskussion von Befragungsergebnissen
- Werkstatt Service-Innovation
- Abschlussdiskussion

Je nach Gruppengröße sind bisweilen Abweichungen möglich und sinnvoll. Relevant ist ebenso, welche und wie viele Branchen adressiert werden und wie gut sich die Teilnehmenden bereits kennen.

Ein Moderator führt durch das Programm. In der Einführung stellt er den geplanten Ablauf und die Ziele des Workshops vor und eröffnet danach die Vorstellungsrunde. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollten ihren Namen sowie ihr Unternehmen angeben und kurz berichten, welche Erfahrungen sie bereits damit gemacht haben, Veränderungsprozesse mitzugestalten. Dies lässt sich zusätzlich auch grafisch darstellen, indem jede/r Einzelne auf einer groß plakatierten Skala mit einem Klebepunkt markiert, ob sie bzw. er eher viel oder wenig Erfahrung hat – das Ergebnis ist ein anschauliches Gesamtbild über die Gruppe. Anschließend kündigt der Moderator den ersten inhaltlichen Beitrag in Form des ersten Impulsvortrags an und stellt die Referentin bzw. den Referenten vor. Der Impulsvortrag sollte nur etwa zwei Drittel der vorgegebenen Zeit beanspruchen, damit genug Zeit für Fragen und Diskussionen bleibt. Aufgabe des Moderators ist es, auf die Einhaltung der vorgegebenen Zeit zu achten und die Diskussion zu moderieren. Im Anschluss daran folgt die Mittagspause. Diese sollte nicht zu knapp bemessen sein, damit die Teilnehmenden Gelegenheit haben, sich zwanglos untereinander auszutauschen.

Der Nachmittag beginnt mit der Präsentation der Befragungsergebnisse. Auch hier gilt: Der Moderator achtet darauf, dass genügend Zeit für Fragen bleibt. Die Befragungsergebnisse können entweder vom Moderator selbst oder von einer dritten Person präsentiert werden. Schließlich folgt die Werkstatt Service-Innovation, der interaktive Part des Workshops. Für diesen Teil sollten 90 Minuten veranschlagt werden. Nehmen Betriebs- bzw. Personalräte aus verschiedenen Branchen am Workshop teil, finden die unterschiedlichen Branchen-Szenarien der Werkstatt parallel statt. In diesem Fall ist pro Gruppe ein Moderator erforderlich. Dieser erläutert in einer kurzen Einführung das Szenario und die Aufgabenstellung. Danach leitet er die Bearbeitung der Aufgaben an (vgl. Kap. 3.5) und achtet darauf, dass die eingeplante Zeit eingehalten wird. Zunächst wird geklärt: Wie stellt sich das Geschäftsmodell aktuell dar? Wie wird es sich durch das Szenario verändern? Dabei wird auch darauf eingegangen, wie diese Faktoren die Kompetenzen und die Motivation der Beschäftigten beeinflussen. Daraufhin wird analysiert: Wie verändern sich der Kundenkreis sowie die angebotenen Leistungen? Womit werden letztlich finanzielle Gewinne erzielt? Der Moderator leitet die Teilnehmerinnen und Teilnehmer dazu an, ihre Ideen auf Moderationskärtchen zu schreiben und sie an den entsprechenden Stellen im Plakat zu befestigen. Die Reihenfolge, in der die genannten Fragen bearbeitet werden, ist zweitrangig. Falls es der Gruppe leichter fällt, können auch alle Fragen gleichzeitig bearbeitet werden. Der Moderator übernimmt die Aufgabe, den Teilnehmenden Hilfestellung zu geben und eigene Ideen vorzuschlagen, wenn die Arbeit der Gruppe ins Stocken gerät. Alles in allem sollte er sich jedoch inhaltlich zurückzuhalten.

Nach der Gruppenarbeit werden die Ergebnisse abschließend gemeinsam diskutiert und der Moderator zieht ein Fazit. Haben mehrere Gruppen zu verschiedenen (oder bei großer Teilnehmeranzahl parallel zu zwei gleichen) Szenarien gearbeitet, muss am Ende noch genügend Zeit zur Verfügung stehen, um sich die Ergebnisse gegenseitig vorzustellen. Das Zeitmanagement kann jeweils ein Teilnehmer bzw. eine Teilnehmerin aus der Gruppe übernehmen.

Für den gesamten Workshop sollte viel Zeit für Diskussionen und Meinungsaustausch eingeplant sein. Dies ist zum einen wichtig, damit die Betriebs- und Personalräte einen Einblick bekommen, wie die Arbeit in anderen Betrieben organisiert ist. Um das Workshop-Konzept zu verbessern und weiterzuentwickeln ist es zudem wichtig, die Arbeitssituation der Betriebs- und Personalräte zu kennen: ihre Kenntnisse, ihre Art der Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberseite, ihre Wünsche und Bedürfnisse sowie die spezifischen Abläufe und Besonderheiten in den jeweiligen Branchen.

3.10 Den Workshop evaluieren

Am Ende des Workshops sollte die Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer abgefragt werden. Dies kann durch ein sogenanntes „Blitzlicht“ am Ende des Seminars geschehen, in dem jeder seine persönlichen Eindrücke schildert, und/oder durch einen Feedbackbogen, der den Teilnehmenden nach dem Workshop zugesendet wird. Damit können verschiedene Faktoren strukturiert abgefragt werden: der Lernerfolg, die Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Workshops und mit dem Workshop insgesamt sowie weiterführende Wünsche. Die Evaluation sollte zeitnah, das heißt: innerhalb eines Monats nach dem Workshop erstellt werden.

Im Pilot-Workshop wurde sowohl eine Feedback-Runde am Ende des Workshops als auch eine Befragung nach dem Workshop durchgeführt. Insgesamt wurde das Workshop-Konzept von den Teilnehmenden als gut bewertet.

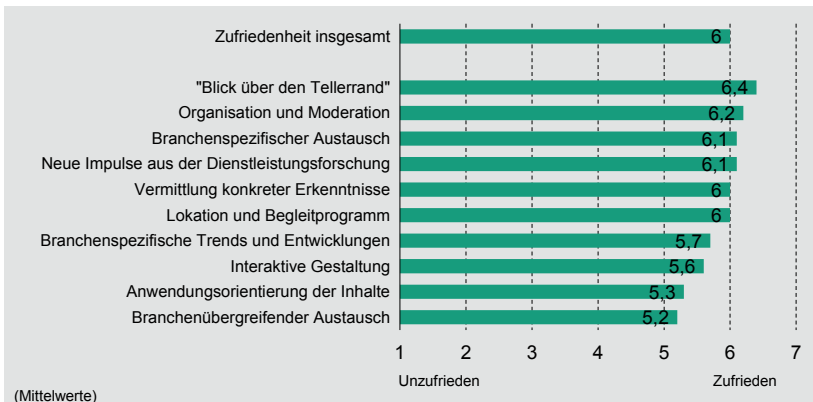


Abb. 8: Zufriedenheit mit dem Pilot-Workshop

Allerdings wünschen sich die Betriebs- und Personalräte branchenspezifischere oder sogar unternehmensspezifischere Unterstützung. Dies konnte der Workshop aus dem Projekt heraus nicht leisten. Hier ging es darum, allgemein für Dienstleistungsinnovationen zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Besonders gut bewertet wurde daher der „Blick über den Tellerrand“: insbesondere der branchenspezifische Austausch mit den anderen Teilnehmenden sowie die Vermittlung von Impulsen aus der Dienstleistungsforschung. Den Lernerfolg erkannten die Befragten besonders darin, dass sie neue Perspektiven vermittelt bekommen und so ihre persönliche Einstellung zu Innovationsthemen verändern.

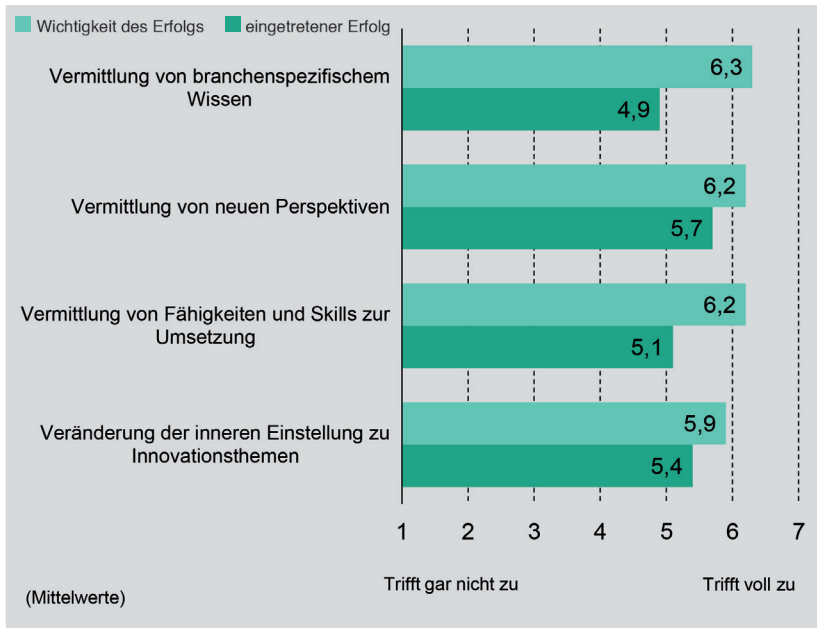


Abb. 9: Lernerfolg

In den Pilot-Workshops beschäftigten sich die Betriebs- und Personalräte intensiv mit der eigenen Rolle in Innovationsprozessen. Es gelang ihnen dadurch, Handlungsfelder zu identifizieren, an denen sie ansetzen und ihren Gestaltungsspielraum erweitern können. Eines der wichtigsten Handlungsfelder ist die Bereitstellung von Informationen zu Forschung und Entwicklung. Die Betriebs- und Personalräte wünschen sich einen besseren Zugang zu aktuellen branchenspezifischen Forschungsergebnissen. Dies könnten beispielsweise die Gewerkschaften gewährleisten, indem sie relevante Informationen weiterleiten. Darüber hinaus sehen die Betriebs- und Personalräte weiteren Handlungsbedarf: Sie möchten früher in Innovationsprozesse einbezogen werden. Dabei handelt es sich um einen Punkt, der naturgemäß stark von der Arbeitgeberseite abhängt, der jedoch durchaus von den Betriebs- und Personalräten selbst beeinflusst werden kann: indem sie ständig nachfragen, stets Interesse zeigen und gut in den verschiedenen Unternehmensbereichen vernetzt sind. Insbesondere ein Aspekt wurde den Betriebs- und Personalräten durch den Workshop bewusst: Sie müssen ihr eigenes Rollenverständnis im Innovationsprozess jedes Mal aufs Neue festlegen. Das bedeutet, sie müssen Grundlegendes klären: Wollen sie sich am jeweiligen Innovationsprozess betei-

ligen? Wenn ja – wie? Welche Strategie verfolgen sie? Welche Ziele wollen sie erreichen? Diese Fragen müssen sie zudem an die Beschäftigten kommunizieren.

Als weiteres Handlungsfeld wurde erkannt, dass es wichtig und richtig ist, Sachverständige und Experten einzubeziehen, wenn spezielle Fachthemen die Kenntnisse des Gremiums übersteigen. Nur so kann der Betriebs- bzw. Personalrat umfassend informiert sein, eine Argumentationslinie ausarbeiten und diese verfolgen. Dazu gehört auch die Qualifizierung des Betriebs- und Personalrates, etwa durch Schulungen. Sobald er umfassend informiert ist, kann er Innovationsfolgen aktiv gestalten – seien es die Arbeitsbedingungen, die Mitarbeiterqualifikation oder Vergütungssysteme.

In den Workshops wurde aber auch der Wunsch nach Vorgaben in Form von Handlungsleitfäden oder Prozessschritten geäußert. Zwar wurden im Workshop verschiedene Prozessmodelle für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen vorgestellt; zudem wurden Beispiele für Checklisten für verschiedene Phasen im Veränderungsprozess gezeigt. Doch die Betriebs- und Personalräte wünschen sich zusätzlich konkrete Hilfen, die auf die eigene Branche zugeschnitten sind und deren Besonderheiten berücksichtigen. Der Workshop war dagegen stärker auf ein allgemeines Verständnis von Innovationsprozessen und Gestaltungsansätzen ausgelegt mit Raum für Übertragungen auf die eigene Situation. Dadurch standen eher allgemeinere, abstraktere Themen im Mittelpunkt, die für eine große und heterogene Zielgruppe geeignet sind.

Hilfreiche Beispiele für Werkzeuge und Checklisten finden sich in Broschüren der IG Metall oder aus Projekten zu Innovationen in Industriebranchen. Sie geben Anhaltspunkte dafür, wie sich Verbesserungsprozesse vorbereiten, durchführen und nachhaltig gestalten lassen. Dazu werden Checklisten angeboten, um den eigenen aktuellen Stand des Betriebs- oder Personalrats bzw. des Unternehmens hinsichtlich Innovationen bewerten zu können und um sicherzugehen, keine wichtigen Schritte zu vergessen. Einzelne Elemente daraus, wie zum Beispiel allgemein beschriebene Vorgehensweisen, lassen sich auf Dienstleistungsbranchen übertragen. Ein Blick hinein bei der Suche nach Checklisten oder Vorlagen lohnt in jedem Fall:

- IG Metall Vorstand, FB Betriebs- und Branchenpolitik, Jochen Schroth (Hg.): Anpacken statt abwarten! Mit „besser statt billiger“-Strategien Beschäftigung und Gute Arbeit sichern, 3. erweiterte und aktualisierte Ausgabe, September 2011.
- Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie; Wilke, Maack und Partner; PCG – Project Consult GmbH: Innovation und Beteiligung. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte: Innovationen begleiten, Beschäftigung sichern. Dezember 2010.

4 Fazit

Das Workshop-Konzept bewährte sich in der Pilotphase als Instrument, um Betriebs- und Personalräte zu sensibilisieren, die sich bisher noch wenig oder gar nicht mit der Gestaltung von Dienstleistungsinnovationen auseinandergesetzt haben. Der Workshop soll auf das Thema aufmerksam machen und bei den Betriebs- und Personalräten ein Bewusstsein dafür wecken, dass es für sie ein wichtiges Handlungsfeld darstellt, Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Sie sollen außerdem durch die Übungen dazu motiviert werden, Strategien zu entwickeln, wie sie auch im Alltag besser auf innovative Veränderungen achten können.

Nun geht es darum, das Konzept zu verbreiten und in weiteren Veranstaltungen intensiven Praxistests zu unterziehen – und es auf diese Weise kontinuierlich weiterzuentwickeln, zu optimieren und den einzelnen Branchen bzw. Gruppen anzupassen. Diese Vorlage dient dazu, von verschiedenen Weiterbildungsanbietern eingesetzt zu werden. Idealerweise werden weitere Seminare entwickelt, die auf diesem allgemeinen Basisseminar aufbauen, jedoch spezifischere Themen aufgreifen. Sie können zum Beispiel speziell für die Problemlagen einzelner Unternehmen konzipiert werden. Denkbar ist auch, länger andauernde Qualifizierungsmaßnahmen auszuarbeiten, in denen Betriebs- und Personalräte konkrete Handlungshilfen erhalten und ausprobieren. Hilfreich könnten darüber hinaus Angebote sein, die Betriebs- und Personalräte aus unterschiedlichen Branchen oder Unternehmen vernetzen, damit sie voneinander lernen und gegenseitig Best-Practice-Lösungen austauschen.

5 Quellen

Bormann, R./Dümmler, O./Gleixner, H./Mietzsch, O. (2011): Reform des Personenbeförderungsgesetzes. Perspektiven für ein nachhaltiges und integriertes Nahverkehrsangebot. Diskussionspapier. Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.). Bonn.

Bundesverband deutscher Banken e.V. (Hg.) (2011): Statistik-Service – Geschäftsentwicklung. Anzahl der Beschäftigten. Berlin.

Bundesverband deutscher Banken e.V. (Hg.) (2013): Zahlen, Daten, Fakten der Kreditwirtschaft. Berlin.

Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) (Hg.) (2013): VR Branchen special Personenbeförderung. Bericht Nr. 25. Berlin.

Dlugosch, O. (2013): Dem Omnikanal-Banking gehört die Zukunft. In: Die Bank. Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis 6/2013. S. 38–42. Köln. Download unter http://blog.crealogix.com/bank20/files/2013/06/DieBank_06_2013_Dlugosch_Crealogix_Omnikanal_Banking.pdf [15.08.2013].

Eden, S. et al. (2013): Branchenreport 2013. Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung). Statista (Hg.). Hamburg.

Glaubitz, J. (2008): Von Konzernen, Kunden und Kostenfaktoren. Der deutsche Einzelhandel im Umbruch. Fakten – Probleme – Perspektiven. ver.di (Hg.). Berlin/Düsseldorf.

Glaubitz, J. (2011): Auf allen Kanälen: Handel 2020. Fakten, Trends, Potenziale. Eine Analyse zur Entwicklung im deutschen Einzelhandel. Düsseldorf.

Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) e.V. (Hg.) (2012): Jahrbuch 2012. Die deutsche Versicherungswirtschaft. Berlin.

Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2014): Offensive betriebliche Mitbestimmung – Für gute Arbeit im nachhaltigen Unternehmen. Düsseldorf.

Kriegesmann, B./Kley, Th. (2012): Mitbestimmung als Innovationstreiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven für Betriebsräte. Berlin.

Meffert H./Bruhn, M. (2003): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Wiesbaden.

Metro Group (2008): Eine Reise in die Zukunft des Handels: Willkommen im real,- Future Store. Tönisvorst. Download unter http://www.future-store.org/fsi-internet/get/documents/FSI/multimedia/pdfs/broschueren/WISSB_Publikationen_Broschueren_Willkommen-im-realFutureStore.pdf. [15.08.2014]

Reichwald, R./Schaller, C. (2003): Innovationsmanagement von Dienstleistungen – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in der Praxis. In: Bullinger, H.-J./Scheer, A.-W. (Hg.) (2003): Service Engineering. Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Berlin. S. 171–198.

Roth, I./Müller, N. (2013): Innovationsgestaltung durch Organisierte Mitbestimmung. In: ver.di (Hg.) (2013): Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig. Berlin. S. 68–76.

Roth, I. (2012): Die Arbeitsbedingungen im Finanzdienstleistungssektor. ver.di (Hg.). Berlin.

Scholl, W./Breitling, K./Janetzke, H./Shajek, A. (2013): Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung. Die Auswirkungen von Betriebsratsbeteiligung, Vertrauen und Arbeitnehmerpartizipation auf Prozessinnovationen. Berlin.

Schwarz-Kocher, M./Kirner, E./Dispan, J. (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin.

Spath, D./Fraunhofer IAO (Hg.) (2011): Trendstudie Bank & Zukunft 2011. Stuttgart.

Statista (Hg.) (2012): Öffentlicher Personenverkehr – Statista-Dossier 2012. Hamburg.

Statista (Hg.) (2013): Dienstleistungsbranche – Statista-Dossier 2013. Hamburg.

Wabe-Institut Berlin (Hg.) (2012): Einzelhandel Branchendaten. ver.di. Berlin.

edition der Hans-Böckler-Stiftung
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 255

| | Bestell- Nr. | ISBN | Preis/€ |
|---|-----------------|-------------------|---------|
| Enno Balz Finanzmarktregulierung nach der Finanzmarktkrise | 13255 | 978-3-86593-105-4 | 16,00 |
| Johannes Kirsch, Gernot Mühge Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten | 13256 | 978-3-86593-151-1 | 12,00 |
| Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel | 13257 | 978-3-86593-152-8 | 12,00 |
| Christiane Lindecke Neue Arbeitszeiten für (hoch)qualifizierte Angestellte | 13258 | 978-3-86593-153-5 | 12,00 |
| Jens Ambrasat, Martin Groß, Jakob Tesch, Bernd Wegener Determinanten beruflicher Karrieren unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte | 13259 | 978-3-86593-154-2 | 28,00 |
| Klaus Maack, Jakob Haves, Katrin Schmid, Stefan Stracke Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland | 13260 | 978-3-86593-155-9 | 20,00 |
| Klaus Kost, Lienhard Lötscher, Jörg Weingarten Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung | 13261 | 978-3-86593-156-6 | 25,00 |
| Reingard Zimmer (Hrsg.) Rechtsprobleme der tariflichen Unterbietungskonkurrenz | 13262 | 978-3-86593-157-3 | 15,00 |
| Uwe Jürgenhake, Cordula Sczesny, Frauke Füßers Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern | 13263 | 978-3-86593-159-7 | 20,00 |
| Felix Ekhardt Sicherung sozial-ökologischer Standards durch Partizipation | 13264 | 978-3-86593-175-7 | 15,00 |
| Reingard Zimmer (Hrsg.) Tarifeinheit – Tarifpluralität in Europa | 13265 | 978-3-86593-161-0 | 18,00 |
| Heiko Geiling, Stephan Meise, Dennis Eversberg Die IG Metall lokal | 13266 | 978-3-86593-162-7 | 32,00 |
| Michael Gümbel, Sonja Nielbock Die Last der Stereotype | 13267 | 978-3-86593-163-4 | 28,00 |
| Günter Pochmann, Markus Sendel-Müller, Sven Kischewski, Marion Houben Internationale Bilanzpolitik | 13269 | 978-3-86593-165-8 | 29,00 |
| Thorsten Ludwig, Holger Seidel, Jochen Tholen Offshore-Windenergie: Perspektiven für den deutschen Schiffbau | 13270 | 978-3-86593-167-2 | 25,00 |
| Achim Sollanek, Pascal Hansen Bankbilanzen nach IFRS | 13271 | 978-3-86593-169-6 | 24,00 |
| Johannes Koch, Winfried Heidemann, Christine Zumbeck Weiterbildung im Betrieb mit E-Learning, Web 2.0, Mikrolernen und Wissensmanagement | 13273 | 978-3-86593-172-6 | 15,00 |

| | Bestell-Nr. | ISBN | Preis/€ |
|--|-------------|-------------------|---------|
| Heinz-Jürgen Klepzig, Johann Lachhammer, Ulrike Martina Dambmann Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland Grundlagen | 13274 | 978-3-86593-160-3 | 25,00 |
| Heinz-Jürgen Klepzig, Johann Lachhammer, Ulrike Martina Dambmann Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland Handbuch | 13275 | 978-3-86593-163-3 | 25,00 |
| Lasse Pütz, Manuela Maschke (Hrsg.) Compliance – ein Thema für Betriebs- und Aufsichtsräte | 13276 | 978-3-86593-174-0 | 22,00 |
| Nora Gaupp Wege in Ausbildung und Ausbildungslosigkeit | 13277 | 978-3-86593-176-4 | 22,00 |
| Wiebke Friedrich, Christoph H. Schwarz, Sebastian Voigt Gewerkschaften im demokratischen Prozess: 10 internationale Beiträge | 13278 | 978-3-86593-177-1 | 29,00 |
| Karl-Jürgen Bieback Verfassungs- und sozialrechtliche Probleme einer Änderung der Beitragsbemessungsgrenze in der GKV | 13280 | 978-3-86593-182-5 | 15,00 |
| Jürgen Dispan, Heinz Pfäfflin Nachhaltige Wertschöpfungsstrategie | 13283 | 978-3-86593-184-9 | 15,00 |
| Johannes Blome-Drees, Reiner Rang Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen | 13284 | 978-3-86593-186-3 | 20,00 |
| Achim Sollanek, Jeanette Klessig Die Mindestanforderung an das Risikomanagement bei Kreditinstituten (MaRisk) | 13285 | 978-3-86593-187-0 | 12,00 |
| Thorsten Sellhorn, Katharina Hombach, Christian Stier Strategische Finanzberichterstattung durch Pro forma-Kennzahlen und Finanzgrafiken | 13286 | 978-3-86593-189-4 | 20,00 |
| Christiane Kohs Der Jahresabschluss der Holding | 13287 | 978-3-86593-190-0 | 12,00 |
| Judith Beile, Benjamin Kratz, Malte Pohlmann, Katrin Vitols Nachhaltigkeitsberichte im Vergleich | 13288 | 978-3-86593-191-7 | 32,00 |
| Antje Blöcker Arbeit und Innovationen für den sozial-ökologischen Umbau in Industriebetrieben | 13289 | 978-3-86593-192-4 | 22,00 |
| Peter Wilke, Thorsten Ludwig, Katrin Schmid, Jan Ulatowski, Matthias N. Winter Struktureller Wandel und nachhaltige Modernisierung – Perspektiven der Industriepolitik in Norddeutschland | 13292 | 978-3-86593-196-2 | 32,00 |

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-40 800 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, zu Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Forschungsförderung finanziert und koordiniert wissenschaftliche Vorhaben zu sechs Themenschwerpunkten: Erwerbsarbeit im Wandel, Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung, Mitbestimmung im Wandel, Zukunft des Wohlfahrtsstaats, Bildung für und in der Arbeitswelt sowie Geschichte der Gewerkschaften.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14-tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

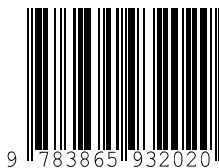
Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0

40476 Düsseldorf

Telefax: 02 11/77 78-225

Die vorliegende Untersuchung zielt darauf ab, die Sensibilität der betrieblichen Interessenvertretung für die Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen zu erhöhen und ein Qualifizierungskonzept für Betriebs- und Personalräte zur Mitgestaltung von Dienstleistungsinnovationen zu entwickeln. Im Gegensatz zu den meisten Produktinnovationen wirken sich Dienstleistungsinnovationen auf alle Geschäftsbereiche aus. Sie haben organisatorische Veränderungen zur Folge und bedingen häufig neue Geschäftsmodelle. Dies erfordert ein geeignetes Qualifizierungs- bzw. Sensibilisierungskonzept. Die vorliegende Publikation zeichnet die Erprobung eines Qualifizierungskonzeptes nach und erläutert einen mehrstufigen Ansatz für Betriebs- und Personalräte zur Sensibilisierung für Dienstleistungsinnovationen. Das Konzept richtet sich an Betriebs- und Personalräte aus Dienstleistungsbranchen, die sich stärker in die Mitgestaltung von Dienstleistungsinnovationen einbringen möchten.



9 783865 932020

ISBN 978-3-86593-202-0

€ 12,00