

Stefan Stracke & Friedemann W. Nerdinger

**„Alles unter einen Hut bringen?“
Rollen und Rollenkonflikte von Betriebsräten
bei betrieblicher Innovation.**

BM
Inno

Herausgeber: Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock

Kurztitel: Stracke, S. & Nerdinger, F. W. (2009): „Alles unter einen Hut bringen?“ Rollen und Rollenkonflikte von Betriebsräten bei betrieblicher Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 3. Universität Rostock

Druck: Universität Rostock – Universitätsdruckerei

Autoren: Stefan Stracke (stefan.stracke@uni-rostock.de)
Friedemann W. Nerdinger

Universität Rostock
Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Ulmenstr. 69
18057 Rostock

© Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2009.

Hinweis zum Projekt *BMInno*:

„*BMInno* – Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen“ ist ein Verbundprojekt, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Das Projekt arbeitet mit sechs Unternehmen aus dem Bereich der Metall- und Elektroindustrie zusammen, die unter Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen systematisch Potenziale für betriebliche Innovationen erschließen. Im Zentrum der Untersuchung steht die Analyse von „Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen“ und weiteren neuartigen Instrumenten des Innovationsmanagements sowie die Identifikation und Bewertung von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen für eine beteiligungsorientierte Gestaltung von Innovation.

Weitere Informationen zum Projekt und Ansprechpartner unter www.bm-inno.de

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) unter dem Förderkennzeichen 01FM07082 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Inhalt

1. Einleitung	4
2. Betriebsratsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation	7
3. Rollen und Rollenkonflikte	10
4. Methodik der Untersuchung	14
5. Ergebnisse	17
5.1 ‚Innovationsbündnisse‘ und Ideenmanagement – indirekter Einfluss des Betriebsrats auf Innovationen	17
5.2 Betriebsräte und Innovation: Einstellungen und Hinderungsgründe	21
5.3 Kooperationsbereitschaft und Vertrauen – ‚Spielregeln‘ für betriebliche Innovationsprozesse aus Betriebsratsicht	27
5.4 Intra-Rollenkonflikt	29
5.5 Ansätze zur Lösung des Rollenkonflikts und Anforderungen an Betriebsratsarbeit	31
6. Fazit und Schlussfolgerungen	34
Literatur	37

1. Einleitung

Unter dem Eindruck der aktuellen Krise und eines zunehmenden globalen Wettbewerbs herrscht in vielen Unternehmen striktes Kostenmanagement. Unternehmensleitungen reagieren auf die Krise mit rigiden Sparprogrammen und versuchen so, drohende Verluste zu begrenzen. Es wird beim Einkauf gespart, nach Möglichkeit durch Kurzarbeit und Personalanpassung bei den Personalkosten und auch bei den geplanten Investitionen. Dabei ist die Gefahr groß, dass Unternehmen auch geplante Investitionen in Innovationen zurückstellen. Kurzfristig sind so zwar positive Liquiditätseffekte und Kosteneinsparungen möglich. In vielen Fällen mag dies auch unabdingbar sein. Langfristig bedroht eine solche Strategie aber die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. „Denn wer in der Krise stehen bleibt, indem er sich nicht weiter um neue Technologien oder Produkte kümmert, der kann seine Leistung auch nicht verbessern und läuft Gefahr, später den Anschluss an die Wettbewerber zu verlieren“ (Gassmann, 2009; S. 9). Im globalen Wettbewerb entscheidet insbesondere die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen über Vorteile im Markt. Auch wenn es im Einzelfall diffizil sein kann,¹ ist es gerade in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten enorm wichtig für Unternehmen, sich mit Innovationen zu beschäftigen und sich mit neuen Produkten und effizienteren Verfahren von Wettbewerbern abzuheben (zum Innovationsbegriff siehe Kasten auf der nächsten Seite). Investitionen und Innovationen sind eine Voraussetzung dafür, von einer Marktbelebung nach der Krise zu profitieren.

Die richtige Wahl einer strategischen Mischung zwischen kostenbewusstem Handeln und Bereitschaft zur Innovation sollte nicht nur für das Management eine zentrale Frage sein, sondern für alle betrieblichen Akteure. Dazu gehört als Interessenvertretung der Mitarbeiter auch der Betriebsrat, der sich in der aktuellen wirtschaftlichen Krisensituation oftmals in komplizierten Verhandlungen wiederfindet, in denen er kurzfristige Kostenprobleme gegen mittelfristige Entwicklungsperspektiven abwägen muss. Was bedeutet das für die Betriebsratsarbeit? Wie lassen sich die aktuellen Herausforderungen schnell und richtig angehen und wie lässt sich gleichzeitig eine nachhaltige Unternehmensentwicklung sicherstellen, die zudem noch eine stabile Beschäftigung garantiert? Die Arbeit vieler Betriebsräte ist derzeit eindeutig davon bestimmt, schnell greifende Maßnahmen zur Bewältigung bzw. Abmilderung der Krisensituation zu finden. Die Anwendung klassischer Instrumente der Beschäftigungssicherung – wie Kurzarbeit und flexible Arbeitszeitmodelle – ist in dieser Phase ein wichtiger Ansatz, weil er unmittelbar wirksam wird. In vielen

¹ vgl. zu den Schwierigkeiten von Innovation in der Krise die Studie der KfW Bankengruppe (2009)

Unternehmen, in denen unter Umständen der Verlust von Arbeitsplätzen akut droht, ist der wirtschaftliche Druck aber zumeist schon so groß, dass die Verhandlungsmöglichkeiten für Betriebsräte stark eingeschränkt sind. In solchen Situation ist der Betriebsrat in vielen Fällen gezwungen, zuerst an Einkommens- und Beschäftigungssicherung für die Mitarbeiter zu denken. Forderungen nach der Fortsetzung einer offensiven Innovationspolitik drohen in den Hintergrund zu geraten (Wilke, Stracke & Vetterlein, in Druck).

Innovation in einem ganzheitlichen Verständnis

Innovation wird in Wissenschaft und Praxis im Kern als etwas ‚Neuartiges‘ definiert. Die vorherrschende Sichtweise von Innovation unterscheidet Produkt- und Prozessinnovationen (vgl. z.B. Hauschildt & Salomo, 2007). Im vorliegenden Beitrag wird der Innovationsbegriff breit angelegt und ein ganzheitliches Verständnis von Innovation – über traditionelle FuE-basierte Aktivitäten hinaus – zugrunde gelegt. So werden unter Innovationen „werteschaffende Problemlösungen [in allen Unternehmensbereichen verstanden], die darauf abzielen, institutionelle und unternehmerische Ziele auf eine neuartige Weise zu erreichen“ (König und Völker 2001; S. 4). Dazu gehören z.B. neuartige Organisationslösungen, neuartige Prozesstechnologien, aber auch völlig neue Geschäftsmodelle, Dienstleistungen und Wertschöpfungsprozesse (vgl. Kinkel, Lay & Wengel, 2004). Besondere Bedeutung wird den Innovationspotenzialen und innovationsbezogenen Initiativen der Beschäftigten beigemessen (vgl. Pundt, Martins, Vetterlein & Nerdinger, 2009). Innovation wird dabei auf technologische und technische Aspekte, Qualifikationsprozesse, die Qualität der Arbeit und unternehmenskulturelle Gesichtspunkte bezogen.

Innovationen und Investitionspolitik fallen aller Erfahrung nach nicht automatisch in das Aufgabenfeld eines Betriebsrats. In der wissenschaftlichen Diskussion gibt es eine anhaltende Auseinandersetzung darüber, ob Mitbestimmung (und darunter auch die Mitwirkung von Betriebsräten) bei wirtschaftlichen Entscheidungen in Unternehmen überhaupt positiv auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen wirkt. Empirisch lässt sich ein solcher Zusammenhang bisher nur begrenzt belegen (vgl. ausführlich Stracke & Schneider, 2009; Renaud, 2008; Jirjahn, 2006). Positive Innovationswirkungen von Betriebsräten sind zwar feststellbar, die meisten Studien kommen aber zum Ergebnis, dass es keinen statistisch gesicherten Zusammenhang zwischen (der Existenz von) Betriebsräten und innovativen Aktivitäten und Innovationserfolg von Unternehmen gibt. Eine Reihe von Autoren nimmt an, dass Mitbestimmung unter bestimmten Bedingungen förderliche Wirkungen auf die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern und Unternehmen haben kann: Durch Mitbestimmung kann die Kooperationsbereitschaft der Arbeitnehmer im Innovationsprozess gefördert werden. Ebenso kann zur Verminderung von Innovationswiderständen in

der Belegschaft beigetragen werden. Ohne die Absicherung ihrer Interessen und eine Interessenvertretungsstruktur können Beschäftigtengruppen möglicherweise die Risiken von Prozess- und Produktinnovationen negativ beurteilen, weil sie z.B. annehmen müssen, dass sie bei einem Innovationserfolg ihren Arbeitsplatz verlieren, oder weil ihnen der Preis der Veränderungen bei Prozessinnovationen angesichts individuell nicht kontrollierbarer Folgen für Arbeitsabläufe und Arbeitsanforderungen zu hoch ist. In solchen Fällen werden sie unter Umständen wichtige Informationen, die zum Innovationserfolg beitragen, nicht an das Management weitergeben (vgl. z.B. Jirjahn, 2006; Dilger, 2002). Denn die wesentlichen Konfliktpotenziale von Innovationen liegen in den abweichenden Nutzenerwartungen der unterschiedlichen betrieblichen Gruppen. Viele Beschäftigte verbinden mit Veränderungen die Hoffnung auf Verbesserung und Fortschritt. Gleichzeitig befürchten andere bei den gleichen Veränderungen Negativentwicklungen und Beeinträchtigungen ihrer Situation am Arbeitsplatz oder im Betrieb. Betriebsräte können hier regulierend eingreifen und zur Vertrauensbildung der Beschäftigten beitragen.

Es ist davon auszugehen, dass es vor dem Hintergrund des weiter ansteigenden internationalen Wettbewerbs zunehmend Aufgabe für Betriebsräte wird, die Innovationsstrategie des Unternehmens und die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter mit zu fördern. Ohne ein offensives Innovationsverhalten der Unternehmen wird es wahrscheinlicher, dass auf lange Sicht betriebliche Chancen ungenutzt bleiben und dadurch die Arbeitsplatzrisiken für die Beschäftigten zunehmen, da die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sinkt. Überspitzt formuliert: Nicht mit jeder Innovation lassen sich Arbeitsplätze und Standorte sichern, aber jede versäumte Innovation bringt Arbeitsplätze in Gefahr. Betriebsräte sollten sich daher mit Innovationsfragen intensiv beschäftigen und prüfen, welche Alternativen zur langfristigen Sicherung von Beschäftigung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen möglich sind. Wenn Betriebsräte dazu beitragen können, die Rahmenbedingungen für die Stärkung bzw. Verbesserung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen abzusichern, leisten sie einen Beitrag zu deren Zukunftssicherung. Vor diesem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit drei wesentlichen Fragen nachgegangen: Unter welchen Voraussetzungen sind Betriebsräte bereit und in der Lage, Innovationen zu fördern? Welchen konkreten Einfluss können Betriebsräte auf betriebliche Innovation ausüben? Welche Interessen- und Rollenkonflikte sind dabei zu überwinden? Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt auf der Basis von zwei explorativen Studien, in deren Rahmen qualitative Befragungen von Betriebsräten durchgeführt wurden. Der Schwerpunkt der Interviews lag dabei im Bereich der Metall- und Elektroindustrie. Im Folgenden werden zunächst einige der in der Diskussion über den Wandel

der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit bekannten Überlegungen erörtert. Hierbei wird die Bandbreite des Handelns und Wirkens von Betriebsräten dargestellt. Basierend auf dem Konzept des Rollenkonflikts werden schließlich die Befunde der empirischen Untersuchung skizziert und diskutiert.

2. Betriebsratsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation

Die Diskussion um Bedeutung und Aufgabe von Betriebsräten im dualen Mitbestimmungssystem in Deutschland wird u.a. durch die beiden Trends der Differenzierung und Dezentralisierung von Tarifpolitik und Tarifverträgen geprägt. Studien zeigen, dass sich seit Mitte der 1990er Jahre die Interessenregulierung zunehmend von der tariflichen auf die betriebliche Ebene verlagert hat (Bispinck, 2008). Dabei hat sich die arbeitsteilige Beziehungsstruktur zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten gewandelt, und die früher eindeutige Trennung zwischen Tarif- und Betriebspolitik verschwimmt zunehmend.

Eine Folge ist angesichts des starken Restrukturierungsdrucks eine gestiegene Zahl von ‚Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen‘, die auf betrieblicher Ebene ausgehandelt und vereinbart wurden. Hintergrund dieser Vereinbarungen zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung ist in allen Fällen der Versuch, in schwierigen wirtschaftlichen Situationen in Unternehmen Beschäftigungsverhältnisse zu sichern bzw. zusätzliche Beschäftigung zu schaffen und gleichzeitig die betriebliche Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu verbessern. In Teilen folgen diese Vereinbarungen einer Logik des ‚concession bargaining‘ (d.h. einer Konzessionsverhandlung). Die Vertragsparteien (Unternehmen, Betriebsräte, aber oft auch Tarifparteien) verpflichten sich zu besonderen Leistungen oder räumen der anderen Seite Zugeständnisse ein. Dabei soll die gemeinsame Problemlösung im Vordergrund stehen (Müller-Jentsch, 2006; Rehder, 2003). In der Regel werden Zugeständnisse der Arbeitnehmer bei Einkommen, Arbeitszeit und sonstigen Arbeitsbedingungen gegen Beschäftigungsgarantien oder Investitions- bzw. Standortzusagen der Arbeitgeberseite ‚eingetauscht‘.² Zusätzlich enthalten heute auch zahl-

² Die Bezeichnungen für derartige ‚Bündnisse‘ sind unterschiedlich. In Literatur und Praxis findet man Begriffe wie Bündnis für Arbeit, betriebliches Bündnis, Vereinbarung zur Standortsicherung, Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung, Beschäftigungspakt, Standortsicherungsvertrag, Wettbewerbsbündnis o.ä. (vgl. z.B. Kohaut & Schnabel, 2007; Massa-Wirth & Seifert, 2004; Berthold, Brischke & Stettes, 2003). In der Vielfalt der Bezeichnungen kommen die unterschiedlichen Zielsetzungen und ökonomischen Notwendigkeiten zum Ausdruck. Eine Sanierungsvereinbarung hat konkret die Abwendung einer Unternehmenskrise zum Ziel. Mit einer Innovationsvereinbarung hingegen soll in der Regel die Anpassungsflexibilität an sich schnell ändernde Produkt-, Markt- und Wettbewerbsbedingungen erhöht werden (Betriebsräte sichern dem Management beispielsweise zu, Strategien zur Ergebnisverbesserung

reiche Tarifverträge schon Regelungskorridore und Öffnungsklauseln, mit denen die Tarifverbände den Betriebsparteien die Möglichkeit für solche betrieblichen Vereinbarungen einräumen (vgl. ausführlich Bispinck, 2004; Bispinck & Schulten, 2009).³

Auslöser für den erhöhten Regelungsbedarf auf der betrieblichen Ebene sind Krisensituationen und damit verbundene Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen, mit denen Unternehmen Wettbewerbs- und Ertragsproblemen zu begegnen suchen. Dabei können Betriebsräte in einer Form an Entscheidungen über organisatorische oder technische Veränderungen beteiligt werden, die über die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte hinausgeht (Müller-Jentsch, 2007). Oft ist die Einräumung solcher erweiterter Beteiligungsmöglichkeiten Teil der Verträge. Neben einer Chance liegt hierin für den Betriebsrat auch ein Risiko. Er stellt sich mit in die Verantwortung für teilweise auch unpopuläre Entscheidungen. Unpopuläre Entscheidungen des Managements, die vom Betriebsrat mitgetragen werden, können aber den Verlust des Vertrauens der Beschäftigten in ihre Interessenvertreter zur Folge haben.

In der Literatur wird dieses Phänomen eines so genannten ‚Co-Managements‘ der Betriebsräte immer wieder beschrieben. In der Praxis findet sich eine Vielzahl von Beispielen für Betriebsräte, die – einbezogen in Prozesse der „kooperativen Modernisierung“ (Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung, 1998, S. 71) – ihre Beteiligungsparameter und ihr Aufgabenspektrum vor allem in organisationalen und wirtschaftlichen Fragen erweitert haben. Die Bezeichnung ‚Co-Management‘ verdeutlicht, dass sich der Betriebsrat als aktiver Gestalter des betrieblichen Geschehens versteht, der eine aufgeschlossen-kritische Einstellung gegenüber anstehenden Entscheidungen und Problemen einnimmt und Arbeitsfelder mitgestaltet, die klassischerweise dem Management zugedacht sind. Co-Management meint dabei keine gleichgewichtige Beteiligung an Unternehmensentscheidungen, sondern in erster Linie eine Möglichkeit der gemeinsamen Diskussion und der Beeinflussung von Entscheidungen des Managements durch den Betriebsrat. In Wissenschaft und Praxis werden der Begriff des Co-Managements und die damit verbundenen Aufgaben unterschiedlich ausgelegt, die Definitionskriterien reichen von ‚konsensorientiert‘ bis ‚konfliktfähig‘ (Müller-Jentsch, 2007; Deiß, 2000). Dies lässt sich auch als Hinweis darauf ver-

und/oder Produktivitätssteigerung aktiv zu unterstützen). In der Praxis schwimmt diese Differenzierung jedoch häufig.

³ Ein Beispiel für Öffnungsregelungen ist das ‚Pforzheimer Abkommen‘ in der Metall- und Elektroindustrie aus dem Jahr 2004. Dieses erlaubt unter bestimmten Bedingungen Abweichungen von Tarifstandards, wenn sie dem Erhalt und der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, der Innovationsfähigkeit und der Investitionsbedingungen eines Betriebes dienen. Allein in den Jahren 2004 bis 2006 wurden in der Metallindustrie insgesamt 850 solcher abweichenden Vereinbarungen abgeschlossen (Haipeter, 2009).

stehen, dass es in der betrieblichen Praxis nicht *den* Betriebsrat gibt – auch wenn Betriebsräte auf einer einheitlichen, rechtlich normierten Grundlage in Form des Betriebsverfassungsgesetzes konstituiert sind und handeln. In der Regel unterscheiden sich Betriebsräte erheblich in Bezug auf ihr Selbstverständnis, ihre Tätigkeitsschwerpunkte, ihre Strukturen und Arbeitsweisen und nicht zuletzt in Bezug auf ihre Beziehungsstrukturen zum Management, zur Belegschaft und zu den Gewerkschaften.⁴

Die Handlungsweisen von Betriebsräten können themenbedingt und kontextspezifisch zwischen Konflikt und Kooperation changieren. In der sozialwissenschaftlichen Literatur findet sich die schöne Metapher, dass Betriebsratsarbeit auch immer etwas von „Boxing and Dancing“ hat (Huzzard, Gregory & Scott, 2004): Die Partner müssen ‚tanzen‘ können, um die betrieblichen Bedingungen positiv zu gestalten. Es gibt aber aus Sicht der Betriebsräte auch Interessenskonflikte, die zumindest die Androhung von ‚boxen‘ erfordern, wenn man seine Interessen durchsetzen will. So verweisen Schumann, Kuhlmann und Sperling (2008) zurecht darauf, dass aus Sicht betrieblicher Interessenvertretung „Kooperation und Konflikt [...] nicht als gegensätzliche, sich ausschließende Strategien gedacht [...] werden, sondern [...] vielmehr als komplementäre, stets zugleich präzente Strategien der flexiblen Gestaltung industrieller Beziehungen konzipiert [werden], auch wenn thematisch oder situativ die eine oder andere Seite in den Vordergrund treten kann“ (ebd.; S. 255).

Eine Schwierigkeit für Betriebsräte besteht darin, Beteiligungsangebote der Unternehmensleitung zur Kooperation jeweils konkret zu bewerten. Die zunehmende Interessenregulierung auf betrieblicher Ebene wird von Gewerkschaften, aber auch von Betriebsräten daher nicht selten mit Skepsis betrachtet bzw. abgelehnt (Bispinck, 2007). In der Stärkung der betrieblichen Ebene wird vielfach eine Schwächung der Verhandlungsposition gegenüber dem Management gesehen. Betriebsräten steht nicht das Druckmittel des Streiks zur Verfügung und sie sind nicht in jedem Fall professionalisiert genug, um Verhandlungsmacht aufzubauen (Minssen & Riese, 2005). Die Mit-

⁴ In der Mitbestimmungsforschung liegen eine Reihe von Ansätzen und Studien vor, die versuchen, die faktische Heterogenität von Betriebsräten anhand von Typologien konzeptionell und empirisch zu erfassen (siehe Kotthoff, 1981, 1994; Bosch, Ellguth, Schmidt & Trinczek, 1999; Artus, Liebold, Lohr, Schmidt, Schmidt & Strohwald, 2001; Osterloh, 1993; Müller-Jentsch & Seitz, 1998; Dilger, 2002; Nienhüser, 2005; Minssen & Riese, 2007; Hauser-Ditz, Hertwig & Pries, 2008). Definitionskriterium ist in erster Linie die Wirksamkeit der Vertretung und Durchsetzung der Beschäftigteninteressen, d.h. die Durchsetzungsstärke des Betriebsrats. Dabei ist zu beachten, dass der Betriebsrat in jeweils spezifische „Organisations- und Verhandlungskulturen“ (Bosch, Ellguth, Schmidt und Trinczek, 1999; S. 29) bzw. „betriebliche Handlungskontexte“ (Hauser-Ditz, Hertwig & Pries, 2008; S. 40) eingebunden ist, die seine Handlungs- und Beteiligungschancen maßgeblich beeinflussen. Daher richten viele Untersuchungen ihren Blick auf die Interaktionsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management, Belegschaft sowie weiteren außerbetrieblichen Akteuren, beispielsweise Gewerkschaften.

verantwortung kann für den Betriebsrat durchaus riskant sein und in bestimmten Situationen zu Konflikten führen, muss er doch die Balance zwischen Interessen der Belegschaft und Interessen des Unternehmens finden. Dabei sind Unterschiede und Spannungen zwischen Organisations-, Gruppen- und Individualinteressen – soweit es möglich ist – abzuwägen. Dies erfordert einen ‚Spagat‘ des Betriebsrats zwischen den Aufgaben, die durch das Betriebsverfassungsgesetz vorgegeben werden, und den Erwartungen der betrieblichen (Belegschaft, Management) und außerbetrieblichen Bezugsgruppen (Gewerkschaften, andere Marktteilnehmer und Kunden).⁵ Theoretisch kann diese Situation mit dem Konzept des Rollenkonflikts beschrieben werden.

3. Rollen und Rollenkonflikte

Vergleichbar mit einem Akteur auf der Theaterbühne spielen alle Menschen in sozialen Situationen eine Rolle. Für gewöhnlich sind Rollen – d.h. die Summe aller normativen Erwartungen, die sich an den Inhaber einer sozialen Position richten – nicht eindeutig. In spezifischen Rollenbezügen werden sie immer wieder neu interpretiert. Hinzu kommt, dass sich oftmals die Erwartungen unterscheiden, die aus verschiedenen Positionen gesendet werden. Rollen können damit für den jeweiligen Akteur zu den verschiedensten Konflikten führen. Üblicherweise wird zwischen Inter-Rollenkonflikt, Intra-Rollenkonflikt und Personen-Rollenkonflikt unterschieden (vgl. zum Folgenden Fischer & Wiswede, 2002; Nerdinger, 2005, 2008; Neuberger, 1995).

Ein Inter-Rollenkonflikt tritt auf, wenn sich zwischen zwei oder mehreren Rollen Unverträglichkeiten (Inkompatibilitäten) zeigen. Diese Konfliktform gründet in der Tatsache, dass eine Person verschiedene soziale Positionen einnimmt. Ein typisches Beispiel sind die Konflikte, denen berufstätige Frauen hinsichtlich ihrer Rolle im Beruf und der Rolle als Ehefrau und Mutter ausgesetzt sind. Auch Betriebsräte können mit Inter-Rollenkonflikten konfrontiert sein (vgl. hierzu Brinkmann, 2002). Man denke an einen Betriebsratsakteur, der in seiner Rolle als Arbeitnehmervertreter eines ökonomisch in Schieflage geratenen Unternehmens der Entlassung eines Verwandten, der im gleichen Unternehmen arbeitet, zustimmen muss. Um seine Glaubwürdigkeit in der Rolle und Funktion als Betriebsrat nicht in Frage zu stellen, sieht er sich möglicherweise gezwungen, diesen Rollenkonflikt einzugehen.

⁵ Durch neue Produktionssysteme, partizipatives Management und Verfahren direkter Partizipation von Beschäftigten geraten Betriebsräte zusätzlich unter Druck (vgl. z.B. Weitbrecht, 2003). Aushandlungen erfolgen individualisiert zwischen Management und einzelnen Beschäftigten bzw. Vertretern von Beschäftigtengruppen, im Fall von Gruppenarbeit beispielsweise den Gruppensprechern. Betriebsräte werden an den Aushandlungsprozessen häufig nicht (mehr) beteiligt.

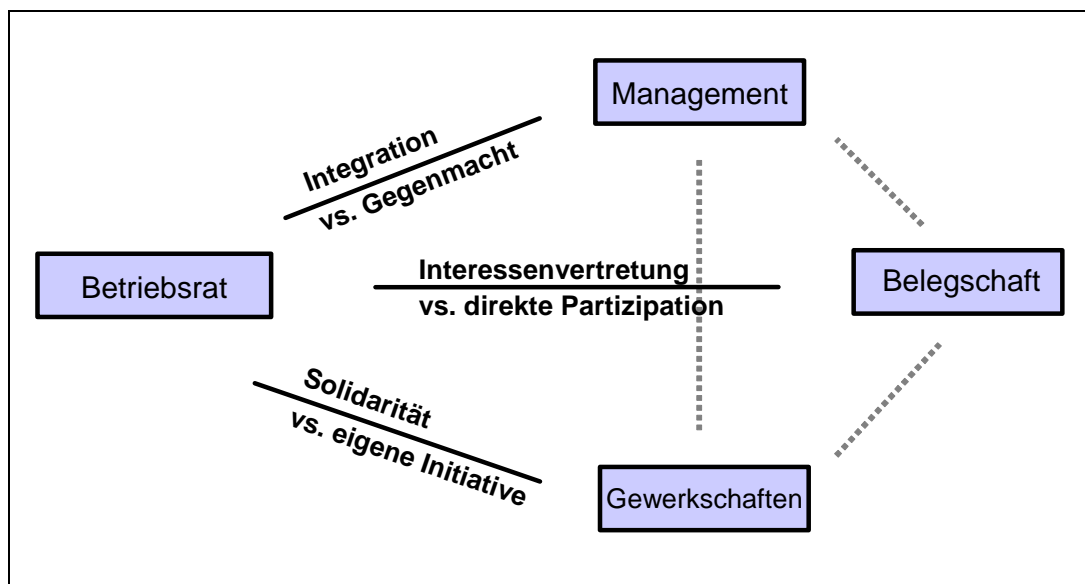
Ein Intra-Rollenkonflikt liegt vor, wenn an einen Rolleninhaber unterschiedliche oder uneindeutige Erwartungen gerichtet werden. Der erste Fall wird als Inter-Senderkonflikt bezeichnet. Dieser besteht beispielsweise, wenn ein Vorgesetzter die Erwartungen seines eigenen Vorgesetzten, seiner Kollegen und seiner Unterstellten zu erfüllen hat, die (teilweise) in Widerspruch zueinander stehen können. Fischer und Wiswede (2002) bezeichnen diese Konstellation als „Sandwich-Position“: Der Rolleneempfänger muss dabei den Konflikt zwischen den widersprüchlichen Erwartungen ausbalancieren oder sich für einen Rollensender entscheiden. Daneben können auch Konflikte in den Erwartungen enthalten sein, die von einem einzigen Rollensender stammen. In diesem Fall spricht man von einem Intra-Senderkonflikt. Dieser ist dann gegeben, wenn sich ein Rollensender ambivalent oder missverständlich äußert, z.B. wenn ein Vorgesetzter die Beschaffung von Informationen auf nicht legitimen Wege erwartet, andererseits aber die Bedeutung einwandfreien Verhaltens betont. Werden die Erwartungen so unklar gesendet, dass der Empfänger nicht weiß, woran er sich orientieren soll, spricht man von Rollenambiguität. Sowohl Intra- als auch Inter-Rollenkonflikte treten häufig in pluralistischen Kontexten auf, also dort, wo mehrere Bezugsinstanzen – Bezugspersonen, Bezugsgruppen, soziale Identitäten – sich überlagern.

Ein Person-Rollenkonflikt entsteht wiederum, wenn die gesendeten Erwartungen mit der Persönlichkeit des Rolleneempfängers, seinen Wertorientierungen oder allgemein seinem Selbstbild kollidieren. So erfordern viele Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich, den Kunden gegenüber Gefühle darzustellen, die man unter Umständen nicht empfindet – die dafür notwendige Regulierung der eigenen Emotionen wird auch als Emotionsarbeit bezeichnet (vgl. Hochschild, 1990; Nerdinger, 1994). Wer es als unehrlich empfindet, anderen Menschen mit Freundlichkeit zu begegnen, obwohl er diese Gefühle selbst nicht erlebt, der wird in Berufen, für die Emotionsarbeit wichtig ist, Konflikte erleben. Damit sind Rollenkonflikte eine wichtige Ursache von beruflichem Stress, sie haben aber auch Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in betrieblichen Teams, Arbeitsgruppen oder anderen Gremien.

Für die Untersuchung der Betriebsratsarbeit sind vor allem Intra-Rollenkonflikte von Bedeutung. So sah bereits Fürstenberg (1958) in seiner Strukturanalyse des Betriebsrats Arbeitnehmervertretungen „im Schnittpunkt dreier Interessengruppen“ – der Geschäftsführung, der Belegschaft und der Gewerkschaft. Fürstenberg bezeichnete den Betriebsrat deshalb als „Grenzinstitution“ in einem „dreifachen Spannungsverhältnis“ (Fürstenberg, 1964; S. 156). Die Beziehungen des Betriebsrats zu den Akteursgruppen sind jeweils durch eigene Themen, Anforderungen und Prob-

lemfelder charakterisiert. Die drei Spannungsfelder bestehen allerdings nicht isoliert voneinander, sondern sind miteinander verbunden. Je besser dem Betriebsrat die Integration mit der Geschäftsführung (im Sinne einer konsensualen Ausrichtung aller Kräfte auf ein gemeinsames Ziel) gelingt, desto mehr Probleme bekommt er möglicherweise mit einem Teil der Belegschaft oder der Gewerkschaft, die Solidarität erwartet. Damit steht der Betriebsrat vor der Aufgabe, zwischen diesen „drei verschiedenen „Interessen-, Erwartungs- und Anforderungsbündeln den Winkel zu halten“ (Tietel, 2008; S. 7). Je größer oder unklarer die verschiedenen Interessen sind, desto wichtiger ist es, dass der Betriebsrat sich der unterschiedlichen Positionen und Interessenkonflikte bewusst ist (Frey & Streicher, 2008). Dahrendorf (1972) äußerte sich z.B. skeptisch darüber, ob gerade die „prekäre Verbindung von Belegschaftsvertretung und Management“ ein sinnvolles Prinzip der Betriebsorganisation sein könne und ob von der „Zwitterrolle“ des Betriebsrats nicht vielmehr eine „Gefährdung der Integration des Betriebs“ zu erwarten sei (ebd.; S. 34 f.). In der Praxis ist es häufig so, dass nicht nur der Betriebsrat zu jeder dieser Gruppierungen Kontakte hat, sondern diese auch untereinander Beziehungen haben (siehe gestrichelte Linie in Abbildung 1). Abbildung 1 veranschaulicht die Beziehungsstrukturen, die der Betriebsrat auszubalancieren hat.

Abbildung 1: Zwischen unterschiedlichen Erwartungen und Interessen – der Intra-Rollenkonflikt des Betriebsrats



Zusätzlich zu beachten ist, dass innerhalb des Betriebsrats als demokratisch gewähltem Gremium auch Abstimmungsprozesse zwischen möglicherweise unterschiedlichen Positionen notwendig sind. Im Unterschied zu den Zeiten, in denen für viele Betriebsräte der Interessengegensatz von Arbeit und Kapital relativ klar durch die ‚Gegengewichte‘ Betriebsrat/Gewerkschaft auf der einen und Geschäftsleitung bzw. Unternehmen auf der anderen Seite gekennzeichnet war, zieht sich heute gemäß Tietel (2006) die „Grenzlinie“ stärker als früher durch die Mitglieder der einzelnen Betriebsräte bzw. als potenzielle Spaltungslinie durch die Betriebsratsgremien. Demzufolge hat das Betriebswohl in Verbindung mit einer zunehmenden Marktorientierung von Unternehmen – so die These – deutlich an Gewicht gewonnen, während der Interessengegensatz insgesamt an Bindungskraft verliert. Tietel (2006) zufolge befinden sich Betriebsräte heute in der „Rolle von Grenzgängern“, die um einen „Ort“ ringen zwischen

- der Marktabhängigkeit des Unternehmens, den Gewinninteressen der Eigentümer, neuen Managementstrategien und dem permanenten Unternehmenswandel,
- heterogenen Belegschaftsinteressen und -anliegen (die zum Teil Ausdruck in Formen direkter Partizipation finden),
- politischen und sozialen Forderungen der Gewerkschaften unter den Bedingungen starker Verbetriebligungstendenzen sowie
- ihrer eigenen Identität als Institution, Rollenträger, Personen und Teil eines kulturell nicht selten heterogen zusammengesetzten Gremiums.⁶

Neuere empirische Untersuchungen zu Rollenkonflikten von Betriebsräten finden sich z.B. bei Brinkmann (2002), Hälker (2005) und Tietel (2006) – allesamt exemplarische, qualitative Fallstudien. Brinkmann (2002) analysiert Rollenkonflikte ostdeutscher Betriebsräte in der Transformationsphase Ende der 1990er Jahre. Hälker (2005) untersucht die Existenz von Rollenkonflikten von Betriebsräten im Rahmen einer Befragung von Mitbestimmungsträgern in Unternehmen der Metallindustrie in Duisburg. Tietel (2006) wiederum erforscht auf Basis von Fallbeispielen aus Nord- und Westdeutschland, wie Betriebsräte Veränderungen in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen wahrnehmen und wie sich dabei ihre „inneren Bilder“ von der Betriebsratsarbeit und der Betriebsratsrolle ändern. Wesentliches Ergebnis dieser industriesoziologisch angelegten Arbeiten

⁶ Dabei kann es zu Konflikten innerhalb des Betriebsrats und möglicherweise auch zwischen unterschiedlichen Betriebsräten eines Konzerns kommen (vgl. hierzu Brinkmann, 2002; Frey & Streicher, 2008). Diese Konfliktarten werden hier jedoch nicht thematisiert.

ist, dass sich in den untersuchten Betrieben seit den 1990er Jahren ein Wandel in der Ausübung der Betriebsratsrolle mit einer Schwerpunktverschiebung von ‚betrieblicher Gegenmacht‘ (als konsequenter Interessenvertretung) hin zum ‚Co-Management‘ (im Sinne aktiver Mitgestaltung bei Betriebsänderungen, Standortschließungen oder Produktionsverlagerungen) zeigt. Zudem wird festgestellt, dass Betriebsräte, die sich als Co-Manager sehen, mit dieser eher kooperativen Rolle in einen Konflikt mit ihrer traditionellen Rolle als gegenmachtorientierte Gewerkschafter geraten. Unbeantwortet bleibt in diesen Untersuchungen die Frage, welche Rollenkonflikte von Betriebsräten speziell im Zusammenhang mit betrieblichen Innovationsvorhaben auftreten können. Dies betrifft vor allem betriebliche Projekte zur Optimierung der Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse bzw. ganzheitliche betriebliche Verbesserungsprojekte (so genannte Fit-Projekte), die auf einem starken Bottom-up-Ansatz unter Beteiligung der Belegschaften aufbauen. Solche Ansätze verfolgen in der Regel das Ziel, alle in Innovationen liegenden Wachstums- und Verbesserungspotenziale in sämtlichen Unternehmensbereichen unter intensiver Einbindung von Mitarbeitern und Mitarbeitervertretern zu erschließen (vgl. z.B. Otto & Stracke, 2009). Wir haben in unseren Befragungen daher vor allem untersucht, inwieweit Betriebsräte bereit und in der Lage sind, solche betrieblichen Innovationsprozesse zu unterstützen und zu beeinflussen, und welche Interessen- und Rollenkonflikte sie dabei bewältigen müssen.

4. Methodik der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einem qualitativen empirischen Ansatz. In zwei Studien wurden in insgesamt 20 Unternehmen 23 teilstandardisierte Interviews mit Betriebsratsmitgliedern geführt.⁷ Die erste Studie (mit Betriebsräten von 14 Unternehmen) fand zwischen Januar und September 2006 statt, die zweite Studie (mit Betriebsräten von sechs Unternehmen) wurde zwischen November 2008 und März 2009 durchgeführt.⁸ Das Untersuchungsdesign sah neben Interviews auch die Analyse von Unternehmensdokumenten (u.a. Geschäftsberichte, Imagebrochüren, Betriebszeitungen) vor. Bei vier Untersuchungsfällen wurden zudem Betriebsvereinba-

⁷ Eines der Interviews wurde mit drei Betriebsratsvertretern gleichzeitig geführt. In drei Fällen stand neben dem Betriebsratsvorsitzenden auch dessen Stellvertreter bzw. der Betriebsratsreferent für ein separates Interview zur Verfügung. In den übrigen 19 Fällen wurde jeweils allein der Betriebsratsvorsitzende einmalig interviewt.

⁸ Die erste Studie wurde im Rahmen des Projektes ‚TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus‘ durchgeführt, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde (vgl. Nerdinger & Wilke, 2008, 2009). Die zweite Studie wurde im Kontext des Projektes ‚BMInno – Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen‘ vorgenommen, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms ‚Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt‘ sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird (Laufzeit: April 2008 bis September 2010).

rungen bzw. Ergänzungstarifverträge ausgewertet, die ausdrücklich Regelungen zu den Themen Innovation und Standort- bzw. Beschäftigungssicherung zum Inhalt haben und im Kontext von betrieblichen Prozess- und Ergebnisverbesserungsprojekten geschlossen wurden.

Die Unternehmen sind – untergliedert in Großunternehmen (500 Beschäftigte und mehr) und kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – insgesamt den folgenden Branchen zuzuordnen:

Tabelle 1: Überblick über die Fallunternehmen nach Größe und Branche
(erste und zweite Studie)

	Anzahl Unternehmen	davon Groß- unternehmen	davon KMU
Metall- und Elektroindustrie	11	6	5
Stahlindustrie	2	1	1
Maschinenbau	1	1	-
Pharmaindustrie	1	-	1
Möbelindustrie	1	-	1
Medien	1	1	-
Verkehr	1	1	-
Ver- und Entsorgung	1	1	-
Gesundheitswesen	1	-	1
Σ	20	11	9

Bei neun Fällen handelt es sich um kleine und mittlere Unternehmen, die übrigen sind Großunternehmen bzw. größere betriebliche Einheiten von Konzernen. Für die Befragung wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, mit dessen Hilfe Struktur und Hauptinhalte der Untersuchung festgelegt wurden. Der Vorteil von teilstandardisierten Interviews besteht darin, dass sowohl für den Interviewer als auch den Interviewten Spielraum für Themen besteht, die zwar nicht im Leitfaden vorgesehen sind, aber trotzdem zum Gegenstand des Interviews gehören (Wittkowski, 1994). In der Wahl dieser Methode wurde die beste Möglichkeit für eine Vergleichbarkeit der verschiedenen Untersuchungsfälle gesehen. Der Interviewleitfaden enthielt einen allgemeinen Fragenblock mit Fragen zum Unternehmen, zur Unternehmenskultur und zur Beziehung der Betriebsparteien sowie einen speziellen Fragenblock, der sich auf die Erfassung der Einstellungen und Erfahrungen des Betriebsrats im Hinblick auf betriebliche Innovationsaktivitäten bezog. Im Einzelnen wurden dabei folgende Aspekte thematisiert:

- die grundsätzliche Haltung des Betriebsrats gegenüber betrieblichen Innovationen (Notwendigkeit, Bedenken, Vor- und Nachteile)

-
- Intensität und Umfang der Beteiligung des Betriebsrats durch das Management bei betrieblichen Innovationsprojekten (inklusive Hinderungsgründen aus Betriebsratsicht und Anforderungen an die Betriebsratsarbeit)
 - eigenständige Initiativen und Ansätze des Betriebsrats zur betrieblichen Innovationsförderung
 - Bedeutung und Praxis verbindlicher Regelungen („Spielregeln“) zwischen den Betriebsparteien bei der Durchführung von Innovationsprojekten aus Perspektive des Betriebsrats sowie
 - Interessen- und Rollenkonflikte für den Betriebsrat im Zusammenhang mit betrieblichen Innovationsaktivitäten.

Die Interviews, die im Durchschnitt rund 90 Minuten dauerten, wurden aufgezeichnet, transkribiert und auf Basis einer qualitativen Inhaltsanalyse (nach Mayring, 2003) ausgewertet. Dabei wurden die drei inhaltsanalytischen Techniken Strukturierung, Zusammenfassung und Explikation miteinander kombiniert.

Um bei der Auswertung der Untersuchungsfälle die Objektivität zu erhöhen, bot es sich an, den im Rahmen der ersten Studie verwendeten Leitfaden für die zweite Studie um drei Fragen(komplexe) mit vorgegebenen (quantitativen) Antwortskalen zu erweitern. Die hierfür verwendeten Items und Skalen wurden zum Teil in Anlehnung an die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2008 (Schwerpunkt: Innovationsfähigkeit, Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betriebe) entwickelt und auf den spezifischen Untersuchungsgegenstand zugeschnitten. So wurden den Befragten als Teil der Erhebung der Einstellungen der Arbeitnehmervertreter gegenüber betrieblichen Innovationen acht Themen vorgelesen, die im Zusammenhang mit betrieblichen Innovationsvorhaben von Bedeutung sein können (z.B. Sicherung von Arbeitsplätzen, Widerstand in der Belegschaft, Zukunftsfähigkeit des Unternehmens etc.). Die Gesprächspartner wurden gebeten einzuschätzen, wie wichtig die Themen für sie sind, wenn der Betriebsrat über Innovationen diskutiert. Die Skala reichte von 0 = „überhaupt nicht wichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“. Die Interviewten wurden darüber hinaus zu möglichen Gründen befragt, die Betriebsräte daran hindern können, sich mehr an Innovationen zu beteiligen bzw. mehr eigene Vorschläge für Innovation einzubringen (z.B. kein Interesse des Managements, zeitliche Überlastung des Betriebsrats etc.). Die befragten Betriebsräte wurden gebeten, bei den nacheinander aufgezählten

Hinderungsgründen (10 Items) anzugeben, inwieweit sie zutreffen (Antwortskala: 0 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“). Im Zusammenhang mit Fragen zu möglichen Interessen- und Rollenkonflikten von Betriebsräten bei Innovation wurden den Befragten schließlich 13 Aussagen vorgelesen, die sich mit potenziellen Aufgaben und Rollen von Betriebsräten bei Innovationsprojekten befassen („Der Betriebsrat von heute ist Verhandlungskünstler“, „Der Betriebsrat von heute ist Betriebswirt“ etc.). Die Interviewten wurden gebeten anzugeben, inwieweit sie den Aussagen zustimmen (Antwortskala: 0 = „Die Aussage trifft überhaupt nicht zu“; 5 = „Die Aussage trifft voll und ganz zu“).

Mit Hilfe des hier beschriebenen explorativen Untersuchungsansatzes lassen sich aufgrund des kleinen Samples keine allgemein gültigen Wirkungszusammenhänge von Innovation, Betriebsratsarbeit und betrieblicher Mitbestimmung abbilden. Aber es können aufschlussreiche und differenzierte Eindrücke von der Arbeit von Betriebsräten im Zusammenhang mit betrieblicher Innovation dargestellt werden. Zudem lässt sich die gewachsene Komplexität der Betriebsratsarbeit mit einer Reihe widersprüchlicher Anforderungen und Dilemmata aufzeigen, die den Betriebsrat als Institution, aber auch die einzelnen Betriebsratsakteure vor enorme Herausforderungen stellen.

5. Ergebnisse

5.1 ‚Innovationsbündnisse‘ und Ideenmanagement – indirekter Einfluss des Betriebsrats auf Innovationen

Als ein grundsätzliches Ergebnis der Untersuchung lässt sich feststellen, dass Betriebsräte sich selber in erster Linie einen indirekten Einfluss auf das betriebliche Innovationsgeschehen zuschreiben. In der Selbstwahrnehmung wirken sie u.a. daran mit, möglichst optimale Rahmenbedingungen für die Ideenentwicklung und -umsetzung in der Belegschaft herzustellen. Eine Überhöhung des Begriffs ‚Co-Management‘ und der damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten findet in der Selbstwahrnehmung der Akteure nicht statt.

Zur Schaffung von Rahmenbedingungen für Innovation können aus Sicht von Betriebsräten – wie die vier Untersuchungsfälle zeigen, in denen solche Vereinbarungen getroffen wurden – Tarif- und Betriebsvereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung beitragen, in denen nicht nur eine Absicherung für die Arbeitnehmer fixiert wird, sondern auch Eckpunkte zur Durchführung von Innovations- und Qualifikationsprozessen festgehalten werden (,betriebliche Innovati-

onsbündnisse'). Die getroffenen Regelungen sind gleichzeitig Grundlage für die Durchführung von betrieblichen Fit-Prozessen. Die Vereinbarungen lassen sich so interpretieren, dass Betriebsräte prozessoffenen Unternehmensentwicklungen zustimmen und damit zur Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen beitragen können, ohne auf langfristige Standort- und Beschäftigungszusagen der Arbeitgeberseite verzichten zu müssen.⁹ Ziel der Vereinbarungen ist es, das Innovationspotenzial der Beschäftigten (z.B. durch Ideenworkshops und Qualifizierungsprojekte) systematisch zu erschließen und die Investitionsbedingungen am Unternehmensstandort zu verbessern. Innovation wird dabei nicht allein als Managementaufgabe bzw. als Aufgabe einer F&E-Abteilung gesehen, sondern als Aufgabe der gesamten Belegschaft und als partnerschaftlicher Prozess.

Die Bewertung der ‚betrieblichen Innovationsbündnisse‘ durch die interviewten Betriebsräte fällt unterschiedlich aus. Zudem hat sich nach Auskunft einzelner Gesprächspartner im zeitlichen Verlauf ihre Einschätzung der getroffenen Bündnisse verändert. Bei Abschluss der Vereinbarungen sahen alle involvierten Betriebsräte – unabhängig von der jeweiligen ökonomischen Ausgangslage – keinen besseren Weg, um Standort und Beschäftigung zu sichern, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu optimieren, aus ihrer Sicht dringend notwendige Investitionen anzugehen und einen langfristigen Verbesserungsprozess im gesamten Unternehmen anzustoßen. Dieser Befund ist wenig überraschend. Aber nach Ablauf der Vereinbarung bzw. einer Praxisphase der Umsetzung der Vereinbarungen fallen die Urteile differenzierter aus. Auf der einen Seite wird positiv hervorgehoben, dass eine ‚Personalpolitik mit Augenmaß‘ (im Sinne einer Suche nach Möglichkeiten einer machbaren Senkung von Sach- und Personalkosten statt rigoroser Stellenstreichung) und der sinnvolle Einsatz von Investitionsmitteln zu einer hohen Akzeptanz der Vereinbarung und des damit verbundenen betrieblichen Projektes zur Unternehmensoptimierung in der Belegschaft geführt hat. Als ebenso wichtig eingestuft wird der Erhalt der Vertrauenswürdigkeit gegenüber Arbeitnehmern und Arbeitnehmervertretern, Beteiligung und Mitarbeiterideen ernst zu nehmen. Auf der anderen Seite wird aber ganz typisch in einem Fall, in dem sich das Unternehmen bei Abschluss der Vereinbarung in einer prekären wirtschaftlichen Situation befand, bemängelt, dass die erbrachten Leistungen der Beschäftigten (Entgeltverzicht bzw. Arbeitszeitverlänge-

⁹ Hier ist darauf hinzuweisen, dass in drei der vier Fälle der Handlungsdruck für die beteiligten Akteure auf Unternehmens- und Arbeitnehmerseite aufgrund der prekären wirtschaftlichen Lage der Unternehmen enorm hoch war. Die Gegenleistung der Arbeitnehmer in diesen drei Fällen bestand im Wesentlichen in einer Anpassung von Arbeitszeit und Arbeitsentgelt.

rung ohne Entgeltausgleich) und die von der Unternehmensseite zugesagten Gegenleistungen (Investitionszusagen, Besserungsscheine etc.) nicht gleichgewichtig seien:

„Wir haben zu viel gegeben. [...] Die Auftragslage ist natürlich jetzt in den letzten drei Jahren, gerade im vorletzten Jahr, superpositiv gewesen. Wir als Betriebsrat hätten uns da gerne gewünscht, dass der Arbeitgeber gesagt hätte, ihr bekommt das, was ihr gegeben habt, wieder zurück. Das hat er nicht gemacht“ (Unternehmen ANLAGENBAU1, BR2, 16.30; zweite Studie).¹⁰

Damit wird ein grundsätzliches Problem von Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen angesprochen. Aus dem von einer der Vertragsparteien wahrgenommenen Ungleichgewicht der Konzessionen kann eine Schwächung der durch die Vereinbarung möglicherweise aufgebauten Vertrauensbasis zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite resultieren. Fehlende Möglichkeiten einer Nachverhandlung können die empfundene Ungerechtigkeit noch größer erscheinen lassen. Daraus lässt sich folgern, dass der Konsens über betriebswirtschaftliche Erfordernisse und die Reziprozität von Zugeständnissen und Gegenleistungen eine wichtige Grundlage für die Verhandlungsbeziehungen (bzw. Verhandlungskultur) zwischen den Betriebsparteien ist.

Wesentliches Kennzeichen der ‚Innovationsbündnisse‘ ist die Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter und der Einsatz von Instrumenten des Ideenmanagements. Von besonderer Bedeutung sind hier Mitarbeiterworkshops (Ideenbörsen) zur Identifikation von Optimierungspotenzialen insbesondere mit Blick auf Prozessverbesserungen in der unmittelbaren Arbeitsumgebung der Beschäftigten. In einer Reihe der geführten Interviews wurde deutlich, dass Betriebsräte sich hierbei eine besondere Motivationsfunktion gegenüber den Beschäftigten zuweisen und größtenteils auch die Mitarbeiter dazu animieren, sich intensiv an der Benennung von Problemen und der Erarbeitung von Lösungsideen zu beteiligen. Neben dem Engagement bei der Entwicklung von Problemlösungen sehen Arbeitnehmervertreter ihre Aufgabe darin, vor und während der Workshopsitzungen Beschäftigten die Angst und das Misstrauen vor der Teilnahme zu nehmen und sich bei der konkreten Umsetzung von Prozessverbesserungen vor allem für eine zügige und gerechte Umsetzung von Ideen und Vorschlägen der Beschäftigten einzusetzen (insbesondere dann, wenn eine Prämierung von Ideen vorgesehen ist).

Im Großen und Ganzen deuten die Befunde darauf hin, dass ganz im Einklang mit den oben zitierten Befunden der Forschung eine besondere Bedeutung der institutionalisierten Mitbestim-

¹⁰ Die Angaben kennzeichnen Branche des Unternehmens, gegebenenfalls Nummer des Interviews mit Betriebsratsvertretern (BR) des Unternehmens, Seite und Zeile im jeweiligen Interviewtranskript sowie die jeweilige Studie.

mung im Kontext von Innovationsprojekten in der Schaffung von Akzeptanz bei den Arbeitnehmern und der Unterstützung von Veränderungen besteht, die die Arbeits- und Unternehmensorganisation betreffen. Veränderungsprozesse können für die Beschäftigten Routinen in Frage stellen und Verunsicherung und Irritation hervorrufen. In diesem Fall kommt betrieblicher Mitbestimmung eine Position zwischen Stellvertretung und ‚Coaching‘ zu. Betriebsräte tragen zu einer offenen und transparenten Kommunikation im Unternehmen bei und sichern gleichzeitig Prozesse der Veränderung perspektivisch für den einzelnen Mitarbeiter ab, wie folgendes Beispiel dokumentiert:

„Zuerst war natürlich eine gewisse Skepsis bei den Kollegen [d.h. der Belegschaft] da. Plötzlich wird man gefragt, man darf Ideen einbringen. Wir hatten zwar immer schon ein Betriebsverbesserungswesen, aber jetzt wurde das praktisch verlangt, dass jeder sich beteiligt an den Workshops, Ideen einbringt. Da war zum Teil schon ein gewisses Misstrauen. Das war schon zu spüren. Unsere Funktion war es zu Anfang schon, auch dieses Misstrauen zu nehmen. Wir wollten ja, dass die Ideen kommen. Wir wollten ja, dass die Mitarbeiter sich beteiligen und dann war schon, glaube ich, unsere erste Funktion, die Leute zu überzeugen, das läuft sauber und das ist eigentlich was Gutes, was Positives. Damit fing es an. [...] Und dass man dann ein Klima schafft und dass auch das Verhältnis untereinander und zum Vorgesetzten so ist, dass der eine den anderen akzeptiert und den auch erst nimmt. Und man auch bereit ist, sich auch neuen Dingen zu stellen. Das kommt ja nicht von ungefähr. Das ist ja eine Art Klima, was da vorhanden sein muss. Das kann der Betriebsrat schon einiges zu beitragen“ (Unternehmen STAHL1, BR, 1.30; erste Studie).

Ein anderer Betriebsratsvorsitzender, in dessen Unternehmen eine neue Form der Arbeitsorganisation eingeführt wurde, skizziert die hier beschriebene Funktion der Vertrauensbildung folgendermaßen:

„Also es war ja so: Es kommt eine neue Entscheidung oder eine neue Erkenntnis und dann haben wir auch aus dieser Entwicklung der Gruppenarbeit natürlich so eine Strategie entwickelt, dass wir gesagt haben, wir müssten, wenn die Auftaktveranstaltung ist, gleiche Möglichkeiten und gleiche Voraussetzungen schaffen. Das heißt, so viele Mitarbeiter wie möglich gleichzeitig schnell zu informieren. Deshalb diese Auftaktveranstaltung in dieser Räumlichkeit. Im Vorfeld bin ich natürlich Klinken putzen gegangen und habe die Kollegen schon ein bisschen seelisch

und körperlich darauf eingestellt – was kommt denn auf den einen oder den anderen zu. Es ging darum, Ängste zu nehmen“ (Unternehmen STAHL2, BR, 14.3; erste Studie).

Es lässt sich festhalten: Betriebsräte können zu einer besonderen Wirksamkeit und Nachhaltigkeit von Innovationsprozessen beitragen, wenn durch ihr Handeln die Sichtweisen der Beschäftigten in einer verbindlichen Form Berücksichtigung finden. Die institutionelle Bedeutung der Betriebsräte besteht darin, dass sie mit ihrer „kooperativ-kritischen Haltung des Mittragens und Mitverantwortens“ (Kotthoff 1998, S. 96) die Haltung der Belegschaftsmehrheit repräsentieren und sie immer wieder in der Lage sind, diese davon zu überzeugen.

Der Erfolg von ‚betrieblichen Innovationsbündnissen‘ hängt unseres Erachtens entscheidend davon ab, inwieweit die Beschäftigten und Betriebsräte bereit sind, sich hierfür zu engagieren: Den Arbeitnehmervertretern kommt die Aufgabe zu, die Beteiligungs- und Informationsprozesse für den einzelnen Beschäftigten abzusichern. Weiterhin müssen Verfahrensregelungen und Bestimmungen zu Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereichen von Entscheidungsgremien getroffen werden. Darüber hinaus haben Betriebsräte die Aufgabe, Prozesse kritisch zu verfolgen und zu intervenieren, wenn deren Ausrichtung auf die Sicherung und Verbesserung der Qualität der Arbeit sowie auf Beschäftigungssicherung nicht mehr gegeben ist. Damit können sie zwar unter Umständen Entscheidungsprozesse verlangsamen, sie tragen aber zur besseren Qualität von Entscheidungen und zu ihrer Nachhaltigkeit bei, da die Interessen der Beschäftigten systematisch berücksichtigt werden können.

5.2 Betriebsräte und Innovation: Einstellungen und Hinderungsgründe

Ein weiterer Befund der Untersuchung ist, dass jenseits der gemeinsamen rechtlichen Grundlagen des Betriebsverfassungsgesetzes in der Praxis völlig unterschiedlich ausgeprägte Einstellungs- und Handlungsmuster von Betriebsräten im Kontext betrieblicher Innovationsinitiativen bestehen. Die Unterschiede sind weniger von der Unternehmensgröße (und der damit korrespondierenden Zahl der Betriebsratsmandate) bestimmt, sondern neben der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens in erster Linie vom Charakter und der Qualität der betrieblichen Austauschbeziehungen zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretern abhängig. Das Betriebsratshandeln ist dabei eng mit der Frage verbunden, in welchem Umfang sich Mitbestimmungsträger eigeninitiativ mit Inhalten zur Anregung, Organisation und Steuerung betrieblicher Innovations-

prozesse befassen und Einfluss auf deren betriebliche Umsetzung und Ausgestaltung nehmen. Dies verdeutlichen die nachfolgenden Zitate von zwei Betriebsratsvorsitzenden:

„In erster Linie muss der Betriebsrat in der Lage sein, Eigeninitiative zu ergreifen. Er muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen. Ja, und er muss vielleicht auch im Vorwege bestimmte Voraussetzungen erfüllt haben: einen Bewusstseinswandel. [...] Ich glaube, das ist auch typbedingt, entweder Sie wollen was oder Sie wollen nicht. Also, da muss auch die innere Triebfeder sein zu sagen: ‚Ich will hier was bewegen‘ [...], heißt: ‚Ich geh‘ offensiv an die Sache ran.‘ [...] Es muss einfach die Überzeugung da sein, dass das, was Sie [als Betriebsrat] wollen und was Sie tun, der richtige Weg ist. Und ich denke, dann können Sie es den Mitarbeitern auch klar machen“ (Unternehmen ANLAGENBAU1, BR1, 36.35; zweite Studie).

„Innovationen ist ein Thema, das nicht immer an erster Stelle gestanden hat, mittlerweile aber einen wahnsinnig hohen Stellenwert einnimmt. [...] Vor vier oder fünf Jahren ist es mir eigentlich schon mal so gegangen, dass ich überlegt habe, jetzt bist Du fast 15 Jahre hier im Unternehmen und was hat sich eigentlich an dem Produkt verändert? Ich war ganz erschrocken, als ich darüber nachgedacht habe: Eigentlich gar nichts, [...] dass sich da etwas so richtig verändert hat, von der Produktschiene her, habe ich eigentlich nicht erkannt und da habe ich damals Kontakt aufgenommen zur Stiftung Innovation [...] und habe die Leute mal hierher gebracht, um unsere damaligen verantwortlichen Werkleiter auch mal so ein bisschen wachzurütteln – wenn man nämlich das Unternehmen erhalten will, dass es da auch stark drauf ankommt. Gut, das fruchtet nicht immer auf Anhieb, aber man hat doch gemerkt, man ist mehr ins Nachdenken gekommen, man hat öfter über diese Produktzykluskurve diskutiert, wobei man gesagt hat: Wo stehen wir eigentlich mit unseren Produkten? Dann hat dieses Thema Innovation auch im ganzen Unternehmen mehr Fuß gefasst, so dass es einen höheren Stellenwert bekam, bis hin zu dem Prozess, den wir heute kennen, mit dem Innovationsmanager [...] Da bin ich auch ganz froh drum, weil ansonsten wird es sicherlich sehr schwierig mit der Erhaltung des Unternehmens“ (Unternehmen METALLVERARBEITUNG, BR, 1.32; zweite Studie).

Die im zweiten Beispiel angedeutete Sicherung der ‚Zukunftsfähigkeit des Unternehmens‘ ist – neben der ‚Arbeitsplatzsicherung‘ und der ‚fehlenden Qualifikation von Beschäftigten‘ – auch aus Sicht anderer interviewter Betriebsräte im Zusammenhang mit Innovation ein Thema von herausragender Bedeutung (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Wichtige Themen im Zusammenhang mit Innovation aus Sicht von Betriebsräten (zweite Studie)

	M	SD
Sicherung von Arbeitsplätzen	5,00	0,00
Fehlende Qualifikation der Beschäftigten	5,00	0,00
Zukunftsfähigkeit des Unternehmens	5,00	0,00
Verbesserung der Arbeitsbedingungen	4,88	0,33
Belastung der Beschäftigten	4,75	0,43
Risiko von Fehlschlägen	4,13	1,17
Finanzielle Überlastung des Unternehmens	4,00	1,07
Widerstand in der Belegschaft	3,88	1,05

N = 8 (Interviews in 6 Betrieben)

(Antwortskala: 0 = „überhaupt nicht wichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung; in Anlehnung an die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2008; eigene Ergänzung)

Dabei hat das Thema Arbeitsplatzsicherung im Innovationskontext besondere Bedeutung. Es ist nicht einfach, die Wirkung von Innovationen hinsichtlich ihrer Beschäftigungseffekte zu bewerten. Produktinnovationen wird in aller Regel eher ein positiverer Effekt auf Beschäftigung zugeschrieben als Prozessinnovationen. In der Praxis überlagern sich Produkt- und Prozessinnovationen aber häufig, so dass die jeweiligen Beschäftigungseffekte nicht klar voneinander abzugrenzen sind. Generell können Innovationen Verdrängungs- und Rationalisierungseffekte auslösen, die wiederum beschäftigungsmindernde Wirkungen haben können. Auf der anderen Seite können erfolgreiche Innovationen (z.B. neue Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsfelder) ein gesteigertes Wachstum und eine erhöhte Nachfrage nach Arbeitskräften auslösen und damit für positive Beschäftigungseffekte – zumindest für eine Stabilisierung des Beschäftigungsniveaus – sorgen (siehe ausführlich Horbach, 2008; Stracke, 2006; Bellmann, Kohaut & Lahner, 2002). Das Bild wird dort, wo zusätzlich Innovationen der Arbeitsorganisation eingeführt werden, noch komplexer: „Aufgrund der Vielfältigkeit der Wirkungszusammenhänge zwischen Innovation und Beschäftigung ist es methodisch und empirisch sehr anspruchsvoll, die positiven Beschäftigungseffekte aufgrund vermehrten Wachstums und verbesserter Wettbewerbsfähigkeit gegen die gleichzeitig beschäftigungsmindernd wirkenden Verdrängungs- und Rationalisierungseffekte abzuwägen“ (Bitzer & Stille, 1998; S. 24). Diese Ungewissheit ist grundsätzlich als ein wesentlicher und durchaus nachvollziehbarer Grund für die skeptische bis ablehnende Einstellung von Betriebsräten zu Innovationsfragen zu sehen.

In rund der Hälfte der Untersuchungsfälle zeigt sich folgendes Bild: Der Betriebsrat setzt sich zwar mit (für ihn bis dahin) neuen Inhalten auseinander und versucht auch Einfluss auf das betriebliche Ideenmanagement, neue Formen der Arbeitsorganisation und/oder flexible Arbeitszeitmodelle zu nehmen. Über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum jeweiligen Gegenstand geht das Engagement jedoch häufig nicht hinaus. Eine Ursache hierfür ist u.a. in der Skepsis der Betriebsräte gegenüber (Prozess-)innovationen zu sehen – die sich aus ihrer Sicht nachteilig auf die Beschäftigungssituation auswirken können –, aber auch in der fehlenden Bereitschaft des Managements, die Arbeitnehmervertreter frühzeitig in die Gestaltung von Veränderungen zu involvieren. Das Handeln der Betriebsräte ist in vielen Fällen formalisiert, ihre Arbeit ist auf die Wahrnehmung der ‚klassischen‘ Aufgaben betrieblicher Interessenvertretung (Zustimmung bei personellen Einzelmaßnahmen, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Entgelt, Sicherung von Sozialleistungen etc.) fokussiert. In einer geringen Zahl von Fällen zeigen die Betriebsräte gar keine Bereitschaft, sich aktiv an betrieblichen Gestaltungsaufgaben zu beteiligen. Als Motiv dafür lassen sich die Sorge um eine Schwächung der eigenen Position oder die Befürchtung sozialer Einschnitte für die Belegschaft infolge betrieblicher Veränderungen nennen.

Ein grundsätzliches Problem von Betriebsräten in Innovationsfragen ist es, dass das Betriebsratsgremium aufgrund zu geringer personeller, sachlicher und zeitlicher Ressourcen oft gar nicht in der Lage ist, überhaupt eine aktive Rolle einzunehmen. Dies liegt an einer geringen Zahl von Betriebsratsmandaten und einer damit verbundenen möglichen Arbeitsüberlastung des Betriebsratsvorsitzenden (auch wenn dies in unseren Interviews nicht so stark in den Vordergrund gestellt wurde). Bei genauerer Betrachtung der Alltagsarbeit von Betriebsräten in Deutschland wird erkennbar, dass wegen des häufig kleinen Kreises von Betriebsratsmitgliedern eine arbeitsteilige Organisation der Aufgaben des Gremiums kaum möglich ist. Arbeitssitzungen finden unter großem Zeitdruck statt, betriebsratsinterne Ausschüsse tagen nur unregelmäßig. Die verfügbaren Kapazitäten werden überwiegend für die Erfüllung der im Betriebsverfassungsgesetz bestimmten Aufgaben oder die Umsetzung von Tarifverträgen auf betrieblicher Ebene benötigt. Dadurch wird der notwendige Handlungsspielraum der Arbeitnehmervertreter eingeengt, Innovation überhaupt zu einem ständigen Thema ihrer Arbeit zu machen und entsprechende Forderungen gegenüber der Unternehmensleitung aufzustellen. Der Aufbau internen Expertenwissens zur betrieblichen Innovationsförderung wird auf diese Weise erschwert.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine geringe Auseinandersetzung von Betriebsräten mit Innovationsthemen nicht nur auf die Ressourcenknappheit im Betriebsratsgremium zurückzuführen sein kann, sondern auch auf eine geringere Bewertung der Dringlichkeit, sich unternehmenspolitisch überhaupt mit solchen Inhalten zu befassen. Andere Sachfragen wie Entgelt oder Arbeitsschutz werden prioritär behandelt.

Tabelle 3 zeigt eine Auswahl von Argumenten, die Betriebsräte davon abhalten können, sich mehr an Innovationen zu beteiligen bzw. mehr eigene Vorschläge für Innovation einzubringen. Hier handelt es sich um ‚Hinderungsgründe‘, die in der zweiten Studie erhoben wurden. Überraschend sind zunächst die insgesamt niedrigen Zustimmungswerte, d.h. die vorgegebenen Items wurden gar nicht so stark als Hinderungsgründe bewertet. Laut der Antworten der Betriebsräte bestehen primäre Hinderungsgründe – wenn überhaupt – in fachlichen Defiziten mit Blick auf Entwicklungen in der eigenen Branche und aktuelle Managementkonzepte. An dritter Stelle steht das fehlende Interesse des Managements, den Betriebsrat mehr an Innovationsfragen zu beteiligen. Auffallend ist, dass die befragten Arbeitnehmervertreter davon ausgehen, dass die Belegschaft ein Engagement des Betriebsrats in Innovationsfragen erwartet. Hierbei die eigenen Vorstellungen einzubringen, setzt eine hohe Durchsetzungsstärke des Betriebsrats im Unternehmen voraus.

Tabelle 3: Hinderungsgründe aus Sicht von Betriebsräten, in Innovationsfragen selbst aktiv zu werden (zweite Studie)

	M	SD
Fehlende Kenntnisse über Entwicklungen in der Branche	2,43	1,40
Fehlende Kenntnisse über aktuelle Entwicklungen von Managementkonzepten	2,29	1,48
Kein Interesse des Managements	1,86	1,64
Zeitliche Überlastung des Betriebsrats	1,86	1,81
Fehlendes Wissen über Innovationsmanagement	1,57	1,18
Fehlende personelle Ressourcen im Betriebsrat	1,29	2,05
Die Interessen und Erwartungen der Kollegen im Betriebsrat sind zu unterschiedlich, eine Einigung auf eine gemeinsame „Innovationsstrategie“ ist zu schwierig	1,17	1,07
Andere Themen sind wichtiger	1,14	0,99
Die Gewerkschaft (IG Metall) erwartet keine eigenen Initiativen des Betriebsrats in Innovationsfragen	0,71	1,39
Die Belegschaft erwartet kein Engagement des Betriebsrats in Innovationsfragen	0,29	0,45

N = 7 (Interviews in 6 Betrieben)

(Antwortskala: 0 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 5 = „trifft voll und ganz zu“; M: Mittelwert, SD: Standardabweichung; in Anlehnung an WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2008; eigene Ergänzung)

Verschiedene Untersuchungen haben versucht, aus der Anzahl abgeschlossener Betriebsvereinbarungen prinzipiell ein Kriterium für die Einflussstärke des Betriebsrats abzuleiten (Müller-Jentsch & Seitz, 1998; Nienhüser, 2005). Unsere Untersuchung macht aber deutlich, dass gerade bei den Betriebsräten, die aus ihrer Sicht eine aktive Rolle bei der Förderung, Gestaltung und Begleitung von betrieblichen Innovationen übernehmen, eine effektive Einflussnahme auf betriebliche Veränderungsprozesse über den Rahmen einer Betriebsvereinbarung oder über gesetzlich gewährte Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten hinaus erfolgt. Die Arbeitnehmervertreter setzen sich mit einer Vielfalt von Themenfeldern auseinander, die von der Änderung der Betriebs- und Arbeitsorganisation über die Einrichtung von Profitcentern und Veränderung der betrieblichen Führungsstruktur bis hin zur Beteiligung des Betriebsrats an Beratungen über Investitionen, Fertigungsgestaltung und Produkt- und Markenpolitik reicht. Sie wenden sich dabei auch unternehmensstrategisch wichtigen Aspekten zu und erweitern dadurch ihre gesetzlich vorgegebenen Aufgabenbereiche. Diese Betriebsräte sind davon überzeugt, dass es im Hinblick auf die Wettbewerbssituation auch für Arbeitnehmervertreter zunehmend von Bedeutung ist, das Innovationsverhalten ihrer Betriebe zu beeinflussen, damit betriebliche Risiken möglichst frühzeitig erkannt und Chancen für die Belegschaft genutzt werden können:

Als Betriebsrat glaube ich, sind Innovationen deswegen wichtig, um langfristig am Markt bestehen zu können. [...] Und wenn wir das aufrecht erhalten wollen, sind wir darauf angewiesen, dass wir neue Ideen entwickeln, um eine hohe Qualität zu haben, um einen gewissen Marktvorteil zu erlangen. Das muss uns gelingen und das kann uns nur gelingen, indem wir akribisch an neuen Produkten arbeiten. [...] Man schaut danach, was ist an Entwicklungen am Markt da. Wenn man da als Unternehmen nicht mithält, dann wird man irgendwann nicht mehr betrachtet. Auch bei den Kunden wird das so sein. [...] Ja, ich glaube, dass es einfach in den letzten Jahren viel dringlicher geworden ist. Man merkt das einfach. Man war früher so auf der Insel der Glückseligen. [...] Ich glaube auch, dass der Betriebsrat da heute anders in der Verantwortung steht. Er muss sich mit der wirtschaftlichen Situation des Standortes auseinandersetzen. Er kann nicht so tun, als wenn das alles keine Rolle spielt“ (Unternehmen METALLVERARBEITUNG, BR, 21.19; zweite Studie).

5.3 Kooperationsbereitschaft und Vertrauen – ‚Spielregeln‘ für betriebliche Innovationsprozesse aus Betriebsratsicht

Um als Arbeitnehmervertreter bei Innovationen aktiv werden zu können, sollte nach Auskunft der meisten Interviewpartner grundsätzlich die Bereitschaft des Managements vorhanden sein, den Betriebsrat themen- und situationsbezogen an betrieblichen Innovationsprozessen zu beteiligen. Ein partnerschaftlicher und konstruktiver Dialog zwischen Management und Betriebsrat ist demnach die Grundvoraussetzung für gemeinsame Problemlösungen. Das heißt aber nicht, dass die Arbeitnehmervertreter Konflikten mit dem Management grundsätzlich aus dem Weg gehen sollten:

„Wobei man immer mit Zusammenarbeit vorsichtig umgehen muss. Was ist eine Zusammenarbeit? Es ist [...] dieses Gucken, Sprechen, Abwägen. Heute gibst du mir mal was, und morgen bekommst du was von mir. Und das muss passen. Wenn du das Gefühl hast, dass du immer über den Tisch gezogen wirst, dann musst du mal fürchterlich auf die Bremse treten und sagen: bis hierhin und nicht weiter“ (Unternehmen ANLAGENBAU2, BR, 11.36; zweite Studie).

Offene Kommunikationskanäle zwischen Management und Mitbestimmungsgremien sind unabdingbar, um eine frühzeitige Information der Arbeitnehmervertreter über geplante Maßnahmen der Unternehmensführung zu ermöglichen. Auch ein offener Umgang mit Problemen sowie Sachverstand auf beiden Seiten sind notwendig. Nur unter diesen Bedingungen sind offensive und strategisch geprägte Vorschläge des Betriebsrats im Vorfeld von Entscheidungen möglich, um die Unternehmensleitung in die Situation versetzen zu können, darauf zu reagieren bzw. die Konzepte des Betriebsrats mit ihren eigenen zu vergleichen, oder das Management überhaupt erst zu Aktivitäten zu veranlassen.

Wie bereits erwähnt, ist es aus Sicht einiger Betriebsräte in der jüngsten Vergangenheit gelungen, auch ohne den Rahmen einer Betriebsvereinbarung oder per Gesetz eingeräumte Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten betriebliche Innovationsprozesse effektiv zu beeinflussen. Basis für die Zusammenarbeit war hierbei das durch Vertrauen und mündliche Absprachen geprägte Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat. Dies birgt jedoch auch Gefahren, wie folgende Ausführungen zeigen:

„Es wird wirklich die vertrauensvolle Zusammenarbeit an der Stelle hier gelebt. Das muss nicht immer so sein. Das hängt immer von beiden Partnern ab. Es funktioniert jetzt über einen gewis-

sen Zeitraum. Das kann sich jederzeit mal ändern, sollte mal das Management wechseln oder es kommt jemand hin, der sagt: ‚Betriebsräte sind eh‘ alles Verbrecher!‘ – dann wird das nicht funktionieren, aber hier funktioniert es im Moment. Ich hoffe, und ich glaube auch, zum Wohlbefinden des Standortes und damit auch der Mitarbeiter. Eigentlich wären wir klüger beraten, von beiden Seiten, wenn man es schriftlich fixieren würde, weil man es dann für die Zukunft absichert; heute weiß man, dass das Wort zählt und wenn der Betriebsrat sagt, wir machen da mit und der Werksleiter oder das Management sagt, wir machen mit, dann macht das auch jeder mit und keiner fällt an der Stelle um. Die Zeiten können sich ja mal ändern, vielleicht wäre es da manches Mal klüger, man würde manche Dinge auch mal niederschreiben“ (Unternehmen METALLVERARBEITUNG, BR, 24.23; zweite Studie).

„[Betriebsvereinbarungen zum Thema Innovationen bzw. Ergänzungstarifverträge zum Thema Innovation] haben wir im Augenblick noch nicht, aber ich werde versuchen, diesen ganzen Prozess in Form einer Vereinbarung [u.a. zur Durchführung von Ideenbörse festzuhalten] ... wo wir die Vereinbarung haben, die mündliche Vereinbarung, dass wir die ehrlich wiederholen, das Ganze auch in Form einer Vereinbarung festzuschreiben, weil man nicht weiß, wie lange die Geschäftsführung noch im Amt ist. [...] Wenn die nicht mehr da ist, heißt das, es muss diese Sache nicht mehr fortgeführt werden. Also, wenn wir eine Vereinbarung haben, haben wir die langfristige Sicherheit. Mit diesen Personen sind wir uns einig, mit diesen Personen läuft das im Augenblick einigermaßen harmonisch, aber es kann aber auch sein, dass sich die Personen ändern, sowohl in meiner Person als auch in der Person der Geschäftsführung. Insofern ist eine Vereinbarung natürlich notwendig, um etwas dauerhaft manifestieren zu können“ (Unternehmen ANLAGENBAU3, BR, 31.10; zweite Studie).

Diese Aussagen lassen sich als Indiz dafür deuten, dass Tarif- bzw. Betriebsvereinbarungen als wichtige vertragliche Grundlage für Innovationsprozesse gesehen werden, in denen die Rechte und Pflichten der Tarif- bzw. Betriebsparteien manifestiert und verbindliche Normen und Regeln formuliert sind, die es einzuhalten gilt. Tarif- und Betriebsvereinbarungen schaffen hier Orientierung für das Handeln im Betrieb und führen möglicherweise zu einer höheren Akzeptanz von Veränderungsprozessen in der Belegschaft. Dies erzeugt Kontinuität und Vertrauen und trägt somit zur Integration im Unternehmen im Sinne von Gebert, Boerner und Lanwehr (2001) bei.

5.4 Intra-Rollenkonflikt

Zur Verdeutlichung der Handlungsanforderungen von Betriebsräten im Zusammenhang mit betrieblicher Innovation und typischer Rollenkonflikte für Betriebsräte sollen drei Beispiele aus dem Sample der Untersuchungsbetriebe herausgegriffen werden. Dabei handelt es sich um Fälle, in denen sich der Betriebsrat einen hohen Aktivitätsgrad bei der Förderung betrieblicher Innovationen zuweist. Aus Perspektive der Betriebsräte ist entscheidend, Innovationen in einer Form zu unterstützen, die sicherstellt, dass sie einen positiven Beitrag zur Beschäftigung leisten können. Um hierbei die gewünschten positiven Effekte zu erzielen, haben die Betriebsräte gleichzeitig die Interessen der Beschäftigten und die Interessen des Betriebes in den Blick zu nehmen. Dieser „intermediäre Charakter“ (Müller-Jentsch 1997; S. 281) der Institution Betriebsrat wird schon durch das Betriebsverfassungsgesetz (§2, 1) vorgegeben. Danach sind Betriebsräte gleichzeitig auf das Wohl der Arbeitnehmer – eine zufriedenstellende Qualität der Arbeitsbedingungen und sichere Arbeitsplätze – und des Betriebes – eine zufriedenstellende ökonomische Entwicklung und eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit – verpflichtet. Daraus ergibt sich ein typischer Intra-Rollenkonflikt, aber die Verknüpfung dieser unterschiedlichen Handlungslogiken muss nicht zwangsläufig zu gegensätzlichen Anforderungen (Co-Management versus Gegenmacht) führen. Die Betriebsräte der drei Beispielbetriebe entwickeln einen unternehmenspolitisch hinterlegten, pragmatischen, kooperativen und durchaus offensiven Handlungsansatz. Soweit möglich und nötig, werden strategisch geprägte Vorschläge gegenüber dem Management geäußert. So berichtet einer der von uns befragten Arbeitnehmervertreter:

„Gemeinsam mit der Geschäftsführung versuchen wir ständig, über Innovationen neue Marktchancen für das Unternehmen und positive Effekte für die Beschäftigung zu erzielen“ (Unternehmen FAHRZEUGBAU, BR1, 1.21; erste Studie).

Ein anderer Betriebsrat führt aus:

„ ... und wenn ich mir die Frage stelle, wie erhalte ich den Betrieb, bin ich sehr schnell an diesem Tellerrand zu sagen, wie ist denn die Marktsituation dieses Unternehmens, was fehlt diesem Unternehmen oder was kann es gut. Was muss in diesem Unternehmen entwickelt werden, wo muss man hier investieren, welche Produkte sollen in welchen Märkten eingesetzt werden, was muss man tun, damit man in Zukunft – und wenn ich sage ‚man‘, dann ist es ja einzig und allein für mich als Betriebsrat davon abhängig, was kann ich tun, um zumindest eine hohe Sicherheit

der Existenz dieser Arbeitsverhältnisse [im Unternehmen] zu gewährleisten“ (Unternehmen GERÄTEBAU, BR, 9.4; erste Studie).

Das Spannungsverhältnis für den Betriebsrat ergibt sich vor allem aus der Wahrung der Solidaritäts- und Interessengemeinschaft der Arbeitnehmer auf der einen und der Beachtung der wirtschaftlichen Betriebsziele auf der anderen Seite. Einer der befragten Betriebsratsvorsitzenden beschreibt die Situation wie folgt:

„ ... und das ist auch die neue Rolle, dass ein Betriebsrat – und das kenne ich ja eben auch noch aus der Vergangenheit, ich sage mal, so vor zehn Jahren hat man noch gesagt: Unternehmerisches Risiko, damit habe ich überhaupt nichts zu tun. Dafür ist der Unternehmer verantwortlich. Und das ist heute anders geworden. Heute muss ich als Betriebsrat Mitentscheidungen treffen und tragen und das heißt auch, dass ich dann auch für solch eine Entscheidung gerade stehen muss. Dann kann ich natürlich da nicht sagen, das ist unternehmerisches Risiko, der Unternehmer hat jetzt eine Entscheidung getroffen und davon ist ein Teil der Belegschaft betroffen. Dann muss ich mich auch hinstellen und vor der Belegschaft die Größe haben und sagen: Leute aus dem und dem Grund ist die Entscheidung, die wir an der Stelle auch teilen, so und so gefallen“ (Unternehmen GERÄTEBAU, BR, 4.8; erste Studie).

Dieses Statement reflektiert eindrucksvoll, dass im Interaktionssystem zwischen Management und Betriebsrat die Rollenanforderungen der beiden Betriebsparteien differenziert und neu verteilt worden sind. Während der Betriebsrat traditionell für die sozialen Belange der Beschäftigten und die Geschäftsführung für die wirtschaftliche Effizienz des Unternehmens verantwortlich war, hat sich heute der „Konflikt zwischen ökonomischer und sozialer Rationalität jeweils in die beiden Parteien hineinverlagert“ (Rüdt, 2007). Die Rolle des Betriebsrats ist jedoch keineswegs als völlige Abkehr von der traditionellen Schutzpolitik zu bezeichnen, sondern als eine sich parallel dazu entwickelnde stärkere Orientierung in Richtung einer aktiven Mitgestaltung von Veränderungen zu verstehen:

„ ... also die Entwicklung dahingehend, dass man nicht nur begleitend als Mitarbeitervertretung und auch stellvertretend für Mitarbeiter, sondern gestaltend wirklich weiterentwickelt“ (Unternehmen HOLZBAU, BR, 10.29; erste Studie).

Der Wandel geht einher mit einer Veränderung des Selbstverständnisses von Arbeitnehmervertretern, der natürlich auch mit Risiken verbunden ist und Abwehrmechanismen hervorrufen kann.

Für die Betriebsräte ist es schwierig, die Beteiligungsangebote der Unternehmensleitung zur Kooperation bei bestimmten Verbesserungs- bzw. Innovationsprojekten zu bewerten. Was passiert, wenn Betriebsräte bei Entscheidungen über Prozessinnovationen, die Einschnitte für die Belegschaft nach sich ziehen könnten, von den Beschäftigten als mitverantwortlich und als Teil der Projektleitung – also tatsächlich als ‚Co-Manager‘ – gesehen werden? Und was ist, wenn Betriebsräte mit negativen Folgen von Prozessinnovationen verbunden werden, die sie selbst nur sehr begrenzt mit beeinflussen konnten? Beschäftigte können sich dann in ihren Erwartungen enttäuscht sehen, weil diejenigen, die sie mit der Wahrnehmung ihrer Interessen beauftragt haben, aus ihrer Sicht nicht ausreichend der Schutzfunktion nachgekommen sind. Betriebsräte können aber auf die Mitgestaltungsfunktion nicht verzichten, wenn sie weiterhin die Ansprüche aller Beschäftigten berücksichtigen wollen.

5.5 Ansätze zur Lösung des Rollenkonflikts und Anforderungen an Betriebsratsarbeit

Betriebsräte stehen vor einem Dilemma. Eine Lösung des Interessen- und Rollenkonfliktes, der sich aus den konfligierenden Handlungslogiken ergibt, könnte darin bestehen, sich als Betriebsrat gegen die ‚Arbeitnehmer-, und allein für die ‚co-manageriale Betriebsratsrolle‘ zu entscheiden (Brinkmann, 2002). Damit wird der Betriebsrat aber oft in Legitimationsprobleme geraten, wenn der wirtschaftliche Erfolg nicht immer neue Verteilungsspielräume eröffnet. Diese Lösungsstrategie wurde in unseren Untersuchungsfällen von den Betriebsräten nicht angestrebt. Stattdessen wurde von einem Betriebsratsvorsitzenden folgende Lösung skizziert:

„Und es gab damals noch einen Grundsatz und zwar ‚Veränderung heißt Bewegung‘. Wenn ich etwas verändere, muss ich etwas in Bewegung setzen, sonst bleibt es ja gleich. Und wir haben uns damals mit der Unternehmensleitung darauf geeinigt, dass wir uns als offene Partner an einen runden Tisch setzen und wir gegenseitig verabreden, uns nicht über den Tisch zu ziehen“ (Unternehmen GERÄTEBAU, BR, 9.20; erste Studie).

Damit lässt sich die durch den intermediären Status des Betriebsrats begründete ‚Zwiespältigkeit‘ zwar nicht aufheben. Der zitierte Betriebsratsvorsitzende ist aber der Auffassung, durch das Vertrauensverhältnis zur Geschäftsleitung seiner Verantwortung und seinen Verpflichtungen als gewählter Interessenvertreter der Beschäftigten besser gerecht werden zu können.¹¹

¹¹ Eine besondere Herausforderung ergibt sich hier für Betriebsratsmitglieder, die gleichzeitig ein Aufsichtsratsmandat wahrnehmen. Wie ist der Rollenkonflikt zwischen ‚Kontrolle‘ und ‚Unterstützung‘ des Managements zu lösen? Einerseits müssen die Arbeitnehmervertreter ein Vertrauensverhältnis zum Management als Basis für eine

Trotz aller strukturellen und kulturellen Unterschiede der Unternehmen gibt es im gesamten Untersuchungssample eine Reihe von Anhaltspunkten, die darauf hindeuten, dass Betriebsräte Schwierigkeiten sehen, im Erwartungsspektrum zwischen den Polen konsequenter Interessenvertretung und gestaltungsorientierter Kooperation ihren „betriebspolitischen Ort“ (Tietel, 2006) zu finden und eine angemessene Rollenidentität zu entwickeln. Die dabei an die Betriebsratsarbeit gestellten Anforderungen sind vielfältig, wie der jeweils hohe Zustimmungswert zu den Aussagen bezüglich der wahrgenommenen Aufgaben und Rollen von Betriebsräten bei Innovation verdeutlicht (Tabelle 4).

Tabelle 4: Aufgaben und Rollen von Betriebsräten im Zusammenhang mit Innovation
(zweite Studie)

	M	SD
dafür da, Beschäftigung zu sichern	4.88	0.33
Mitgestalter von Verbesserungen	4.75	0.43
dafür da, Sozialleistungen zu sichern	4.75	0.66
Schlichter	4.63	0.48
Kommunikationsexperte	4.50	0.50
Verhandlungskünstler	4.38	0.70
Organisationsexperte	4.13	0.78
Initiator von neuen Ideen	4.13	0.60
Arbeitsrechtler	3.88	1.05
netter, aufgeschlossener Kollege	3.88	1.05
Betriebswirt	3.38	1.11
dafür da, Arbeitsintensivierungen abzulehnen	3.13	1.36
Gegenmacht	2.50	1.87

N = 8 (Interviews in 6 Betrieben)

(Antwortskala: 0 = „Die Aussage trifft überhaupt nicht zu“; 5 = „Die Aussage trifft voll und ganz zu“;
M: Mittelwert; SD: Standardabweichung)

Die Aufgaben enthalten zum Teil Anforderungen, die konträre Handlungsmuster nahelegen, z.B. ‚Betriebswirt‘ vs. ‚Sicherung von Beschäftigung‘. So kann die erstgenannte Aufgabe die Analyse möglicher Kostensenkungspotenziale im Kontext von Prozessinnovationen implizieren, die der Aufgabe der kurzfristigen Beschäftigungssicherung möglicherweise entgegensteht. Die Lösung einer solchen Konfliktsituation durch die Betriebsräte sieht dann häufig so aus, dass sie situati-

produktive Zusammenarbeit herstellen und andererseits ein gewisses Maß an persönlicher Unabhängigkeit und kritischer Distanz wahren, um effektive Kontrolle sicherzustellen.

ons- und themenorientiert einen sachbezogenen Pragmatismus entwickeln und versuchen, unterschiedliche Organisations-, Gruppen- und Individualinteressen gegeneinander abzuwägen:

„Wie ich es schaffe, die ganzen Aufgaben unter einen Hut zu bringen? Also, ich denke mal, das ist auch situationsbedingt. Das kommt immer drauf an, um was es geht und mit wem man da auch zu tun hat. Und dann kommt es natürlich darauf an: Was steht auf dem Spiel? [...] Man muss sich als Betriebsrat einfach fragen: Was ist an dieser Stelle aus meiner Sicht und für mein Umfeld nun richtig oder nicht richtig? Und ich muss im Grunde genommen wissen, welchen Weg schlage ich da ein. Wenn man sich dann [im Betriebsratsgremium] auf etwas geeinigt hat, dann tue ich das aus meiner innersten Überzeugung. Und manchmal ist es auch nicht unbedingt das, was die Kollegen [d.h. Belegschaft] hören wollen. Das heißt, ich muss mich mit den Kollegen manchmal genauso auseinandersetzen [...], da bin ich nicht immer der nette und aufgeschlossene Kollege, da vertrete ich manchmal auch eine Meinung und sag ‚Und an der Stelle ist das die richtige Richtung und dafür stehe ich auch ein‘ “ (Unternehmen ANLAGENBAU1, BR1, 33.11; zweite Studie).

Die in Tabelle 4 aufgeführten Aufgaben und Anforderungen sind ohne ausreichende fachliche und methodische Schulungen, soziale Kompetenz und ein ausreichendes Verständnis für betriebswirtschaftliche Zusammenhänge kaum zu bewältigen. Der Betriebsrat muss in der Lage sein, Konzepte und Vorlagen der Unternehmensführung zu analysieren und zu bewerten, um in eine Diskussion argumentativ eintreten zu können. Überdies sind längere Entwicklungsprozesse im Betriebsratsgremium, in Produktionsteams und in der Interaktion mit den Belegschaftsangehörigen und gegebenenfalls ein fachbezogener Austausch in Betriebsräte-Netzwerken erforderlich. Wirksame Modi der Aushandlung und Konfliktregulierung müssen eingespielt werden. Wichtig sind die Aktivierung aller Betriebsratsmitglieder und die Heranbildung von Experten für bestimmte Themen. So kann im Betriebsratsgremium ein hinreichendes Maß an Arbeitsteiligkeit und Transparenz entstehen. Eine frühzeitige und effektive Einflussnahme des Betriebsrats auf Konzepte und Maßnahmen zur Innovationsförderung setzt insgesamt eine hohe Lernbereitschaft und Lernfähigkeit der Arbeitnehmervertreter und schließlich ausreichend zeitliche Kapazitäten voraus. Insgesamt bedarf es eines vorausschauenden Blicks des Betriebsrats für das gesamte Unternehmen sowie der Transparenz und des politischen „Fingerspitzengefühl“ (Rundnagel, 2004; S. 59) bei der Ausbalancierung der Bedingungen auf betrieblicher Ebene.

Schwierig bleibt die Lösung des Rollenkonflikts für Betriebsräte, wenn trotz einer funktionalen Ausdifferenzierung von Aufgaben und damit einhergehenden Versachlichungsprozessen von den Akteuren starke persönliche und emotionale Auswirkungen der Tätigkeit wahrgenommen werden. Dies hängt damit zusammen, dass Unternehmen stets als soziale Zusammenhänge verstanden werden müssen, bei denen neben den sachlichen auch weitere Ebenen und Rollen (wie z.B. Freundschaften) produziert werden, die von einzelnen Individuen nur schwer voneinander getrennt werden können (vgl. hierzu auch Brinkmann, 2002).

Die Vielfalt der Rollenanforderungen fordert Betriebsräte nicht nur, potenziell wird dadurch auch die Entwicklung umfassender beruflicher und sozialer Qualifikationen sowie der eigenen Persönlichkeit gefördert. Nicht zuletzt kann mit der Ausübung des Betriebsratsmandats eine Stärkung des Selbstbewusstseins bzw. des Selbstwertgefühls der handelnden Akteure verbunden sein. Von den interviewten Betriebsräten selbst werden die komplexen Anforderungen an ihre Rolle teilweise begrüßt, von den meisten aber durchaus auch als Arbeitsverdichtung und Aufgabenüberlastung erlebt. Krankheitsanfälligkeit und Überforderungssyndrome können mögliche Folgen sein:¹²

„ ... und man fährt auch manchmal ganz schön mit hängenden Ohren nach Hause. Also, das kostet wirklich viel Kraft und Energie“ (Unternehmen ANLAGENBAU1, BR1, 38.5; zweite Studie).

Die konfligierenden Rollenerwartungen und Kompetenzanforderungen in der täglichen Arbeit von Betriebsräten können vor allem im Kontext betrieblicher Innovationsprojekte zu einem erheblichen Druck führen. Eingespielte Denk- und Verhaltensmuster sind immer wieder zu überdenken. Der Eindruck persönlicher Überlastung ist als Unterton in vielen Interviews spürbar. Neben dem Vertrauen der Beschäftigten in ihre Interessenvertreter sind Professionalität und Selbstbewusstsein die wesentlichen Voraussetzungen, die Aufgaben eines Betriebsrats erfolgreich bewältigen zu können.

6. Fazit und Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass sich aus der Verknüpfung von schutz- und gestaltungsorientierter Betriebsratspolitik im Zusammenhang mit betrieblicher Innovation eine Vielzahl von teils widersprüchlichen Aufgaben ergeben. Die Anforderungen an Betriebsratspolitik sind differenziert, die Interessen unterschiedlicher Bezugspersonen bzw. -gruppen mit teils unter-

¹² Die enormen Belastungen von Betriebsräten wurden vielfach nachgewiesen (vgl. z.B. Müller-Jentsch 1998; Kothoff, 1995; Prött 1994; Schienstock, 1979; Seidl, 1999; Tietel, 2006).

schiedlichen Zielsetzungen sind zu berücksichtigen. Dies kann zu Intra-Rollenkonflikten des Betriebsrats führen.

Betriebsräte sehen sich heute mit der Anforderung konfrontiert, einerseits ihre nach wie vor zentrale Funktion als Interessenvertreter der Belegschaft zu erfüllen und parallel dazu kompetent an der Entwicklung des Unternehmens mitzuwirken. Im Einzelnen müssen Betriebsräte vor allem eine Balance finden zwischen Maßnahmen zum Wohl des Unternehmens (ökonomische Ziele) und Maßnahmen zum Wohl der Belegschaft (soziale Ziele), zwischen Strategien zur Beschäftigungssicherung und Strategien zur Verbesserung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens sowie zwischen Erwartungen der Arbeitnehmer und eigenen Vorstellungen zur Schaffung guter Bedingungen für betriebliche Verbesserungen bzw. Innovationen.

Für die Arbeit des Betriebsrats ist damit ein Erwartungskonflikt bereits vorgezeichnet, da seine Rolle durch die Aufgabenerweiterung im Sinne des Co-Managements zwiespältig angelegt ist. Unter den Bedingungen heutiger Wettbewerbsdynamik besteht eine besondere Anforderung an Betriebsräte darin, den Gesamtkontext des Unternehmens als ökonomisches, soziales und lebensweltliches ‚Konstrukt‘ ins Auge zu fassen, ohne hierbei die arbeitnehmerorientierte Sicht aufzugeben. Betriebsräte stehen mehr denn je vor der Aufgabe, für jeden Anlass eine passende Strategie und einen passenden Beziehungsmodus (insbesondere gegenüber dem Management) zu entwickeln. Die Ergebnisse unserer Untersuchung lassen sich so interpretieren, dass der ohnehin wahrgenommene Rollenkonflikt von Betriebsräten durch die Beschäftigung mit Innovationsfragen (insbesondere mit Prozessinnovationen) in seiner Intensität noch stärker erlebt wird.

Die Lösung der Rollenkonflikte verlangt von Betriebsräten, die Erwartungen der unterschiedlichen Rollensender abzuwägen bzw. die widersprüchlichen Erwartungen eines Rollensenders so zu beeinflussen, dass sie die eigene Arbeit erfolgreich gestalten können. Es gibt aber nicht *die* Lösungsstrategie. Je nach Situation und Thema ist die für den Betriebsrat geeignete Handlungsalternative zu wählen. Dilemmata können von vornherein nicht grundsätzlich ausgeschlossen werden. Es sollte aber das Ziel aller betrieblichen Akteure – auch des Betriebsrats – sein, präventiv auf eine möglichst konstruktive und kooperative Zusammenarbeit bei der Lösung von Interessenkonflikten hinzuwirken. Geglücktes Beziehungsmanagement hat einen präventiven Wert, da bei allseitig positiven Beziehungen Rollenkonflikte erst gar nicht entstehen bzw. sich leichter entschärfen lassen. Kooperationsbereitschaft als Verzicht auf Interessenvertretung, d.h. als Interessenvertretung, die Konflikte mit dem Management aus dem Weg geht, ist hiermit jedoch nicht

gemeint. Dadurch würde der Betriebsrat sowohl seine Glaubwürdigkeit als auch seine Handlungsfähigkeit einbüßen.

Rollenkonflikte des Betriebsrats bei Innovation können darüber hinaus abgemildert werden, wenn im Vorhinein abzusehen ist, dass Innovationen zu erkennbaren Ergebnissen führen, z.B. zu Verbesserungen der Arbeitsabläufe und der Arbeitsqualität. Damit werden Erwartungen der Belegschaft erfüllt. Wichtig ist in allen Fällen ein Betriebsklima, das unter den betrieblichen Akteuren Verständnis für kontinuierliche Verbesserungen erzeugt und zur Öffnung für notwendige Veränderungen beiträgt.

Der Stress, den ein Akteur bei der Übernahme oder Ausübung einer Rolle empfindet, variiert nicht nur mit dem Grad der Konfliktrichtigkeit oder der Ambiguität, sondern auch damit, inwieweit die Rolle als Machtmittel eingesetzt wird (Fischer & Wiswede, 2002, S. 470). Eine breite Legitimation durch eine informierte Belegschaft erleichtert die Rahmenbedingungen für das Handeln der Arbeitnehmervertreter. Dadurch erhält der Betriebsrat die erforderliche Autorität und Stärke, um von der Unternehmensleitung akzeptiert und ernst genommen zu werden.

Ausgangspunkt für weitere Forschungsbemühungen könnte die Untersuchung von Konflikten bei Innovationsfragen innerhalb des personell und kulturell häufig heterogen zusammengesetzten Betriebsratsgremiums sein. Zudem sollten der Einfluss und die Bedeutung der Gewerkschaftspolitik für betriebliches Innovationshandeln stärkere Beachtung finden. Gravierende Rollenkonflikte von Betriebsräten, die auf divergierende Erwartungen zwischen Gewerkschaften auf der einen und Betriebsräten auf der anderen Seite im Hinblick auf betriebliche Innovationen zurückzuführen sind, konnten in unserer Untersuchung nicht explizit festgestellt werden. Insgesamt stellt die Untersuchung einen ersten Ansatz dar, Rollenkonflikte von Betriebsräten bei Innovation aufzuzeigen. In einem weiteren Schritt wäre die empirische Tragfähigkeit der Ergebnisse zu überprüfen. Dazu bietet sich eine quantitative Untersuchung an, die als repräsentative Befragung von Betriebsräten angelegt sein sollte.

Literatur

- Artus, I., Liebold, R., Lohr, K., Schmidt, E., Schmidt, R. & Strohwald, U. (2001). *Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie*. Opladen: Leske und Budrich.
- Bellmann, L., Kohaut, S. & Lahner, M. (2002). Betriebliche Beschäftigungsentwicklung und Innovationsaktivitäten. In G. Kleinhenz (Hrsg.) (2002), *IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (S. 243-248). Nürnberg.
- Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (1998). *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Berthold, N., Brischke, M. & Stettes, O. (2003). Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Gratwanderung zwischen Tarifbruch und Tariftreue. *Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik, Nr. 64*, Universität Würzburg.
- Bispinck, R. (2004). Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – Eine schwierige Balance. *WSI-Mitteilungen*, 57 (5), 237-245.
- Bispinck, R. (Hrsg.) (2007). *Wohin treibt das Tarifsysteem?* Hamburg: VSA.
- Bispinck, R. (2008). Das deutsche Tarifmodell im Umbruch. *Wirtschaftsdienst*, 88 (1), 7-11.
- Bispinck, R. & Schulten, T. (2009). Re-Stabilisierung des deutschen Flächentarifvertragssystems. *WSI-Mitteilungen*, 62 (4), 201-209.
- Bitzer, J. & Stille, F. (1998). Beschäftigungswirkungen von Innovationen. Analysen zu einem komplizierten Verhältnis. In F. Lehner, M. Baethge, J. Kühl & F. Stille (Hrsg.), *Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie* (S. 15-58). München & Mering: Hampp.
- Bosch, A., Ellguth, P., Schmidt, R. & Trinczek, R. (1999). *Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie*. Opladen: Leske und Budrich.
- Brinkmann, U. (2002). *Umbruch von unten? Betriebliche Akteure in der ostdeutschen Transformation*. München & Mering: Hampp.

- Dahrendorf, R. (1972). *Sozialstruktur des Betriebes*. Wiesbaden: Gabler.
- Deiß, M. (2000). Betriebsrat – quo vadis? Interessenvertretung in vernetzten Wertschöpfungsketten. In U. Klitzke, H. Betz & M. Möreke (Hrsg.), *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik* (S. 117-146). Hamburg: VSA.
- Dilger, A. (2002). *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten*. München & Mering: Hampp.
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2002). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (2. Aufl.). München & Wien: Oldenbourg.
- Frey, D. & Streicher, B. (2008). Co-Management und Rollenkonflikte des Betriebsrats. In V. Rieble & A. Junker (Hrsg.), *Unternehmensführung und betriebliche Mitbestimmung* (S. 87-107). München: ZAAR Verlag.
- Fürstenberg, F. (1958). Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, (10), 419-429. Wieder abgedruckt in Fürstenberg (1964). *Grundfragen der Betriebssoziologie*. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gassmann, O. (2009). „Nicht stehen bleiben“ – Oliver Gassmann, Professor für Innovationsmanagement, über die Krise. *Innovationsmanager. Magazin für Innovationskultur*, (1), 9.
- Gebert, D., Boerner, S. & Lanwehr, R. (2001). Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: „Je mehr, desto besser?“ Die Linearitätsannahme auf dem Prüfstand. *Die Betriebswirtschaft*, 61 (2), 204-222.
- Haipeter, T. (2009). Tarifregulierung zwischen Fläche und Betrieb: Koordinierung und Praxis in der Chemie- und der Metallindustrie. *WSI-Mitteilungen*, 62 (4), 185-192.
- Hälker, J. (2005). *Betriebsräte in Rollenkonflikten. Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht* (2. Aufl.). München & Mering: Hampp.
- Hauschildt, J. & Salomo, S. (2007). *Innovationsmanagement* (4. Aufl.). München: Vahlen.
- Hauser-Ditz, A., Hertwig, M. & Pries, L. (2008). *Betriebliche Interessenregulierung in Deutschland. Arbeitnehmervertretung zwischen demokratischer Teilhabe und ökonomischer Effizienz*. Frankfurt/Main & New York: Campus.

-
- Hochschild, A. R. (1990). *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt/Main & New York: Campus.
- Horbach, J. (2008). The Impact of Innovation Activities on Employment in the Environmental Sector. Empirical Results for Germany at the Firm Level. *IAB Discussion Paper 16/2008*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Huzzard, T., Gregory, D. & Scott, R. (2004). *Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing*. Houndsmills: Palgrave Macmillan.
- Jirjahn, U. (2006). Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland. Überblick über den Stand der Forschung und Perspektiven für zukünftige Studien. *Sozialer Fortschritt*, 55 (9), 215-226.
- KfW Bankengruppe (2009). *Innovationshemmnisse bei kleinen und mittleren Unternehmen*. Mittelstands- und Strukturpolitik Nr. 43, Frankfurt/Main.
- Kinkel, S., Lay, G. & Wengel, J. (2004). *Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden*. Karlsruhe: Fraunhofer ISI.
- Kohaut, S. & Schnabel, C. (2007). Tarifliche Öffnungsklauseln: Verbreitung, Inanspruchnahme und Bedeutung. *Sozialer Fortschritt*, 56 (2), 33-40.
- König, M. & Völker, R. (2001). *Forschungsbericht zum Forschungsprojekt „Verbesserung der Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Rheinland-Pfalz“*, Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein.
- Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb*. Frankfurt/Main & New York: Campus.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München & Mering: Hampp.
- Kotthoff, H. (1995). Betriebsräte und betriebliche Reorganisation. Zur Modernisierung eines ‚alten Hasen‘. *Arbeit*, 4 (4), 425-447.
- Kotthoff, H. (1998). Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. *Industrielle Beziehungen*, 5 (1), 76-100.

-
- Massa-Wirth, H. & Seifert, H. (2004). Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite? *WSI-Mitteilungen*, 57 (5), 246-254.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Weinheim & Basel: Beltz.
- Minssen, H. & Riese, C. (2005). Der Co-Manager und seine Arbeitsweise. Die interne Arbeitsorganisation von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr. *Industrielle Beziehungen*, 12 (4), 367-392.
- Minssen, H. & Riese, C. (2007). *Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten*. Berlin: edition sigma.
- Müller-Jentsch, W. (1997). *Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung* (2. Aufl.). Frankfurt/Main & New York: Campus.
- Müller-Jentsch, W. (1998). Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31 (3), 575-584.
- Müller-Jentsch, W. (2006). Diesseits und jenseits des dualen Systems. In I. Artus, S. Böhm, S. Lücking & R. Trinczek (Hrsg.), *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen* (S. 417-424). Frankfurt/Main & New York: Campus.
- Müller-Jentsch, W. (2007). *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. 'Industrial Citizenship' zwischen Markt und Regulierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller-Jentsch, W. & Seitz, B. (1998). Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. *Industrielle Beziehungen*, 5 (4), 361-387.
- Nerdinger, F. W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung. Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, F. W. (2005). Die psychologische Situation des Controllers im Unternehmen. In H. Jander & A. Krey (Hrsg.), *Betriebliches Rechnungswesen und Controlling im Spannungsfeld von Theorie und Praxis* (S. 545-558). Hamburg: Verlag Dr. Kovacs.
- Nerdinger, F. W. (2008). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

-
- Nerdinger, F. W. & Wilke, P. (2008) (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus*. München & Mering: Hampp.
- Nerdinger, F. W. & Wilke, P. (2009) (Hrsg.). *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte*. Wiesbaden: Gabler.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden* (5. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Nienhüser, W. (2005). Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Industrielle Beziehungen*, 12 (1), 5-27.
- Osterloh, M. (1993). *Interpretative Organisations- und Mitbestimmungsforschung. Eine methodologische Standortbestimmung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Otto, K. P. & Stracke, S. (2009). Dillinger Hütte – Ergebnisbeteiligung und Mitarbeiterbeteiligung im Projekt DH-TOP 2007. In F. W. Nerdinger & P. Wilke (Hrsg.), *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte* (S. 161-182). Wiesbaden: Gabler.
- Pratt, J. (1994). Fachliche Kompetenz reicht nicht aus: Betriebsräte unter verändertem Erwartungsdruck. *Mitbestimmung*, 40 (4), 45-46.
- Pundt, A., Martins, E., Vetterlein, A. & Nerdinger, F. W. (2009). Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen. Stand der Forschung und Entwicklung eines psychologischen Forschungsmodells. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie Nr. 2*, Universität Rostock.
- Rehder, B. (2003). *Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel*. Frankfurt/Main & New York: Campus.
- Renaud, S. (2008). *Arbeitnehmermitbestimmung im Strukturwandel*. Marburg: Metropolis.
- Rundnagel, R. (2004). *Innovation und Beschäftigung – Mitgestalten der Zukunft. Konzepte – Anforderungen – Handlungsansätze für Betriebsräte und Gewerkschaften*. Arbeitspapier Nr. 81, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Rüdt, D. (2007). Co-Management als neue Anforderung an Betriebsräte? Eine Untersuchung der Praxis. *WiP Working Paper Nr. 35 - 2007*, Universität Tübingen.

-
- Schienstock, G. (1979). Interessenkonflikt und Stress. Belastungen in der Betriebsratsarbeit. In W. Karmaus, V. Müller & G. Schienstock (Hrsg.), *Stress in der Arbeitswelt* (S. 144-163). Köln: Bund.
- Schumann, M., Kuhlmann, M. & Sperling, H. J. (2008). Zwischen Toyota und Tradition. Das VW Projekt „Auto 5000“ als mitbestimmungsjustierte Unternehmenskultur. In R. Benthin & U. Brinkmann (Hrsg.), *Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt* (S. 243-258). Frankfurt/Main & New York: Campus.
- Seidl, M. (1999). *Befindungsbeeinträchtigungen und Beanspruchungen von betrieblichen Interessenvertretern*. München & Mering: Hampp.
- Stracke, S. (2006). Betriebsräte und Innovation. Empirische Befunde, Beschäftigungsorientierung und mögliche Aufgabenfelder. *Arbeitspapier Nr. 3 aus dem Projekt TiM*, Universität Rostock.
- Stracke, S. & Schneider, K. (2009). Beschäftigungssicherung durch Innovation als Aufgabe der Mitbestimmung. In F. W. Nerdinger & P. Wilke (Hrsg.), *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte* (S. 183-206). Wiesbaden: Gabler.
- Tietel, E. (2006). *Konfrontation – Kooperation – Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle*. Berlin: edition sigma.
- Tietel, E. (2008). Betriebspolitik im Wandel: Betriebsräte als Grenzgänger. *supervision*, (1), 6-13.
- Weitbrecht, H. (2003). Human Resource Management and Co-determination. In W. Müller-Jentsch & H. Weitbrecht (Hrsg.), *The Changing Contours of German Industrial Relations* (S. 57-79). München & Mering: Hampp.
- Wilke, P., Stracke, S. & Vetterlein, A. (in Druck). Beteiligung in der Krise? Thesen zu Interessenkonflikten betrieblicher Mitbestimmungsträger bei Innovationsprojekten. In BMBF (Hrsg.), *Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Tagungsband zum 2. Zukunftsforum Innovationsfähigkeit*.
- Wittkowski, J. (1994). *Das Interview in der Psychologie. Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial*. Opladen: Westdeutscher Verlag.