**9 Zusammenfassung und Diskussion der Hauptergebnisse**

Wolfgang Scholl, Kai Breitling, Hanna Janetzke, Alexandra Shajek

(aus Scholl, W. (Hrsg.). Innovativität durch Mitbestimmung. Abschlussbericht)

Die verschiedenen ausführlichen Analysen in den einzelnen voranstehenden Kapiteln sollen hier im Abschlusskapitel in ihren wichtigsten Punkten rekapituliert und zusammenfassend diskutiert werden. Dabei werden nicht nur die Hauptergebnisse herausgestellt, sondern zur Abrundung und zum besseren Verständnis werden noch einzelne Zusatzauswertungen vorgenommen. Belege für zentrale Aussagen aus der wissenschaftlichen Literatur werden nur noch sehr sparsam ausgewiesen; viel mehr dazu findet sich jeweils in den voranstehenden Kapiteln.

**Die Untersuchung**, die dankenswerter Weise von der Hans-Böckler-Stiftung finanziert wurde, geht der Frage nach, wie sich Mitbestimmung und direkte Partizipation der Arbeitnehmer/innen auf den Erfolg von Prozessinnovationen auswirken. Die Beschränkung auf Prozessinnovationen wurde vorgenommen, weil sie meist stärker als Produktinnovationen mit personellen und organisatorischen Änderungen verbunden sind und daher auch stärker die Interessen der Arbeitnehmer/innen berühren und insofern auf jeden Fall in das Aufgabenfeld des Betriebsrats gehören und ihm da auch stärkere Mitbestim­mungsrechte einräumen. Darüber hinaus können Prozessinnovationen die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen durch sinkende Kosten und optimierte Abläufe und schließlich haben gut durchgeführte Verfahrensinnovationen auch positive Wirkung für eine innovationsfreundliche Kultur und fördern so auch indirekt Produktinnovationen und die gesamte Innova­tivität eines Unternehmens.

**Die Erhebung** der Innovationsfälle erfolgte per Interview und per Fragebogen bei Personen aus Management und Betriebsrat. Die vielfältigen Schwierigkeiten und die mehr oder minder gelungenen Resultate der Akquisition von Innovationsfällen sind im Kapitel 2.1 genauer dargestellt. Zu beachten ist, dass Unternehmen, bei denen Management und Betriebsrat sich bekämpfen oder wo der Betriebsrat nichts zu melden hat, entweder nicht mitgemacht haben oder gar nicht angesprochen wurden. Trotz dieser relativ positiven Auswahl gibt es aber noch genügend Variation, um die Kernhypothesen zu prüfen und die Unternehmen mit negativerem Mitbestimmungsklima können sehen, wohin sie sich positiv entwickeln könnten. Den folgenden statistischen Berichten liegen jeweils 44 Innovationsfälle zugrunde:

* 10 Innovationen im Bereich der Aufbauorganisation (z. B. Zusammenlegung von Laboren; Auslagerung eines Unternehmensbereichs)
* 9 Innovationen im Bereich der Ablauforganisation (z. B. Prozessoptimierung zur Verkürzung von Durchlaufzeiten; Neuausrichtung der Unternehmensstrategie)
* 21 personalbezogene Innovationen (z. B. Einführung regelmäßiger Mitarbeiter­gespräche; Verbesserung der Work-Life-Balance)
* 6 Innovationen durch neue Software (z. B. Einführung einer 3D-Konstruktions­software; Einführung von Groupware für effizientere Zusammenarbeit)

**Der theoretische Ansatz** des Projekts sieht Mitbestimmung als dyadisches Dilemma (Dawes, 2001) bzw. als „antagonistische Kooperation“ (Vilmar & Sattler, 1978): Management und Betriebsrat müssten prinzipiell für Innovationen sein, die die Wettbewerbsfähigkeit und damit das Überleben sowie die Profitabilität und die Arbeitsplätze sichern können. Im konkreten Fall wird jedoch auf der einen oder der anderen Seite nicht immer die Notwendigkeit einer Innovation gesehen oder die Form und Umsetzung der Innovation ist strittig und die Ergebnisse und Nebenfolgen sind auch nicht immer für beide Seiten (gleich) positiv. Kooperation wäre bei diesen schwierigen und oft strittigen Fragen für beide zusammen das Beste, aber jede Seite würde natürlich gerne noch bessere Bedingungen für sich durchsetzen, auch wenn das zu Lasten der anderen Seite gehen würde (Kirsch & Scholl, 1983).

Eine faire, positive Bewältigung solcher komplexen Dilemma-Situationen ist nicht einfach, aber doch gut machbar, wie auch unsere Ergebnisse zeigen. Die Komple­xität und die Bewältigungschancen werden deutlich, wenn man sich einige generelle Einsichten der Psychologie und der Innovationsforschung vor Augen hält (s. dazu ausführlich Scholl, 2004, Kap. 9). (1) Alle Menschen verfügen nur über eine *begrenzte Rationalität* (Simon, 1983), d. h. sie können viele Dinge nicht wissen und neue Informationen, die neue Sichtweisen nahelegen, auch nur mühsam und schrittweise verarbeiten. (2) Unternehmen müssen bei ihren Entscheidungen nicht nur eine *Vielzahl unterschiedlicher Interessen berücksichtigen* (Donaldson & Preston, 1995) wie die verschiedener Anteilseigner, Kreditgeber, Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, öffentlicher Institutionen und Meinungen, sondern auch berücksichtigen, dass das Wissen und die Meinungen der Betreffenden zu den jeweils anstehenden Problemen auch rollen­spezifisch interessengefärbt sind. Daraus folgt, dass die Chancen und Risiken einer Innovation auch meist unterschiedlich gesehen werden, was Inno­vations­pro­zesse noch komplexer und schwieriger macht. Andererseits liegt genau darin auch die *Chance der Mitbestimmung für beide Seiten*, wenn durch kooperative Diskussions- und Aushandlungsprozesse relevante Aspekte differenzierter und realistischer gesehen und die Entscheidungen besser werden. (3) Die Berücksichtigung der Interessen anderer im eigenen Denken und Entscheiden fällt naturgemäß schwer, wird z. T. auch gar nicht beabsichtigt und wird daher am ehesten bei wechselseitiger Abhängigkeit und *annäherndem Macht­gleichgewicht* realisiert; Machtungleichgewichte (ver)führen zur Machtausübung gegen die Interessen der Anderen (Mitchell et al., 1998), die sich negativ auf den jeweiligen Innovationserfolg und auf die generelle Innovationsfähigkeit auswirken (Scholl, 2004, 2009). (4) Da weder das Management noch der Betriebsrat die Vielzahl und Vielfalt der Kenntnisse und Erfahrungen der verschiedenen Arbeitnehmer/innen in der notwendigen Detailliertheit verarbeiten und integrieren können, auch wenn sie durch arbeitsteiliges Vorgehen das schon verbessern, ist prinzipiell auch die *Einbeziehung der jeweils relevanten Arbeitnehmer/innen* in die Innovations­prozesse vor­teilhaft für gute Ergebnisse (Scholl, 2004, Kap. 6). Die Einführung mitarbeiterorientierter Organisationsformen erleichtert und sichert solche Partizipationsprozesse.

**Die empirische Prüfung der wichtigsten Hypothesen zu „Inno­vativität durch Mitbe­stim­mung“** aus dem gleichnamigen Forschungsantrag an die Hans-Böckler-Stiftung und die daran anschließenden Zusatzauswertungen haben zu interessanten Erkenntnissen geführt, die vielfach über die vorhandene Literatur hinaus gehen. Zum Teil liegt dies am methodischen Vorgehen, weil nicht nur qualitative und quantitative Verfahren genutzt wurden, sondern weil im qualitativen Teil die Antworten von Management und Betriebsrat systematisch verglichen und im quantitativen Teil direkt gemittelt wurden. Denn grundsätzlich muss damit gerechnet werden, dass keine Seite alleine recht hat oder gar „rationaler“ ist, weil jede Seite Informationen bekommt und Dinge erlebt, die die andere nicht hat und weil gleiche Informationen und Erlebnisse oft interessenbedingt anders wahrgenommen und interpretiert werden.

Zu **Innovationserfolg durch Mitbestimmung** lautete die zentrale Hypothese:

*Je stärker die Partizipation der Arbeitnehmervertreter/innen, umso wirtschaftlich erfolgreicher und sozialer, d. h. die verschiedenen Arbeitnehmerinteressen berücksichtigender, sind Prozessinnovationen.* Das Ergebnis dazu ist aus Abbildung 3.8 übernommen:

**Abbildung 9.1: Bedingungen und Folgen der Betriebsratsbeteiligung an Innova­tionsprozessen**

*Legende:* Zusätzlicher indirekter Effekt:Betriebsratsbeteiligung → Innovationserfolg: β = **.17\*;**\* = signifikant, Irrtumswahrscheinlichkeit < 5%; \*\* = signifikant, Irrtumswahrscheinlichkeit < 1%

**.29\***

Dir. Mitarbei-terbeteiligung

Betriebsrats-beteiligung

Relativ. Betriebs-ratseinfluss

**.39\***

**.42\*\***

Innovations-
erfolg

Handlungs-
fähigkeit

**.48\*\***

**.44\*\***

.27(\*)

**.27\***

**-.28\***

Wissens-
zuwachs

Wie die Abbildung zeigt, fördert eine starke Beteiligung des Betriebsrats auf komplexe Weise den Erfolg von Innovationen, hier zusammengefasst als wirtschaftlicher Erfolg und sozialer Erfolg, mit dem die Arbeitnehmerinteressen gemessen sind. Zusatzanalysen zeigten in Kapitel 3.3.6, dass das nahezu in gleicher Weise für beide Arten von Erfolg gilt. Wie vermutet, ist der relative Einfluss des Betriebsrats im Vergleich zur Geschäftsleitung förderlich für eine starke Beteiligung. Im Unterschied zu vielen anderen Untersuchungen war dabei die Annahme, dass nicht die Existenz eines Betriebsrats per se ausschlaggebend ist, sondern die tatsächliche Beteiligung und dass diese u. a. abhängig ist von der relativen Macht gegenüber dem Management, damit – wie oben beschrieben – wenig­stens ein annäherndes Machtgleichgewicht erreicht wird. Wie die Machtverhältnisse in unserer Stichprobe im Durchschnitt unserer Stichprobe aussehen, zeigt Abbildung 9.2; sie entsprechen den Erwartungen und stimmen auch weitgehend mit unserer früheren Mitbestimmungsuntersuchung (Scholl & Kirsch, 1986, S. 361) überein:

**Abbildung 9.2: Durchschnittliche Macht relevanter Gruppen** (gemessen als Einfluss auf Entschei­dungen)

Im Durchschnitt ist der Betriebsratseinfluss um fast 2 Skaleneinheiten niedriger als der Einfluss der Geschäftsleitung, aber es gibt eben mehrere Fälle, wo die Differenz kleiner ist, was sich positiv auf die Beteiligung und letztlich den Innovationserfolg auswirkt, und andere Fälle mit größerer Differenz und negativeren Ergebnissen.

Der positive Effekt der Betriebsratsbeteiligung auf den Innovationserfolg wird vor allem über die Handlungsfähigkeit vermittelt (hier .39\*), die den negativen Effekt der direkten Mitarbeiter­beteiligung darauf (-.28\*) mehr als kompensiert. Handlungsfähigkeit ist wiederum eine entscheidende Bedingung für den Innovationserfolg (.42\*\*); das Konzept misst die Fähigkeit zu zügigen Entscheidungen, die dann auch sinngemäß umgesetzt werden. Die entsprechende Antragshypothese lautete:

*Eine authentische Partizipation der Betriebsräte, beruhend auf einer starken Betriebsratsstellung … erhöht die Handlungsfähigkeit, d. h. die Entscheidungs- und Implementierungsfähigkeit, und damit den Erfolg der Prozessinnovationen.*

Die Wirkung der Handlungsfähigkeit auf den Innovationserfolg bestätigt die Ergebnisse aus den zwei Innovationsunter­suchungen von Scholl (2004 und 2009) und sie entspricht auch der Mitbestimmungsuntersuchung von Kirsch und Scholl (1983), nach der selbst die paritätische Mitbestimmung die Handlungsfähigkeit der Unternehmen nicht gefährdet, sondern sogar teilweise fördert – entgegen der Arbeitgeberklage gegen das Mitbestimmungsgesetz von 1976.

Die obige Analyse bestätigt auch die Annahme, dass für den Innovationserfolg ein hoher Wissenszuwachs wichtig ist (.44\*\*; ähnliche Ergebnisse in Scholl, 2004 und 2009) und dass eine hohe Betriebsratsbeteiligung dafür förderlich ist. Abweichend zur ursprünglichen Annahme geschieht das jedoch nicht direkt, sondern indirekt durch eine Förderung der Partizipation relevanter Mitarbeiter/innen (.48\*\*), die dann – vermutlich weil sie sich sicherer fühlen – mehr von ihrem Detailwissen beisteuern (.29\*). Bedeutsam ist dabei insgesamt also die erneute Bestätigung der im Antrag formulierten These:

*Der Erfolg von Innovationen lässt sich durch die Breite und Tiefe der in der Organisation verfügbaren, produzierbaren, beschaffbaren und weitergegebenen Informationen bzw. ein geringeres Maß an Informationspathologien und durch eine größere Handlungsfähigkeit erklären.*

Inhaltlich ähnlich wie das direkte Maß des Wissenszuwachses, aber gemessen von der negativen Seite eines behinderten Wissenszuwachses, beeinträchtigen die ins Modell (Abb. 9.1) nicht aufgenommenen Informationspathologien bzw. mangelnde oder fehlerhafte Informationsweitergaben den Innovationserfolg (Korrelation r = -.52). Interessant ist schließlich, dass die Beteiligung des Betriebsrats an den Innovationsprozessen sich eher indirekt auf den Innovationserfolg auswirkt, vermittelt über größere Handlungsfähigkeit und verstärkte Arbeitnehmerbeteiligung: Der direkte Pfad von .27\* wird bei einer zusätzlichen Berücksichtigung der vier unterschiedlichen Innovationsarten (s. o.) nicht mehr auf dem 5-%-Niveau signifikant und ist daher eingeklammert. Ein direkte Wirkung wäre vor allem dann zu erwarten, wenn Betriebsräte selber die Innovation vorschlagen und ihre Umsetzung vorantreiben, was nur ganz selten der Fall war (s. Kapitel 4).

Die unterschiedliche Art und Intensität der Beteiligung von Betriebsräten bei verschiedenen Arten von Prozessinnovationen ist durch die qualitative Auswertung der Interviews in Kapitel 4 deutlich geworden. Das Ergebnis (s. Tabelle 9.1) zeigt, dass Betriebsräte sich bei personalbezogenen Innovationen besonders stark beteiligen und hier am ehesten auch proaktiv bzw. innovativ mit eigenen Vorschlägen tätig werden; in Personalfragen haben sie vermutlich die größte Kompetenz, denn das ist nach BetrVG auch ihr Haupt­auf­gaben­gebiet. Bei den drei anderen Innovationsarten steht dagegen der Schutz von Arbeitnehmerinteressen im Vordergrund und wird aktiv betrieben; vom Management geplante Innovationen werden dadurch in einigen Punkten inhaltlich verändert; dies kann dann durchaus mit einem Werben um Akzeptanz der Innovation bei den Beschäftigten verbunden sein.

Tabelle 9.1: Betriebsratsbeteiligung bei unterschiedlichen Innovationsarten
(Übernahme der Tabelle 4.4)

| **Innovationsart** | **Schwerpunkt des Betriebsratshandelns** |
| --- | --- |
| Innovationen im Bereich der Aufbauorganisation | inhaltliche Ausgestaltung ‒Schutz der Arbeitnehmerinteressen +Werben um Akzeptanz +Kontext + |
| Innovationen im Bereich der Ablauforganisation | inhaltliche Ausgestaltung +Schutz der Arbeitnehmerinteressen +Qualifikation ‒ |
| Personalbezogene Innovationen | inhaltliche Ausgestaltung ++dir. Arbeitnehmerbezug (Interessenschutz, Qualifikation, Akzeptanz) ‒ |
| Einführung neuer Software | inhaltliche Ausgestaltung ‒Schutz der Arbeitnehmerinteressen ++Kontext + |

Anmerkungen. ++ vergleichsweise stark ausgeprägt; + vergleichsweise etwas stärker ausgeprägt;
‒ vergleichsweise wenig ausgeprägt.

Bei der detaillierten Betrachtung der einzelnen Innovationen fallen zwei Dinge auf, bei denen ein stärkerer Einsatz der Betriebsräte und ggf. eine stärkere Fortbildung sich empfehlen würde: Qualifizierungen scheinen kein besonders aktives Einsatzgebiet bei Innovationen zu sein, sie kommen in Tabelle 9.1 entweder als weniger stark ausgeprägt vor oder sind durchschnittlich beachtet und daher nicht hervorgehoben. Und bei den zwei Prozessinnovationen, die direkt die Innovationsfähigkeit erhöhen sollen durch ein verbessertes Ideen­management, haben sich die Betriebsräte nicht besonders engagiert.

Die **Bedingungen und Konsequenzen des Vertrauensverhältnisses** **zwischen Management und Betriebsrat** waren ein zusätzlicher Schwerpunkt der Untersuchung, der erst nach der Bewilligung ausgearbeitet wurde[[1]](#footnote-1). Eine erfolgreiche Kooperation in Dilemmasituationen ist ohne ein Mindestmaß an Vertrauen kaum denkbar, denn wenn man jederzeit damit rechnen muss, vom anderen getäuscht und benachteiligt zu werden, wird auch die kooperationswilligste Person aufhören zu kooperieren (Kuhlmann & Marshello, 1975). Für die weniger mächtige Person oder Gruppe ist Vertrauen noch wichtiger, aber Misstrauen wahrscheinlicher, denn falls Vertrauen enttäuscht wird, hat die weniger mächtige Person oder Gruppe kaum noch Möglichkeiten, das ungünstige Resultat zu korrigieren. Das zeigte sich auch im Vergleich von Management- und Betriebsratsinterviews. Daher sind institutionelle Absicherungen wie z. B. Betriebsvereinbarungen für den Betriebsrat wichtiger. So eine Absicherung kann auch indirekter Art sein, wobei der Betriebsrat im Sinne einer „wie Du mir, so ich Dir“-Strategie (tit-for-tat) eine Kooperation des Managements manchmal nur durch Koppelung mit einem eigentlich sachfremden, aber stärkeren Mitbestimmungsrecht erreichen kann. Wegen der schwächeren Position bleibt auf Seiten des Betriebsrats selbst ausgeprägtes Vertrauen in der Regel mit einer gewissen Skepsis gepaart. Entsprechende kritische Nachfragen sind dabei durchaus förderlich für die Vertiefung in die anstehenden Probleme und den Erwerb besseren Wissens über Knackpunkte und Lösungsmöglichkeiten.

Für die Entstehung von Vertrauen zwischen Management und Betriebsrat sind vor allem drei Dinge wichtig: (1) Offenheit, breite Information, transparentes Vorgehen, eigenes Ansprechen von Punkten, die für die andere Seite kritisch sind. (2) Berücksichtigung der unterschiedlichen Rollenanforderungen, die an den oder die Andere gestellt werden, was nicht nur die verschiedenen qua Position zu vertretenden Interessen betrifft, sondern auch die jeweils unterschiedliche Einbindung in verschiedene soziale Gruppen; gefragt ist die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und Empathie. (3) Zeit, mit dem oder der Anderen Erfahrungen zu sammeln; der Aufbau von Vertrauen geht nur schrittweise. Aus allen drei Gründen ist Vertrauen stark personengebunden und lässt sich nicht ohne weiteres auf andere Personen derselben Gruppe oder die ganze Gruppe übertragen. Durch zu häufigen Wechsel auf Managementseite oder gelegentlich auf Betriebsratsseite werden daher der Aufbau und/oder die Aufrechterhaltung von Vertrauen behindert.

Wie in der Literatur angenommen, hat Vertrauen positive Folgen für die Art der Zusammenarbeit und ihre Ergebnisse. Dazu wurde ein differenziertes theoretisches Modell aufgestellt und weitgehend bestätigt, s. Abbildung 9.3:

**Abbildung 9.3: Auswirkungen gegenseitigen Vertrauens auf den Innovationserfolg** (Modifizierte Übernahme der Abbildung 8.1)

Gegenseitiges Vertrauen fördert sehr stark den wechselseitigen Informationsaustausch und als Folge ein besseres Management der Komplexität und letztlich den Erfolg von Innovationen (obere Pfadkette in Abb. 9.3). Konflikte lassen sich bei Innovationen kaum vermeiden (was auch gar nicht wünschenswert wäre), aber bei gegenseitigem Vertrauen werden sie konstruktiver gehandhabt und gelöst, was sich ebenfalls positiv auf das Komplexitätsmanagement und den Innovationserfolg auswirkt. Sowohl über einen besseren Informationsaustausch wie über eine konstruktivere Handhabung der sich ergebenden Konflikte wirkt Vertrauen auch positiv auf den wechselseitigen Respekt und die Sensibilität für die emotionale Involvierung des jeweils Anderen, aber emotionale Sensibilität hat einen geringeren Effekt als ursprünglich angenommen; er ist nicht signifikant.

Mit diesen Ergebnissen wird der in Abbildung 9.1 dargestellte Effekt der Betriebsratsbeteiligung auf den Innovationserfolg noch einmal weiter differenziert: Es macht einen großen Unterschied, inwieweit diese Beteiligung von wechselseitigem Vertrauen geprägt ist. Das lässt sich am Ausmaß der Effekte verdeutlichen: Während die generelle Beteiligung des Betriebsrats einen Gesamteffekt auf den Innovationserfolg von β = .17 hat, ist der Effekt wechselseitigen Vertrauens mit β = .33 deutlich höher; eine intensive Beteiligung des Betriebsrats an Innovationsprozessen, die von wechselseitigem Verauen getragen ist, wirkt sich auf den Innovationserfolg besonders positiv aus.

Die **Bedeutung einer konstruktiven Konflikthandhabung** zur Bewältigung der komplexen Innovationsprobleme soll noch aus einer weiteren Perspektive verdeutlicht werden. Konstruktive Konflikthandhabung heißt nicht nur, bei einem Konflikt gemeinsam nach Wegen zu suchen, mit denen die beiderseitigen Interessen besser befriedigt werden können (s. 8.2.3), sondern beinhaltet auch den Konflikt überhaupt anzugehen anstatt ihn zu vermeiden sowie den Verzicht auf Machtausübung. Anpassung an den Anderen unter Hintanstellung eigener Interessen kann hilfreich oder vorschnell sein und wird nicht einbezogen. Konstruktive Konflikthandhabung fördert die Handlungsfähigkeit (r=.58\*\*\*) und hilft beim Komplexitätsmanagement (r=.66\*\*\*). In Abbildung 9.4 sind zunächst die durchschnittlichen Vorgehensweisen beider Seiten dargestellt; die Werte beruhen, wie sonst auch, auf der Kombination der beiderseitigen Einschätzungen.

Die Daten zeigen zum einen, dass die konstruktivste Art der Konflikthandhabung, Zusammenarbeit, bei beiden Seiten mit Abstand am häufigsten vorkommt (p < .001). Zum anderen zeigen sie, dass beim Management Zusammenarbeit und Anpassung, bei denen die Interessen der anderen Seite berücksichtigt werden, seltener als beim Betriebsrat vorkommen, während die interessenverletzenden Arten, Machtausübung und Vermeidung, häufiger sind (p < .001). Dieser Befund spiegelt die generelle Tendenz wider, dass die mächtigere Seite ihre Macht häufiger zum Nachteil anderer einsetzt (Scholl, 2011), und wird auch dadurch gestützt, dass das Management tendenziell umso eher Macht gegenüber dem Betriebsrat ausübt, je größer die Machtdifferenz ist (r = .28, p < .10). Dies entspricht im Wesentlichen der Hypothese aus dem Antrag:

*Je ausgeglichener das Machtverhältnis zwischen Betriebsleitung und Betriebsrat und zwischen Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat, umso integrativer erfolgt die Handhabung anstehender Konflikte.*

**Abbildung 9.4: Konflikthandhabungspraktiken von Management und Betriebsrat**

Die Bedeutung einer konstruktiven Konflikthandhabung steigt mit dem Konflikt­ausmaß bzw. der Konfliktbelastung, d. h. wie oft und wie intensiv bei einer Innovation Konflikte zwischen Management und Betriebsrat aufgetreten sind. Das Ausmaß der Konflikte steht im Zusammenhang mit der wahrgenommenen Unvereinbarkeit der Interessen zwischen Management und Arbeitnehmern (r = .59\*\*\*) und es sollte nicht unterschätzt werden: auf einer Skala von 0-6 liegt der Durchschnitt bei 3,52 (SD = 0,90), d. h. über einer mittleren Häufigkeit und Intensität. Je höher das Konfliktausmaß, umso eher wird Macht ausgeübt (r = .49\*\*\*) und umso weniger wird konstruktiv gehandelt (r = -.36\*) und der Innovationserfolg fällt geringer aus (r = -.32\*). Das bestätigt die folgende Antragshypothese:

*Je stärker die Interessenkonflikte, umso schwerer wird es für beide Seiten, nicht in eine distributive Konflikthandhabung mit gegenseitigem Machteinsatz zurückzufallen.*

Dabei käme es gerade bei hoher Konfliktbelastung besonders darauf an, den Konflikt konstruktiv anzugehen und weder die Auseinandersetzung zu vermeiden, noch Macht auszuüben, wie die Abbildung 9.5 deutlich macht. Die Daten zeigen, dass bei geringer Konfliktbelastung die Art der Konflikthandhabung keine Konsequenzen für den Innovationserfolg hat; wenn mal ein eher geringer Konflikt auftaucht, dann hat die Art der Bewältigung anscheinend keine Bedeutung für den weiteren Fortgang der Innovation. Bei hoher Konfliktbelastung dagegen ist der Unterschied entscheidend, denn der oben beschriebene negative Effekt lässt sich durch eine konstruktive Konflikthandhabung umkehren, so dass

**Abbildung 9.5: Konfliktbelastung, Konflikthandhabung und Innovationserfolg**

****

der Innovationserfolg noch höher ist als bei geringem Konfliktausmaß. Daran wird deutlich, dass Konflikte gerade bei Innovationen durchaus positiv sein können, sofern sie konstruktiv bearbeitet werden, weil dann die Probleme besser ausgeleuchtet werden und neues Wissen über bessere Alternativen generiert wird (s. a. Bentz, 2011). Damit bestätigt sich auch folgende Hypothese:

*Je konstruktiver bzw. integrativer die Konflikthandhabung verläuft und je weniger Macht (Einwirkung gegen die Interessen des/der anderen) dabei ausgeübt wird, umso … erfolgreicher sind die Prozessinnovationen.*

Eine Hypothese zum **Zusammenhang von Prozess- und Produktinnova­tionen** hat sich aus verschiedenen Gründen nur teilweise bestätigt:

*Durch Prozessinnovationen, die - mit partizipativer Organisationsentwicklung statt Reorganisation von oben - auf Qualifikation und Partizipation, auf Teamarbeit, auf wechselseitige Einflussnahme anstelle von Machtausübung, auf offenen Informationsaustausch und Wissensgewinnung, d. h. auf arbeitnehmerorientierte Organisationsformen abzielen, werden direkt und indirekt auch Produktinnovationen befördert: Direkt, weil die meisten Produktinnovationen begleitende Prozessinnovationen benötigen, indirekt, weil dann ein innovationsfreundlicheres Klima herrscht und Innovationsbarrieren abgebaut werden.*

Ein größerer Erfolg bei den Prozessinnovationen fördert nach unseren Daten nicht die Entwick­lung oder Verbesserung neuer Produkte und Dienstleistungen, aber als Ergebnis wurde dann signifikant häufiger eine Steigerung der Kreativität (r = .30\*), eine erhöhte Akzeptanz neuer Ideen (r = .50\*\*) und eine höhere Veränderungsbereitschaft und Flexibilität (r = .48\*\*) genannt. Während die Steigerung der Kreativität zumindest indirekt wohl auch einen positiven Effekt für Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen hat, signalisieren die beiden letzten Korrelationen, dass nach einer gelungenen Prozessinnovation die nächste leichter fällt; das Gegenteil gilt nach misslungenen Fällen.

Dass die erhobenen Prozessinnovationen keine direkte Wirkung auf Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen hatten, liegt sicher auch daran, dass wir kaum Fälle dabei hatten, die auf die angesprochenen arbeitnehmerorientierten Organisationsformen abzielten (s. Kapitel 4). Die Innovationen im Bereich der Aufbauorganisation waren typische Reorganisationen. Die Innovationen im Bereich der Ablauforganisation dienten der Optimierung und Kostensenkung. Die Software-Einführungen hatten immerhin in einem Fall den expliziten Zweck, die Zusammenarbeit zu verbessern. Bei den Personal­inno­va­tionen gab es einige, die direkt den Mitarbeiter/innen dienten wie z. B. Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balan­ce oder der Prävention von Fehlbelastungen. Nur die Einführung von Vertrauensarbeitszeit in einem Fall geht in Richtung Arbeitsorientierung und besonders die beiden Innovationen im Bereich Ideenmanagement, mit denen das Potential der Beschäftigten ernster genommen wird, könnten auch Produktinnovationen fördern. Gerade in diesen beiden Fällen war allerdings der Betriebsrat kaum inhaltlich aktiv und sie waren weniger erfolgreich. Insofern konnte diese Hypothese auch nicht genügend getestet werden.

Der Betriebsrat kann durch seine Mitwirkung bei Prozessinnovationen genauso wenig wie das Management alle Detailprobleme entdecken, bearbeiten und klären. Daher ist die Mitwirkung der unmittelbar Betroffenen irgendwie immer notwendig und sei es um nachträglich die gemachten Fehler mühsam zu korrigieren, falls das noch möglich ist, und/oder auszubaden. Daher wurde neben der Beteiligung des Betriebsrats an Prozessinnovationen auch die unterschiedlich breite und intensive Beteiligung der Arbeitnehmer in die Untersuchung einbezogen. Zum erwarteten **Innovationserfolg durch Arbeitnehmerpartizipation** lautete die zentrale Hypothese:

*Je früher und umfangreicher die betroffenen Arbeitnehmer/innen bei Prozessinnovationen beteiligt werden, umso wirtschaftlich erfolgreicher sind diese, gemessen am Grad ihrer Nutzung und ihres gestifteten Nutzens.*

Das Ergebnis dazu ist in Abbildung 9.6 dargestellt (aus Abbildung 6.5 übernommen): Wie die Abbildung zeigt, fördert direkte Partizipation bzw. eine starke Beteiligung der Arbeitnehmer/innen nicht unmittelbar den Innovationserfolg, denn sie sind nicht die Initiatoren und Treiber. Aber sie tragen zum Erfolg von Innovationen in doppelter Weise bei, indem sie einerseits zusätzlich wertvolles Wissen einbringen (s. a. Abb. 9.1) und indem sich ihr Widerstand verringert, was wiederum den Innovationserfolg wahrscheinlicher macht.

**Abbildung 9.6: Bedingungen und Folgen der Beteiligung von Arbeitnehmer/innen an Innovationsprozessen**

Relativer
AN-Einfluss

Direkte

Partizipation

**.29\***

**.29\***

**-.35\*\* (\*)**

**.33\*\***

Innovations-

erfolg

Wissens-zuwachs

Widerstände

**-.35\*\* (\*)**

-.01

*Legende:* Nur indirekter Effekt:Arbeitnehmerbeteiligung → Innovationserfolg: β = **.11**

\* = signifikant, Irrtumswahrscheinlichkeit < 5%; \*\* = signifikant, Irrtumswahrscheinlichkeit < 1%

Innovationserfolg ist auch hier zusammengefasst als wirtschaftlicher Erfolg und sozialer Erfolg. Zusatzanalysen zeigten in Kapitel 6.3.4, dass das nicht in gleicher Weise für beide Arten von Erfolg gilt, sondern nur für den sozialen Erfolg bzw. für die Interessen der Arbeitnehmer/innen. Insofern ist die oben genannte Hypothese nur global für den Erfolg korrekt, aber in der Detailfrage wirtschaftlich versus sozial genau andersherum richtig: Die Mitarbeiterbeteiligung korreliert signifikant mit sozialem Erfolg (.42\*\*), aber nicht mit dem wirtschaftlichen Erfolg (-.06). Im Einzelnen hängt das damit zusammen, dass auch beim Wissenzuwachs durch die beteiligten Arbeitnehmer/innen nur die Korrelation mit dem sozialen Erfolg signifikant wird (.48\*\*), aber nicht die mit dem wirtschaftlichen Erfolg (.15) und hohe Widerstände hängen mit niedrigem sozialen Erfolg zusammen (-.54\*\*), aber wiederum nicht signifikant mit wirtschaftlichem Erfolg (-.12).

Möglicherweise lag der Fehler der Hypothese in der ungenügenden Unterscheidung von Prozess- versus Produktinnovationen, denn bei Prozessinnovationen ist eher als bei Produktinnovationen damit zu rechnen, dass Arbeitnehmerinteressen stärker und ungünstiger betroffen sind. Für die sozialen Aspekte von Prozessinnovationen mobilisieren Arbeitnehmer/innen vermutlich eher ihr Wissen als für die wirtschaftlichen und leisten hier auch eher Widerstand, wenn sie nicht genügend einbezogen werden. Diese Betrachtung lässt sich auch mit dem unerwarteten Befund von Abbildung 9.1 in Einklang bringen, dass die Arbeitnehmerbeteiligung sich negativ auf die Handlungsfähigkeit auswirkt: Die Partizipation der Arbeitnehmer/innen baut zwar in der Regel Widerstände gegen Prozessinnovationen ab, aber das ist wohl ein mühsamer Prozess und führt zu unvorhergesehenen Schwierigkeiten im Ablauf und somit zu geringerer Handlungsfähigkeit. Eventuell gilt die Hypothese nur für bestimmte Arten von Prozess­inno­vationen, z. B. für Softwareeinführungen (s. Scholl, 2004). Die Annahme, dass die direkte Partizipation förderlich ist für den wirtschaftlichen Innovationserfolg wird angesichts der sonstigen Forschung für Produktinnovationen aufrechterhalten und wäre extra zu untersuchen.

Die qualitativen Auswertungen zur direkten Partizipation der Arbeitnehmer/innen in Kapitel 5 haben gezeigt, dass es auch hier sinnvoll ist, verschiedene Arten von Prozessinnovation zu unterscheiden. Eine relativ starke Beteiligung war bei Ablaufinnovationen zu finden, vermutlich weil hier vom Unternehmen benötigtes Wissen und Betroffenenmotivation zur Abwendung ungünstiger Regelungen zusammentrafen. Im Unterschied dazu war die Beteiligung an Aufbauinnovationen sehr gering, weil hier oft scheinbar unabwendbare Nachteile keine Seite motivierten eine Beteiligung anzustreben. Auch bei personalbezogenen Innovationen war die direkte Partizipation nicht sehr hoch, weil anscheinend wenig Widerstand erwartet wurde und weil der Betriebsrat sich ja darum kümmert. Bei Softwareinnovationen dagegen gab es intensive Beteiligung von Arbeitnehmern, die als Betroffene auch große Expertise hatten; darüber hinaus wurde hier sehr breit informiert. Insgesamt war die Einbeziehung der Beschäftigten selten richtig geplant, ging meist von Unternehmensseite aus, weniger aktiv vom Betriebsrat und nur selten initiativ von den Beschäftigten selbst. Hier gäbe es noch erhebliche Verbes­se­rungsmöglichkeiten.

Interessant an dem so nicht erwarteten Ergebnis eines größeren sozialen Erfolgs durch stärkere direkte Partizipation der Beschäftigten ist, dass die Gefahr einer „partizipa­tiven Rationalisierung“ (Dörre, 2002; Springer, 1999) anscheinend eher die Ausnahme ist, so dass sich in unserer Stichprobe sogar die gegenteilige Tendenz durchsetzte. Da unsere Untersuchung nicht repräsentativ für deutsche Unternehmen ist und da Betriebe ohne Betriebsrat überhaupt nicht dabei sind, kann es in anderen Bereichen der Wirtschaft solche Verhältnisse durchaus geben. Man wird aber in jedem Fall damit rechnen müssen, dass direkte Partizipation Menschen nicht zur Aufgabe ihrer Interessen bewegen wird, sondern ihnen eher mehr Möglichkeiten bietet, diese - offen oder verdeckt – stärker durchzusetzen als ohne direkte Partizipation.

Im **Gesamtvergleich zwischen Betriebsrats- und Arbeitnehmerbeteiligung** wird klar, dass beide positiv für den Erfolg von Prozessinnovationen sind, dass sich das aber erstens bei direkter Partizipation auf soziale bzw. arbeitnehmerorientierte Aspekte beschränkt und dass die **Betriebs­ratsbeteiligung insgesamt stärkere Effekte** hat. Dies kann durch die einfachen Korrelationen am besten verdeutlicht werden:

**Tabelle 9.1: Partizipationsarten und Innovationserfolg**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Gesamterfolg | Wirtschaftlicher Erfolg | SozialerErfolg |
| Betriebsratsbeteiligung (“Indirekte Partizipation”) |  **.39\*\*** | **.27\*** | **.33\*** |
| Arbeitnehmerbeteiligung (Direkte Partizipation) | **.30+** |  **-.06 ns** | **.42\*\*** |

*Legende:* ns = nicht signifikant; **+**= Irrtumswahrscheinlichkeit < 10%; \* = Irrtumswahrschein­lichkeit < 5%; \*\* = Irrtumswahrschein­lichkeit < 1%

Alle bisher genannten Ergebnisse zur tatsächlichen Beteiligung des Betriebsrats an Verfahrens­innovationen, zum gegenseitigen Vertrauen und zur Konflikthandhabung legen die Frage nahe, inwieweit **Betriebsratsarbeit** in den Fällen starker Beteiligung mehr oder minder zwangsläufig zum **Co-Man­agement** führt (s. a. Rüdt, 2007). So lange man damit nur faktische Verhältnisse beschreiben will, ist das sicher zu bejahen. Beachtet man aber die wertende Aufladung dieses Begriffs aus der Perspektive unterschiedlicher Einstellungen, dann sind die Erwartungen innerhalb des Betriebsrats, in der Belegschaft, im Management und in der jeweiligen Gewerkschaft mit einzubeziehen und das beteiligte Betriebsratsmitglied muss sich gegenüber diesen Erwartungen positionieren und sein bzw. ihr Tun erklären. Die eigentlichen Probleme liegen aber nicht auf dieser Benennungs- und Interpretationsebene, sondern in der prinzipiellen Möglichkeit besserer Alternativen, welche die wirtschaftlichen und die sozialen, arbeitnehmerbezogenen Interessen berücksichtigen, sowie in der konstruktiven und hartnäckigen Exploration dieser möglicher Alternativen, ganz im Sinne des Harvard-Konzepts sachgerechter Verhandlungen „Seien Sie hart in der Sache, aber sanft zu den beteiligten Menschen“ (Fisher, Ury & Patton, 2009, S. 86ff).

**Resümee**: Nimmt alle Ergebnisse zusammen, dann hat die vorgestellte Untersuchung **insgesamt sehr** **positive Resultate zur „Inno­vativität durch Mitbestimmung“** ergeben, positiv sowohl für Arbeitnehmer- und Betriebsratsinteressen als auch für Managementinteressen. Gleichzeitig lassen sich aus der Untersuchung gezielte **Hinweise für weitere Verbesserungsmöglichkeiten** ableiten.

* Betriebsräte könnten noch stärker die Rolle eines Prozesspromotors oder Anwalts für sozial verträgliche und wirtschaftlich sinnvolle Prozessinnovationen übernehmen, müssten dafür aber gezielte Schulungsangebote erhalten. Erste Erfahrungen damit wurden im Projekt GI:VE mit einer sehr positiv evaluierten Ausbildung zum Innovationspromotor gemacht (s. http://www.vertrau enskultur-innovation.de/de/Ausbildung-zum-Innovationspromotor).
* Betriebsräte können sich durch breite Kommunikation, Diskretion im Einzelfall und klare Positionierung gegenüber den unterschiedlichen Erwartungen ihrer relevanten Gruppen viel Vertrauen erwerben, was die Wirksamkeit ihrer Arbeit deutlich erhöht. Dafür die geeigneten Persönlichkeiten zu finden und sie in ihrem Werdegang zu fördern ist jedoch nicht leicht und fällt in die Verantwortung aller Beteiligten. Das Gleiche gilt für übrigens für Führungskräfte und ihren Aufstieg in verantwortungsvollere Positionen.
* Betriebsräte könnten bei Prozessinnovationen oft noch viel gezielter die Einbeziehung betroffener Arbeitnehmer/innen fördern, sie mobilisieren und mit ihnen zusammenarbeiten. Dies ist u. a. deswegen so wichtig, weil Prozessinnovationen zunehmend zum Regelfall werden und nicht mehr Jahre gleichbleibender Arbeitsverhältnisse dazwischen liegen. Dafür sind dann auch spezielle Austauschformen zu finden, die die Zusammenarbeit vereinfachen.
* Eine konstruktive Konflikthandhabung ist ein zentraler Schlüssel zum Erfolg in dieser wie in anderen Dilemmasituationen. Auch hier ist gezielte Schulung sehr empfehlenswert, die nicht nur auf das eigene Verhalten abzielt, sondern auch darauf, wie man die andere Seite ebenfalls zu konstruktiver Konflikthandhabung durch eine Art Verhandlungs-Jiu-Jitsu (Fisher et al., 2002) zum gemeinsamen Vorteil bewegen kann.
* Führungskräfte, Managementverbände und Arbeitgeberorganisationen sollten den Wert der Mitbestimmungsorgane als konstruktive Sachwalter von Arbeitnehmer­interessen nicht nur in der alltäglichen Praxis irgendwie begreifen, sondern auch in ihren Einstellungen, Verlautbarungen und Schulungen explizit anerkennen. Wissen und Können der Beschäftigten sind die wichtigsten Ressourcen von Unternehmen und daher können alle von einer guten Vertretung der Arbeitnehmerinteressen nur profitieren, wie die Ergebnisse zeigen.
* Für die wirksame Beteiligung des Betriebsrats an Prozessinnovationen ist in vielen Fällen eine geringere Machtdifferenz zu Management und Geschäftsleitung nötig, weil vor allem so die Chancen für eine stärkere Beteiligung und eine konstruktive Konflikthandhabung mit ihren positiven Folgen für beide Seiten steigen. Der Aufbau von Machtpotentialen auf Betriebsratsseite ist dabei ein sehr schwieriges und langwieriges Unterfangen, ist aber unter Beachtung der situativen Gegebenheiten durchaus möglich. Eine Erweiterung der Betriebsratsrechte bei den Paragraphen 111-113 für eine umfassendere Beteiligung an Prozessinnovationen wäre hier besonders hilfreich.
* Über Betriebsvereinbarungen könnten Innovationsbündnisse festgelegt werden, die die Beteiligung von Betriebsrat und betroffener Arbeitnehmer/innen syste­matischer regeln. Tarifvertragliche Rahmenrichtlinien wären dafür hilfreich.
* Inhaltlich sollten mitarbeiterorientierte Organisationsformen mit mehr Handlungsspielraum für die Beschäftigten und entsprechender Führungskräfteschulung im Sinne des Empowerments (Scholl, Schermuly & Klocke, im Druck) proaktiv angegangen werden. Jedes Unternehmen muss dafür einen eigenen Weg finden, denn letztlich handelt es sich dabei um einen Kulturwandel. Nur so können Wissen und Motivation der Beschäftigten für wirtschaftlich und sozial erfolgreiche Prozessinnovationen ausgeschöpft werden.
* Ein Spezialfall dieser mitarbeiterorientierten Organisationsformen, ein funktionierendes Ideenmanagementsystem, verdient besondere Beachtung von Management und Betriebsrat, denn in der Praxis verlieren solche Systeme nach Anfangs­erfolgen oft schnell wieder ihre Ergiebigkeit. Genau damit kann aber das in der Belegschaft vorhandene Potential für alle Arten von Innovationen, für Produkt-, Dienstleistungs- und Prozessinnovationen, am besten fruchtbar gemacht werden.

**Literatur**

Bentz, M. (2011). *Konflikte und ihre Bedeutung für Innovationen. Eine Feldstudie auf dem Gebiet der Nanotechnologie.* Marburg: Tectum.

Dawes, R. M. (2001). *Rational choice in an uncertain world* (2nd ed.)*.* San Diego: Harcourt, Brace, Jovanovich.

Dörre, K. (2002). Rückkehr zum Taylorismus oder neues Produktionsmodell? Anmerkungen zur politischen Ökonomie des flexiblen Kapitalismus*. spw - sozialistische Politik und Wirtschaft*, retrieved 23.3.07 from <http://www. linksnet.de/artikel.php?id=559>.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review, 20,* 65–91.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. M. (2009). *Das Harvard-Konzept. Sachgerecht ver­handeln - erfolgreich verhandeln* (23. Aufl.). Frankfurt: Campus.

Kirsch, W. & Scholl, W. (1983). Was bringt die Mitbe­stimmung: Eine Gefährdung der Handlungsfähigkeit und/oder Nut­zen für die Arbeitnehmer? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Die Be­triebswirtschaft, 43,* 541-562.

Kuhlmann, D. M. & Marshello, A. (1975). Individual differences in game motivation as moderators of preprogrammed strategic effects in prisoner's dilemma. *Journal of Personality and Social Psychology, 32,* 922-931.

Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., Falvy, J. G., & Ferris, G. R. (1998). Power, accountability, and inappropriate actions. *Applied Psychology: An International Review, 47,* 497–517.

Rüdt, D. (2007). Co-Management als neue Anforderung an Betriebsräte? Eine Untersuchung der Praxis. *WiP Working Paper Nr. 35 - 2007*. Universität Tübingen: Institut für Politikwissenschaft.

Scholl, W. (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird* (Unter Mitarbeit von L. Hoffmann und H.-C. Gierschner). Göttingen: Hogrefe.

Scholl, W. (2011). Machtausübung oder Einflussnahme: Die zwei Gesichter der Machtnutzung. In B. Knoblach, T. Oltmanns, I. Hajnal & D. Fink (Hrsg.), *Macht in Unternehmen – Der vergessene Faktor* (S. 203-221). Wiesbaden: Gabler.

Scholl, W. (2009). Konflikte und Konflikthandhabung bei Innovationen. In E. Witte & C. Kahl (Hrsg.), *Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation* (S. 67-86). Lengerich: Pabst.

Scholl, W. & Kirsch, W. (1986). Business policy and co­deter­mination. In E. Witte & H. J. Zimmermann (Eds.), *Empirical re­search on organizational decision-making* (pp. 351-383). Amsterdam: North Holland.

Scholl, W., Schermuly, C. C. & Klocke, U. (im Druck). Wissensgewinnung durch Führung - die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für MitarbeiterInnen (Em­power­ment). In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Simon, H. A. (1983). *Reason in human affairs*. Oxford: Basil Blackwell.

Springer, R. (1999). *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*. Frankfurt a.M.: Campus.

Vilmar, F. & Sattler, K.-O. (1978). *Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung der Arbeit*. Frankfurt/M.: Europäische Verlagsanstalt.

1. Hanna Janetzke hatte die Idee eingebracht, s. a. die Kapitel 7 und 8. [↑](#footnote-ref-1)