

# STUDY

Nr. 321 · April 2016

## ZWISCHEN INTERESSENVERTRETUNG UND UNTERNEHMENSGESTALTUNG: DER BETRIEBSRAT ALS PROMOTOR IN BETRIEBLICHEN INNOVATIONS- PROZESSEN

Untersuchung von Qualifizierungen zu überbetrieblichen  
Innovations promotoren (Projekt BR InnoProm)

Claudia Niewerth, Julia Massolle, Christof Grabski

Dieser Band erscheint als 321. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung.

Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

# STUDY

---

Nr. 321 · April 2016

## ZWISCHEN INTERESSENVERTRETUNG UND UNTERNEHMENSGESTALTUNG: DER BETRIEBSRAT ALS PROMOTOR IN BETRIEBLICHEN INNOVATIONS- PROZESSEN

Untersuchung von Qualifizierungen zu überbetrieblichen  
Innovationspromotoren (Projekt BR InnoProm)

Claudia Niewerth, Julia Massolle, Christof Grabski

---

## **Die Autoren:**

**Dr. Claudia Niewerth** ist geschäftsführende Gesellschafterin des Helex Instituts in Bochum. Als freie Beraterin und Trainerin ist sie zudem im Bereich der Organisationsentwicklung tätig.  
Kontakt: [claudia.niewerth@helex-institut.de](mailto:claudia.niewerth@helex-institut.de)

**Julia Massolle** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Helex Institut in Bochum.

**Christof Grabski** ist Projektmitarbeiter am Helex Institut in Bochum.

© Copyright 2016 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

ISBN: 978-3-86593-228-0

Lektorat: Anne Gampert, Berlin  
Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

# INHALT

---

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>8</b>
1.1	Das Projekt BR InnoProm	8
1.2	Ziel und Fragestellung	10
<b>2</b>	<b>Stand der Forschung</b>	<b>13</b>
2.1	Wandel von Wirtschaft und Arbeitswelt – Wandel der Mitbestimmung	13
2.2	Betriebliche Innovationsstrategien zwischen Mitbestimmung und Strukturwandel	14
2.3	Schlüsselfunktion von Innovationspromotoren	15
2.4	Stand der Praxis und Forschung	15
<b>3</b>	<b>Ausgangslage: Die Ausbildung zum Innovationspromotor</b>	<b>18</b>
3.1	Die Ausbildungskonzepte der Anbieter im Vergleich	19
3.2	Befunde auf Trägerseite: Flexible Umsetzung von Konzepten erforderlich	25
<b>4</b>	<b>Die Fallstudien</b>	<b>28</b>
4.1	Fallstudie A: LINUS GmbH	28
4.2	Fallstudie B: HIRO LIFT	33
4.3	Fallstudie C: Lienhardt GmbH	40
4.4	Fallstudie D: Grenzebach GmbH	45
4.5	Fallstudie E: Airbus Bremen	50
4.6	Fallstudie F: Galata Chemicals GmbH	55
4.7	Zwischenanalyse: Befunde aus den Fallstudien	58
<b>5</b>	<b>Breitenerhebung</b>	<b>61</b>
5.1	Eckdaten der Breitenerhebung	61
5.2	Überwiegend nehmen BR-Mitglieder an der Ausbildung teil	62

5.3	Nicht-Freistellung erschwert das modulare Ausbildungskonzept	63
5.4	Auch langjährige Betriebsratsmitglieder profitieren von der Ausbildung	64
5.5	Unternehmensgröße beeinflusst die Innovationsbereitschaft	66
5.6	Qualifizierte Facharbeit und hochqualifizierte Arbeit im Fokus	67
5.7	Die wirtschaftliche Lage als Kernmoment betrieblicher Innovationsfähigkeit	69
5.8	Bewertung der Ausbildung	69
<b>6</b>	<b>Befunde zu den Hypothesen</b>	<b>72</b>
6.1	Motiv-Hypothese	72
6.2	Heterogenitäts-Hypothese	76
6.3	Prozess- und Transfer-Hypothese	82
6.4	Wirksamkeits-Hypothese	85
<b>7</b>	<b>Betriebsräte als Innovationspromotoren: eine Zusammenfassung</b>	<b>88</b>
7.1	Eine Typologierweiterung	88
7.2	Einflussgrößen der Promotorenausbildung	91
7.3	Vielfältige Promotorenrollen: der Betriebsrat als Multipromotor	92
7.4	Kompetenzzuwachs durch Weiterbildung	93
7.5	Promotoren-Ausbildung liefert Ansätze zum Netzwerklernen	93
7.6	Herausforderungen für den Innovationspromotor: ein Ausblick	94
<b>8</b>	<b>Anhang A: Analyseschema und Analysedimensionen</b>	<b>97</b>
8.1	Analysedimension Betriebsratstypus	97
8.2	Analysedimension Promorentypus	98
8.3	Analysedimension Betriebliche Innovationsfähigkeit	100
8.4	Analysedimension Kompetenzen	101
8.5	Analysedimension Ausbildungsqualität	103
8.6	Analysedimension Innovationsprojekt	105

8.7	Analysedimension Wirksamkeit im Innovationsprozess	106
8.8	Die Hypothesen im Projekt BR InnoProm	107
<b>9</b>	<b>Anhang B: Methodisches Vorgehen</b>	<b>109</b>
9.1	Das Untersuchungsfeld	109
9.2	Qualitatives Vorgehen: Fallstudien	110
9.3	Qualitatives Vorgehen: Breitenbefragung (Vollerhebung)	113
<b>10</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>115</b>
<b>11</b>	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>116</b>
<b>12</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>117</b>
<b>13</b>	<b>Internetverzeichnis</b>	<b>120</b>

# 1 EINLEITUNG

---

In der Diskussion um die Zukunft der Betriebsratsarbeit im Kontext gesamtwirtschaftlicher Veränderungsprozesse spielt das Innovationshandeln von „gestaltenden Betriebsräten“ eine zentrale Rolle. Empirische Untersuchungen zum Thema ergeben allerdings kein einheitliches Bild. Betriebsräte agieren auf vielfältige Weise innerhalb eines weiten Spektrums: als „Innovationsbremser“, die negative Innovationsfolgen verhindern wollen, einerseits; als vorausschauende Akteure in betrieblichen Innovationsprozessen andererseits (Schwarz-Kocher et al. 2011). Durch proaktives Innovationshandeln entwickeln sie eigene Innovationen für ihre Betriebe, auch über ihre ureigenen Arbeitsfelder Personal- und Arbeitspolitik hinaus. Die rechtliche Basis dafür schafft §92a BetrVG, der in Abs.1 das Produktions- und Investitionsprogramm als Feld für innovative Betriebsratsinitiativen ausdrücklich benennt. In der Gesamtbewertung durch verschiedene Forschungen und Studien „erweist sich die Mitbestimmung als ein Pluspunkt des deutschen Modells im internationalen Wettbewerb“ (Gerlach 2012, S. 69).

## 1.1 Das Projekt BR InnoProm

Vor diesem Hintergrund konzentriert sich das Projekt BR InnoProm auf das proaktive Innovationshandeln von Betriebsräten. Im Zentrum steht dabei – neben den Konzepten zu Betriebsratstypen – das Promotorenkonzept, das in den 1970er Jahren von Witte (1973) entwickelt wurde: Demnach seien Innovationspromotoren von zentraler Bedeutung für die Umsetzung von Innovationen in Erwerbsorganisationen. Das vorliegende Forschungsprojekt erschließt hier einen neuen Bereich: Es untersucht den Betriebsrat als Innovationspromotor und dazu insbesondere den Zusammenhang zwischen Betriebsrats- und Promotorentypus. Denn Betriebsräte als Innovationspromotoren zu fördern, kann dazu beitragen, die vielerorts als noch fehlend identifizierten Potenziale der Mitbestimmung in Innovationsprozessen zu erschließen.

Wie werden Betriebsräte in ihrer Rolle als arbeitsorientierte Innovationspromotoren praktisch unterstützt? Bislang fehlten empirische Kenntnisse darüber. Daher hat BR InnoProm untersucht, wie sich unterstützende Leistungen wie Qualifizierung, Beratung und Vernetzung auswirken: auf die Betriebsratsarbeit und die Funktion von Betriebsräten als Innovationspromotoren, aber



auch auf die Arbeitsorientierung von Innovationsprozessen und die Beteiligung von Belegschaften. Gegenstand der Untersuchung sind Betriebsräte, die in proaktiven Innovationsprozessen stehen und die hierfür Beratungsleistungen und Qualifizierungen zu Innovationspromotoren in Anspruch nehmen. Ferner untersucht das Projekt Initiativen zur Entwicklung von regionalen Innovationsnetzwerken. Denn auch diese zielen darauf ab, Kompetenzlücken zu schließen. Sie können von Betriebsräten neben Qualifizierungs- und Beratungsangeboten genutzt werden. Innovationsnetzwerke für Betriebsräte sind teilweise Gegenstand von gewerkschaftlichen Initiativen: etwa

- das ARIBERA-Projekt<sup>1</sup> der IG Metall und
- das Projekt CaeSaR<sup>2</sup> der IG BCE in Kooperation mit dem QFC<sup>3</sup> und der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE.

Das Projekt BR InnoProm geht davon aus, dass Betriebsräte bei der Durchsetzung von Innovationstrategien auf bestimmte Kompetenzen als Innovationspromotoren angewiesen sind. An diesen Kompetenzen setzen verschiedene Beratungs- und Qualifizierungsleistungen von Gewerkschaften und Beratern an. Beide Seiten bilden den Untersuchungsgegenstand von BR InnoProm, ebenso wie die Initiativen zur Entwicklung von regionalen Innovationsnetzwerken für Betriebsräte.

Das Projekt BR InnoProm untersucht mit qualitativen und quantitativen Mitteln der empirischen Sozialforschung die Wirksamkeit folgender Faktoren: a) der Entwicklung von Kompetenzen seitens der Betriebsräte, die sie als arbeitsorientierte Innovationspromotoren befähigen; b) ihrer Unterstützung durch Beratungsleistungen sowie durch Innovationsnetzwerke für Innovationsstrategien und konkrete Innovationsprojekte im Betrieb.

---

1 ARIBERA steht für „Arbeit und Innovation – arbeitsorientierte Innovationen fördern, Beratungsstrukturen stärken, Innovationspromotoren Ausbilden“. Das Projekt (Laufzeit: 1.5.2012 bis 31.12.2014) wurde mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert. Vgl. [www.igmetall.de/arbeit-und-innovation-11256.htm](http://www.igmetall.de/arbeit-und-innovation-11256.htm) [8.2.2016].

2 CaeSaR steht für „CSR – Aktivitäten für ethische und soziale Lösungen zur Schaffung eines innovativen Arbeitsumfeldes und für nachhaltigen Ressourceneinsatz“. Das Projekt (Laufzeit 2.1.2012 bis 31.12.2014) wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Vgl. <http://qfc.de/qfc.de/projekte/aktuelle-projekte/caesar/> [8.2.2016].

3 QFC steht für „Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH“; dabei handelt es sich um eine Projekt- und Qualifizierungsagentur der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Vgl. [www.qfc.de](http://www.qfc.de).

## 1.2 Ziel und Fragestellung

Das Forschungsprojekt BR InnoProm geht davon aus, dass Betriebsräte in der Durchsetzung von Innovationstrategien auf bestimmte Kompetenzen angewiesen sind, die sich vom Promotorenkonzept ableiten lassen: Dazu gehören Kompetenzen, die sich aus den Rollen eines Fach-, Macht- oder Prozesspromotors sowie gegebenenfalls eines Beziehungspromotors ergeben. Je nach Betriebsratstypus können bestimmte Promotorenrollen erfolgreich eingenommen werden, gleichwohl ist mit Defiziten in anderen Promotorenfunktionen zu rechnen. Die Besonderheit liegt darin, dass weiterhin angenommen wird: Betriebsräte können mehrere Promotorenrollen einnehmen. Denn durch ihre organisatorische Einbindung sowie ihre spezielle betriebliche Funktion stehen ihnen zahlreiche Zugänge in die verschiedenen Promotorenrollen offen.

Eine weitere wichtige Dimension, neben dem Promotorenkonzept und den damit verknüpften Promotorenrollen (Fach-, Macht-, Prozess- und Beziehungspromotor) ist die Typologie von Betriebsräten in Innovationsprozessen von Kriegesmann et al. (2010): Unterschieden werden fünf verschiedene Betriebsratstypen, ihre Differenzierung erfolgt nach dem Grad der Teilhabe und Informiertheit im betrieblichen Innovationsprozess. Auf der untersten Stufe der Teilhabe rangiert der „nicht einbezogene Betriebsrat“ (Typ 1), gefolgt vom „defizitär informierten Betriebsrat“ (Typ 2). Beide Typen haben nur geringen oder keinen Anteil am betrieblichen Innovationsprozess. Der dritte Typus ist der „umfassend informierte Betriebsrat“, der zwar über Innovationsprojekte informiert ist, aber nicht aktiv am Prozess teilhat (Typ 3). Er bringt keine eigenen Innovationsideen ein. Dieses Merkmal erfüllen im Gegensatz dazu die zwei letzten Betriebsratstypen: der „ambitionierte Mitgestalter“ (Typ 4) und der „machtvolle Mitgestalter“ (Typ 5). Der „machtvolle Mitgestalter“ wird nicht nur grundsätzlich bei Innovationen durch das Management einbezogen, sondern beteiligt sich mit eigenen Vorschlägen an den Veränderungen.

BR InnoProm nimmt sowohl die Nachfrage- als auch die Angebotsseite von Beratungen und Qualifizierungen zu Innovationspromotoren in den Fokus. Untersucht werden Betriebsräte, die Beratungs- und Qualifizierungsleistungen zu Innovationspromotoren in Anspruch nehmen. Ferner untersucht das Projekt Initiativen zur Entwicklung von regionalen Innovationsnetzwerken, die teilweise Gegenstand von gewerkschaftlichen Initiativen sind, wie etwa das ARIBERA-Projekt der IG Metall. Mit einem qualitativen und quantitativen Methodenmix werden dabei zum einen Angebote zur Kompetenz-

entwicklung untersucht, zum anderen die Nachfrageseite, die Betriebsräte und der Kontext ihrer Innovationsstrategien.

Einzelne Fragestellungen des Projekts BR InnoProm lauten:

- Welche Rolle spielt das Promotorenmodell auf der Angebotsseite? Welche Angebote bieten Gewerkschaften, Beratungsinstitutionen u. a. für die Kompetenzentwicklung von Innovationspromotoren?
- Welche Struktur besitzt die Nachfrageseite nach Ausbildungs- und Unterstützungsleistungen? Welche Typen von Betriebsräten werden aktiv? In welcher Beziehung stehen Betriebsratstypen und betriebliche Innovationsstrategien?
- Der letztere Punkt umfasst Inhalt, Feld, Reichweite, Qualität der geplanten Innovation sowie die Vorgeschichte und Erfahrungen des Betriebsrats mit Innovationen. Welche Unterstützung arbeitsorientierter Innovationsstrategien bieten bestehende Beratungen und Innovationsnetzwerke an?
- Welche Wirkungen gehen von Ausbildung, Beratung und Innovationsnetzwerken auf konkrete Innovationsprojekte der Betriebsräte aus? Inwiefern wird die Durchsetzungsstärke des Betriebsrats (positiv) beeinflusst? Inwiefern werden Willens- und Fähigkeitsbarrieren durch die Unterstützungsleistungen gesenkt?
- Gleiches gilt in Bezug auf die Netzwerkarbeit: Welche Funktion bekommt die Vernetzung von Betriebsräten zu Innovationsnetzwerken? Wird die Rolle des Betriebsrats als Beziehungspromotor durch die Netzwerkarbeit gestärkt?

Zur Spezifizierung der Fragestellungen dieses Projektes wurden daraus vier Hypothesen über die Wirksamkeit der Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren abgeleitet. Diese vier Hypothesen lauten:

- Die *Motiv-Hypothese* bezieht sich auf die teilnehmenden Betriebsräte. Sie nutzt dazu die Typologie von Betriebsräten in Innovationsprozessen, wie sie von Kriegesmann et al. 2010 entwickelt wurde. Es wird angenommen, dass die teilnehmenden Betriebsräte der Ausbildung zur Gruppe der „aktiven Mitgestalter“, mindestens jedoch zur Gruppe der „umfassend Informierten“ gehören und durch die Ausbildung zum „machtvollen Mitgestalter“ werden möchten (ausführliche Erläuterung zur Herleitung der Motiv-Hypothese vgl. [Kap. 8.1](#)).
- Die *Heterogenitäts-Hypothese* hat den Promotorentypus und die Betriebliche Innovationsfähigkeit zum Inhalt. Die Hypothese geht davon aus, dass sich zum Ende der Ausbildung keine dominante Promotorenrolle (Fach-,

- Macht-, Prozess- oder Beziehungspromotor) bei den Betriebsräten herausbildet, sondern eine Mischung aus verschiedenen Promotorenrollen. Je heterogener die Betriebsräte die eigene Rolle wahrnehmen, desto stärker ist ihre Wirksamkeit als Betriebsrat im Innovationsprozess unter Berücksichtigung der betrieblichen Innovationsfähigkeit (ausführliche Erläuterung zur Herleitung der Heterogenitäts-Hypothese vgl. [Kap. 8.2](#) und [8.3](#)).
- In der *Prozess- und Transfer-Hypothese* wird ein Zusammenhang angenommen zwischen der Ausbildungsqualität ([Kap. 8.5](#)), dem bearbeitetem Innovationsprojekt während der Ausbildung ([Kap. 8.6](#)) und der Kompetenzentwicklung der Betriebsräte ([Kap. 8.4](#)): Je stärker ausgeprägt eine prozess- und transferorientierte Weiterbildung stattfindet und je stärker der Bezug der Ausbildung zum Innovations(projekt)thema ist, desto stärker werden die Betriebsräte in der Entwicklung ihrer Kompetenzen nachhaltig gestärkt (ausführliche Erläuterung zur Herleitung der Prozess- und Transfer-Hypothese vgl. [Kap. 8.4](#), [8.5](#) und [8.6](#)).
  - Die *Wirksamkeits-Hypothese* untersucht die Wirksamkeit der Promotoren- ausbildung hinsichtlich des betrieblichen Innovationsgeschehens. Die Annahme lautet: Je vielfältiger der Betriebsrat seine Promotorenrolle wahrnimmt, desto größer ist die Wirksamkeit im Hinblick auf seine Einflussmöglichkeiten (BR-Typus) sowie auf das betriebliche Innovationsgeschehen (ausführliche Erläuterung zur Herleitung der Wirksamkeits-Hypothese vgl. [Kap. 8.7](#)).

Forschungspolitisch verortet sich das Projekt in der arbeitsorientierten Innovationsforschung. Mit Hinblick auf die Praxis verfolgt BR InnoProm das Ziel, Akteuren aus Gewerkschaften, Betriebsräten und arbeitsorientierten Beratungseinrichtungen Handlungs- und Orientierungswissen beim Aufbau von effektiven Unterstützungsleistungen für betriebliche Innovationsprozesse an die Hand zu geben.

## 2 STAND DER FORSCHUNG

---

Dem wirtschaftlichen Strukturwandel wird vielerorts eine zunehmende Dynamik zugeschrieben. Zentrale Ausgangspunkte sind der zunehmende Wettbewerb und steigende Diskontinuitäten auf Produkt- und Absatzmärkten (Struck 2006; Struck/Schröder 2005), der fortschreitende Globalisierungsprozess sowie der sektorale Strukturwandel (Erlinghagen 2005). Mit diesen Trends geht eine politische Liberalisierung von Märkten einher: Zunehmende Volatilität und Flexibilität des Beschäftigungssystems werden ferner als Ausdruck nachlassender Gegenwehr der Arbeitnehmerseite und ihrer Vertreter angesichts steigender Renditeanforderungen gesehen (Flecker 2005).

### 2.1 Wandel von Wirtschaft und Arbeitswelt – Wandel der Mitbestimmung

Gesamtwirtschaftliche Wandlungsprozesse und Mitbestimmung hängen eng zusammen. Sowohl Aufgaben der Mitbestimmung als auch ihre Rahmenbedingungen unterliegen einem permanenten Wandel. Zentrale Entwicklungen sind die Verbetrieblichung kollektiver Regelungen bzw. der Bedeutungsverlust von Flächentarifverträgen (Bahn Müller/Bispinck 1995) sowie damit einhergehend die Tendenz der Schwächung der Gewerkschaften (Müller-Jentsch/Ittermann 2000). Insgesamt lässt sich beobachten: Die Bedeutung der Mitbestimmung wächst. Allerdings gilt die Entwicklung als zweischneidig: Zum einen wachsen die Anforderungen und Regulierungserfordernisse; zum anderen werden Ressourcen nicht ausgebaut bzw. verlieren bestimmte Verhandlungsoptionen der Mitbestimmung an Bedeutung (Eberling et al. 2004). Die Anforderungen an Betriebsräte führen zu einem Spannungsverhältnis zwischen Kompetenzgewinn einerseits und Überforderungsrisiko andererseits. Lösungen werden darin gesehen, die Betriebsratsarbeit zu professionalisieren sowie adäquate Formen ihrer Unterstützung (weiterzu)entwickeln (Nettelstroth et al. 2010). In der Diskussion um die Zukunft der Betriebsratsarbeit im Rahmen gesamtwirtschaftlicher Veränderungsprozesse spielt das Innovationshandeln von „gestaltenden Betriebsräten“ eine zentrale Rolle (Blauth 2007; Kriegesmann et al. 2010); ihre Funktion zwischen „Innovationsbremse“ und „aktive[r] Rolle in betrieblichen Innovationsprozessen“ wurde im Projekt InnoMit der Hans-Böckler-Stiftung mit quantitativen und

qualitativen Methoden untersucht (Schwarz-Kocher et al. 2011). Ein Ausgangspunkt dieses Projekts ist das „doppelte Organisationsproblem“ von Innovationsprozessen, das darin besteht, dass Innovationen einerseits auf Beteiligung von Belegschaften und deren Vertreter/innen basieren, diese andererseits nicht abgerufen werden können, da Interessenkonflikte entstehen (ebd., S. 38 ff. und 263).

## **2.2 Betriebliche Innovationsstrategien zwischen Mitbestimmung und Strukturwandel**

Insgesamt wird betrieblichen Innovationsstrategien für die Bewältigung des Strukturwandels eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Dies gilt insbesondere mit Blick auf industrielle Arbeit sowie das deutsche Produktionsmodell (Brödner/Latniak 2002). Industriearbeit im sogenannten high-road-Modell ist charakterisiert durch hochqualifizierte, funktional-flexible Beschäftigung in stabilen Arbeitsverhältnissen und in ressourceneffizienten Unternehmen. Einerseits wird angemahnt, dass auch qualifizierte Belegschaften ihr schöpferisches Potenzial nicht umfassend in betriebliche Veränderungsprozesse einbringen können: Schwarz-Kocher et al. (2011) identifizieren in Bezug auf die Innovations-Beteiligung im deutschen high-road-Produktionsmodell „hohe unerschlossene Potentiale“ der Mitarbeiterbeteiligung in Industrieunternehmen (S. 262). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Scholl et al. (2012, 2013) in einer Studie der Humboldt-Universität Berlin über die „Innovativität der Mitbestimmung“.

Allerdings steht das high-road-Modell durch Kostensenkungsstrategien, Verlagerung von Produktionsstandorten, Abbau tariflicher Leistungen und Ausweitung atypischer Beschäftigung unter Druck. Innovationsstrategien wirken Trends zur Prekarisierung und „Kostenführerschaft“ entgegen und sind daher für die Mitbestimmung ein strategisches Feld (Reichwald 2010): Sie lassen sich mit der Idee verbinden, dass wirtschaftlicher Erfolg, der auf Innovationsprozessen beruht, Beschäftigung sichert und sich positiv auf die Qualität der Arbeit auswirkt.

Aktuelle Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Betriebsräte eine wichtige Rolle im betrieblichen Innovationshandeln spielen können (Wannöfel 2008). Schließlich haben Gewerkschaften im Innovationshandeln von Betriebsräten und betrieblichen Innovationsstrategien strategisches Potenzial identifiziert und verschiedene Initiativen entwickelt: etwa das IG-Metall-Projekt „Kompetenz und Innovation“, gefördert vom Bundesministerium für

Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) der Europäischen Union; zu einer bundesweiten und über den Bereich der IG Metall hinaus ausstrahlenden Initiative hat sich deren Projekt „Besser statt billiger“ entwickelt.

### 2.3 Schlüsselfunktion von Innovationspromotoren

Hinsichtlich betrieblicher Innovationsstrategien und Mitbestimmung lassen sich grundsätzlich zwei Arten der Betriebsratsarbeit unterscheiden: Reaktives Innovationshandeln von Betriebsräten entspricht Innovationsprozessen, die vom Management initiiert werden. Demgegenüber entwickeln Betriebsräte durch proaktives Innovationshandeln eigene Innovationen für ihre Betriebe, auch über ihre ureigenen Arbeitsfelder Personal- und Arbeitspolitik hinaus.

Eine Typologie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) verdeutlicht anhand der Daten der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009, dass die Grenzen zwischen proaktivem und reaktivem Innovationshandeln nicht scharf gezogen sind: Immerhin ein Drittel der befragten Betriebsräte reagieren auf Innovationsstrategien des Managements als „machtvolle Mitgestalter“, die eigene Vorschläge einbringen und wirksam durchsetzen können. In Bezug auf „echte“ proaktive Innovationen aus dem Betriebsrat stellen Kriegesmann et al. (2010, S.73) fest, dass „proaktives Innovationshandeln im Sinne eigener Innovationsinitiativen von Betriebsräten keineswegs eine exotische Erscheinung [ist]. [...] 90% der Betriebsräte haben bereits eigene Ideen ins betriebliche Innovationsgeschehen eingespeist“. Allerdings lassen die vorliegenden Ergebnisse die Frage unbeantwortet: Welchen Qualität und Reichweite besitzt die proaktive Innovationsarbeit von Betriebsräten?

An dieser Stelle bereichert das Projekt BR InnoProm die Debatte um die Funktion von Betriebsräten im betrieblichen Innovationsprozess durch weitere Befunde und Erkenntnisse.

### 2.4 Stand der Praxis und Forschung

Mitbestimmung und Innovationsprozesse begründen ein komplexes Spannungsfeld, das geprägt ist vom „doppelten Organisationsproblem“ der Innovation und den mit ihr verbundenen divergierenden Akteursinteressen (Schwarz-Kocher et al. 2011, S.38 ff.). Die Mitbestimmung selbst schwankt

zwischen dem Schutz der Beschäftigten vor negativen Innovationsfolgen und der Initiierung und Beschleunigung von Innovationsprozessen. In einer Gesamtbewertung von Forschungen und Studien „erweist sich die Mitbestimmung als ein Pluspunkt des deutschen Modells im internationalen Wettbewerb“ (Gerlach 2012, S.69). Die Förderung von Betriebsräten als Innovationspromotoren kann helfen, die vielerorts identifizierten, noch fehlenden Potenziale der Mitbestimmung in Innovationsprozessen zu schließen. Gleiches gilt für die anwendungsorientierte Forschung in diesem neuen Untersuchungsfeld zwischen Innovations- und Mitbestimmungsforschung.

Das Projekt konzentriert sich auf das proaktive Innovationshandeln von Betriebsräten. Im Zentrum steht dabei das Promotorenkonzept, das in den 1970er Jahren von Witte (1973) entwickelt wurde. Demnach seien Innovationspromotoren von zentraler Bedeutung für die Umsetzung von Innovationen in Erwerbsorganisationen. Wie entsteht wirtschaftlicher Fortschritt? Ausgehend von dieser Frage definiert Witte Promotoren als „Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern“ (1973, S. 15 f.). Diese erste Typologie von Macht- und Fachpromotoren geht auf Witte zurück. Sie wurde in den 1990er Jahren um den Prozesspromotor (Hauschildt 1997) sowie den Typus des Beziehungspromotors erweitert (Gemünden/Walter 1995). Die Typologie von Promotoren dient sowohl der Analyse von Innovationsprozessen als auch – bezogen auf die Praxis – als Instrument zur Prognose des Erfolgs von Innovationsprojekten. Ausgangspunkt des Modells sind Willens- und Fähigkeitsbarrieren von Akteuren in Erwerbsorganisationen („Opponenten“), die durch eine Kombination bestimmter Promotorentypen überwunden werden müssen, um Innovationsprozesse wirkungsvoll durchzusetzen.

Das Projekt BR InnoProm knüpft weiterhin an Forschungslinien an, die die Typisierung von Betriebsräten zum Ziel haben. Die zahlreichen Forschungsarbeiten dazu lassen sich verschiedenen Ansätzen zur Abgrenzung von Betriebsratstypen zuordnen. Die zentrale Rolle spielt dabei die Beziehung zwischen Betriebsrat und Management; eine zweite Ebene bildet die Gestaltungsarbeit von Betriebsräten von und in Veränderungsprozessen; eine dritte mögliche Ebene ist die interne Arbeitsorganisation des Vertretungsgremiums selbst als „Organisation in der Organisation“ (Minssen/Riese 2005). Die verschiedenen Typologien besitzen für BR InnoProm eine wichtige Bedeutung, um den Zusammenhang zwischen Innovationspromotoren und Betriebsratstypen zu untersuchen (vgl. Kap. 6).

Verschiedene quantitative Untersuchungen zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen Innovationsstrategie und Betriebsratshandeln. Andere empirische Arbeiten identifizieren eine eher bremsende Wirkung von Be-



etriebsräten. Eine zusammenfassende Bestandsaufnahme zum Themenfeld Innovation und Mitbestimmung liefern Schwarz-Kocher et al. (2011) sowie Kriegesmann et al. (2010). Letztere ziehen das Fazit: Eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur wirke sich positiv auf die betriebliche Innovationsfähigkeit aus. Inwiefern Betriebsräte in diesem kulturellen Rahmen pro oder reaktiv agieren, bleibt offen. Wichtige Hemmnisse, die der Innovationsarbeit von Betriebsräten entgegenstehen, seien weniger die innerbetrieblichen Opponenten, sondern Kapazitätsprobleme der Gremien angesichts priorisierter Routinetätigkeiten.

Die praktische Unterstützung von Betriebsräten in ihrer Rolle als Innovationspromotoren war bislang noch nicht Gegenstand von Untersuchungen. Das vorliegende Forschungsprojekt erschließt in diesem Feld einen neuen Bereich: Ausgangspunkte sind die Analyse von Betriebsräten als Innovationspromotoren sowie der Zusammenhang zwischen Betriebsratstypus und Promotortypus. Auf dieser Basis untersucht BR InnoProm die Wirkung von unterstützenden Leistungen – Qualifizierung, Beratung, Vernetzung – für Betriebsräte in ihrer Funktion als Innovationspromotoren.

### 3 AUSGANGSLAGE: DIE AUSBILDUNG ZUM INNOVATIONSPROMOTOR

---

Unter dem Leitbild der gesellschaftlichen Verantwortung und sozialen Innovation bieten die IG Metall und die IG BCE Weiterbildungen zu betrieblichen Innovationen an. Das Ziel beider Qualifizierungsmaßnahmen besteht darin, Akteure das Themenfeld der Innovationen zu vermitteln und gleichzeitig ihre jeweiligen Kompetenzen zur Identifizierung und Umsetzung von Innovationen zu stärken. In der modernen Betriebsratsarbeit verkörpern Betriebsräte einerseits die Rolle des Vermittlers zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern. Hierbei sollen sie fachlich überzeugen, gegebenenfalls Alternativen aufzeigen und bei bedenklichen Innovationen einschreiten. Andererseits sind sie gleichzeitig in der Rolle des Initiators eigener Innovationsprojekte. Langfristig soll damit die Mitbestimmung von Betriebsräten und Mitarbeitern gesteigert und die Teilhabe von betrieblichen Interessenvertretern und Beschäftigten an Unternehmensprozessen erhöht werden. Betriebsräte werden dabei als Akteure gesehen die proaktiv den Wandlungsprozess im Unternehmen mitgestalten.

In der ARIBERA-Initiative der IG Metall wurden in einem Zeitraum von etwa zwei Jahren (2013 und 2014) annähernd 130 Betriebsräte durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen zu überbetrieblichen Innovationspromotoren ausgebildet. Langfristig soll die Etablierung von Innovationen gelingen, dadurch die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit erhöht und gute Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Im Idealfall werden dabei regionale und betriebliche Zukunftsstrategien entwickelt. Neben der Vermittlung von methodischen Kenntnissen und der Sensibilisierung für Innovationspotenziale stand in dem Projekt die Etablierung eines regionalen Netzwerkes im Vordergrund. Letzteres soll insbesondere den Austausch zwischen Betriebsräten, externen Beratern, Gewerkschaftssekretären und Wissenschaftlern ermöglichen. Ergänzt wurden die Ausbildungen durch ein umfangreiches Beratungs- und Coaching-Angebot, das insbesondere die Teilnehmenden bei der Durchführung eines eigenen betrieblichen Innovationsprojektes unterstützte.

Eine ähnliche Weiterbildungsmaßnahme steht hinter dem Projekt Caesar. Dieses entstand 2013 aus einer Kooperation der Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC), der IG BCE, der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE und der IG BCE BWS GmbH. Vorrangig kleine und mittelständische Unternehmen erhalten durch dieses Programm Hilfestellungen beim

Aufbau einer verantwortlichen und zukunftsweisenden Unternehmensführung und Mitarbeiterbeteiligung. Im Rahmen der Promotorenqualifikation steht besonders das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) – die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – im Vordergrund. In enger Zusammenarbeit mit der Hochschule Trier wurde ein berufsbegleitendes, wissenschaftliches Weiterbildungsangebot entwickelt, das die Teilnehmenden als „CSR-PromotorIn (FH)“ beenden konnten. Im Gegensatz zum Konzept der IG Metall war diese Qualifizierungsmaßnahme nicht ausschließlich für Betriebsräte, sondern auch für Führungskräfte vorgesehen.

#### 3.1 Die Ausbildungskonzepte der Anbieter im Vergleich

Ausgangslage der Projekte bilden Konzepte zur Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren. Diese Konzepte werden im Folgenden näher erläutert. Dafür werden zunächst die Grundlagen der Ausbildung und die damit formulierten Ziele vorgestellt. Anschließend werden die verschiedenen Ausbildungsträger mit ihren individuellen Schwerpunkten vorgestellt. In Anlehnung an die Ausschreibung der IG Metall werden die Ausbildungskonzepte der Ausbilder miteinander verglichen und auf Vollständigkeit des Konzeptes überprüft. Bei dem Vergleich wird der Ausbildungsträger der CSR-Promotoren-Ausbildung (Träger Chemie) wegen des grundsätzlich anderen Aufbaus der Ausbildung nicht berücksichtigt. Die von der IG Metall durchgeführte Ausbildung zum Innovationspromotor wurde in den Regionen Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und auf der Bundesebene von unterschiedlichen Ausbildungsträgern<sup>4</sup> konzeptioniert und veranstaltet. Beide Ausbildungsgänge sehen vor, je zwei Betriebsräte aus einem Betrieb in die Ausbildung aufzunehmen.

Die IG Metall formulierte in ihrer Ausschreibung über die Vergabe der Ausbildungsgänge an qualifizierte Anbieter fünf Teilbereiche. Diese Teilbereiche wurden von den jeweiligen Ausbildungsträgern in eigenen Konzepten aufgenommen – im weiteren Verlauf werden die Inhalte dieser fünf Module erläutert und anschließend jeweils die Umsetzung in den Konzepten verglichen.

---

<sup>4</sup> Nachfolgend Träger Bayern, Träger Baden-Württemberg, Träger Nordrhein-Westfalen und Träger Bund genannt.

## Vergleich der Ausbildungskonzepte – Anforderungen der IG Metall

Träger Bayern	Träger Baden-Württemberg	Träger Nordrhein-Westfalen	Träger Bund
<b>Modul 1:</b> Konzeptualisierung und die Begleitung des regionalen Innovationsnetzwerkes			
Netzwerke sollen zukünftige Themenfelder der Metall- und Elektroindustrie besprechen	Netzwerke bilden Diskussionsplattform mit Erfahrungsaustausch; Themen werden vertiefend in den Seminaren besprochen	Bestehende Kommunikationsstrukturen (Branchenarbeitskreise) wurden aufgegriffen; zusätzlich Austausch mit Vertretern der IG Metall und der Wissenschaft	
<b>Modul 2:</b> Ausbildung zum überbetrieblichen Innovationspromotor			
Einbeziehung berufspraktischer Erfahrung und Forschungsergebnisse; Analyse der Rolle von Betriebsräten im Innovationsgeschehen	Fokus auf Innovationsprojekte und kollegiale Fallberatung; Probleme bei der Projektumsetzung sind Inhalte der Seminare	Unterstützung bei Umsetzung des Erlernten im Betriebsalltag (Lernfabrik); Vermittlung von Kennzifferrechnung	
<b>Modul 3:</b> Rahmenbedingungen der Ausbildung			
einmalige Durchführung	zweimalige Durchführung	zweimalige Durchführung	zweimalige Durchführung
<b>Modul 4:</b> Qualifizierungsmaßnahmen für das regionale Innovationsnetzwerk (4 regionale Workshops, 2 Fokusgruppenveranstaltungen, 2 Auswertungsworkshops, 4 Erfahrungsaustauschtreffen)			
Abweichendes Konzept: Workshops und Fachveranstaltungen mit unterschiedlichen Interessensgruppen; Vorbereitung und Konzeption im Rahmen eines eintägigen Erfahrungsaustausches der Teilnehmer	Umsetzung wie Ausschreibung	Abweichendes Konzept: Teilnehmer werden selbst Initiators von 2 fokussierten Dialogveranstaltungen. Diese sollen den Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis anregen.	
<b>Modul 5:</b> Workshop zum Erfahrungsaustausch			
Umsetzung wie Ausschreibung			

Quelle: eigene Darstellung

#### **Modul 1**

Modul 1 sieht die *Konzeptualisierung und Begleitung des regionalen Innovationsnetzwerkes* vor. Neben den genannten inhaltlichen Punkten soll innerhalb des Netzwerkes die Methode Kollegiale Fallberatung (= gezielte Beratung und strukturierter Austausch unter Kollegen zu spezifischen Problemstellungen) angewendet werden. Die Ausbildungsträger streben an, zur Weiterentwicklung der Ausbildung zum Innovationspromotor Handlungshilfen zu erarbeiten und dabei Wissenschaftler, Weiterbildungs- und Personalentwicklungsberater, Vertreter der IG Metall und ausgebildete Innovationspromotoren einzubinden.

Die formulierten Erwartungen wurden grundsätzlich von allen Ausbildungsträgern umgesetzt. In einzelnen Fällen entwickeln die Anbieter jedoch besondere Schwerpunkte, die es zu beachten lohnt. In dem Konzept des Trägers Bund wird dabei auf bestehende Kommunikationsstrukturen wie Branchenarbeitskreise zurückgegriffen und dieses Netzwerk zur kollegialen Fallberatung erweitert. Die Einbindung von Vertretern der Wissenschaft ist durch den engen Bezug zur Ruhr-Universität Bochum (RUB) gegeben. Eine besondere Spezifik dieses Ausbildungskonzeptes stellt der Austausch mit wissenschaftlichen Mitarbeitern des Lehrstuhls für Produktionssysteme an der RUB dar, wobei innerhalb der Ausbildung feste Modul-Einheiten in der „Lernfabrik“ eingeplant sind. Hier werden unter realen Bedingungen Produktionsabläufe nachgestellt und die daraus entstehenden Probleme können in einer Art Modellszenario betrachtet werden. Auch der Einbezug der IG Metall ist durch die enge Zusammenarbeit mit Vertretern der Gewerkschaft gegeben. Der Träger Nordrhein-Westfalen betont in seinem Konzept besonders die kollegiale Fallberatung. In Rücksprache mit der IG Metall sollen Teilnehmer gezielt ausgesucht werden, die die Runde der kollegialen Fallberatung nachhaltig stärken. Die Treffen des Netzwerkes bilden eine Diskussionsplattform, auf dessen Grundlage ein Erfahrungsaustausch stattfindet und das zugleich Material für zu vertiefende Ausbildungsinhalte liefert. Ein ähnliches Format wurde auch in den Konzepten der Träger Bayern und Baden-Württemberg erarbeitet. Gemäß ihrer Idee sollen Themen besprochen werden, die zukünftige Herausforderungen der Metall- und Elektroindustrie betreffen. Die genauen Themenfelder sollen in Zusammenarbeit mit der IG Metall erarbeitet werden.

#### **Modul 2**

In Modul 2 wird die *Ausbildung zum überbetrieblichen Innovationspromotor* erläutert. Hier wurden zentrale Themen formuliert, die von Seiten der Gewerkschaft als relevant und bedeutsam für die Kompetenzentwicklung zum Innovationspromotor eingestuft wurden. Die Ausbildung soll auf die Fähigkeiten

der Teilnehmer aufbauen und diese systematisch stärken und ausbauen. Hierbei gilt es, besonders die Qualifikationen zu fördern, die bei der Identifizierung von Innovationsfeldern- und potenzialen, aber auch bei der Durchführung und Etablierung von Innovationsprojekten hilfreich sind. Die Teilnehmer sollen für Veränderungen in der jeweiligen Branche, auf dem Arbeitsmarkt oder im Unternehmen sensibilisiert werden. Das Expertenwissen der Mitarbeiter soll erfasst, Innovationen daraus abgeleitet und Strategien zur Umsetzung entwickeln werden. Auch die Fähigkeit, etwaigen Weiterbildungsbedarf abzuleiten, soll durch dieses Ausbildungsmodul erworben werden.

Beim Vergleich der Konzepte fällt auf: Alle Ausbildungsträger wollen die Inhalte der Seminare oder Moduleinheiten konzeptionell stark von den Erwartungen und Wünschen der Teilnehmer ableiten. Es werden nur näherungsweise Themenschwerpunkte formuliert, die Bestandteil der Module sein sollen. In allen Ausbildungskonzepten ist das Instrument Kollegiale Fallberatung fester Bestandteil und flankiert die Bildungsebene der Module. Ganz und gar bestimmt von der kollegialen Fallberatung ist das Konzept des Trägers Nordrhein-Westfalen. Ein weiterer Fokus ist auf die Durchführung eines eigenen Projektes während der Ausbildungszeit gerichtet. Die bei der Umsetzung entstehenden Probleme bilden gleichzeitig Themenschwerpunkte für die Module bzw. Seminare. Die Lerninhalte werden entlang des Innovationsprojektes abgeleitet. Zusätzlich zielt das Konzept darauf ab, die Zukunft der Branche und die sich daraus ergebenden Entwicklungschancen zu thematisieren. Weiterhin sollen neue Perspektiven in Bezug auf Innovationen und neue Rollen bei der Entwicklung und Etablierung von Innovationen vermittelt werden.

In jedem Konzept finden sich inhaltliche Kernthemen, die aber auch ein gewisses Maß an thematischer Flexibilität erkennen lassen. Das Konzept des Trägers Bund richtet die Inhalte seines Konzeptes außerordentlich nach dem Wissen der Teilnehmer. Der Gedanke dahinter ist, Letztere aktiv bei der Umsetzung des Erlernten im Betriebsalltag zu unterstützen. Durch das Instrument der Lernfabrik können auf Anhieb etwaige Probleme aufgezeigt werden. Dies erleichtert die Transferleistung im eigenen Unternehmen. Hierauf aufbauend beinhaltet das Konzept Coaching-Tage im Umfang von einem Besuch pro Unternehmen. Als grundsätzliche Seminarinhalte werden, wie auch im Konzept des Trägers Nordrhein-Westfalen, das betriebliche Innovationsgeschehen sowie das Erkennen von Potenzialen thematisiert. Des Weiteren geht es um die Grundlagen der Unternehmensrechnung und der Kennziffernsysteme, des Projektmanagements sowie um das Durchsetzen von Innovationspolitik.

Alle Träger (vgl. [Tabelle 1](#)) sehen die kontinuierliche Einbeziehung berufspraktischer Erfahrungen und Kenntnisse der Teilnehmer in die Lernpro-

zesse als wichtige Voraussetzung. Zusätzlich wird die Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Forschungsergebnissen in dem Konzept beschrieben. Die Träger beschreiben als Thema die Analyse des Innovationsgeschehens im eigenen Betrieb. Erstmals wird die Rolle des Betriebsrates bei Innovationen als Seminarthema beschrieben. Wie insbesondere im Konzept des Trägers Nordrhein-Westfalen wird der Transfer in den Betrieben durch ein entsprechendes Coaching-Angebot unterstützt. Darin ist auch die Vertiefung von Themengebieten vorgesehen. Zusätzlich soll der Transfer durch die Besprechung von Best-Practice-Beispielen erleichtert werden.

#### **Modul 3**

Modul 3 beschreibt die *Rahmenbedingungen der Ausbildung*. Die Ausschreibung der IG Metall sieht vor, dass die Ausbildung jeweils zweimal durchgeführt wird. Gewonnene Erfahrungen aus dem ersten Durchlauf sollen beim zweiten Mal zu einer Verbesserung des Konzeptes und der Ausbildung führen. Für die Ausbildung sind fünf Seminarblöcke á drei Tage vorgesehen. Pro Ausbildungsgang können 12 Betriebsratsmitglieder teilnehmen.

In den Konzepten der Ausbildungsträger wurden abweichend von der Vorgabe der IG Metall zwei andere Konzepte entwickelt. Das Konzept des Trägers Bund schlägt acht Seminarblöcke vor (sieben Blöcke á zwei Tage, ein Block á einen Tag). Die erhöhte Anzahl von Seminarterminen wird damit begründet, dass die einzelnen Schritte eines Innovationsprozesses dadurch besser thematisiert werden können. Der Träger Nordrhein-Westfalen schlägt in seinem Konzept eine zweite Variante vor. Auch hier wird die Anzahl der Module auf sieben erhöht. Die beiden Ausbildungsgänge sollen nicht nacheinander, sondern zeitlich leicht versetzt weitestgehend parallel stattfinden. Die Zeit zwischen den Terminen streckt sich dadurch. Der Ausbildungsträger sieht darin den Vorteil, dass aufkommende Probleme bei der Umsetzung des Innovationsprojektes thematisiert werden können und dadurch langfristig der Lerneffekt gesteigert wird. Letztendlich wurden die Ausbildungen jedoch nach dem ursprünglichen Konzept der IG Metall durchgeführt. Eine Abweichung hiervon hat sich lediglich in Bayern ergeben. Aufgrund von weniger Anmeldungen konnte die Ausbildung nicht ein zweites Mal durchgeführt werden.

#### **Modul 4**

Modul 4 umreißt die gewünschten *Qualifizierungsmaßnahmen für das regionale Innovationsnetzwerk*. Dafür werden vier regionale Workshops zu verschiedenen Themen, zwei Fokusgruppenveranstaltungen für die Durchführung von branchenspezifischem Qualifikationsbedarf, zwei Auswertungsworkshops zur Re-

flexion der Ausbildung und vier Erfahrungsaustauschtreffen über betriebliche Beratungsprojekte angesetzt. Das Konzept des Trägers Nordrhein-Westfalen setzt diese Punkte ohne inhaltliche Veränderungen um. Es wird vorgeschlagen, die vier regionalen Workshops zu Zukunftsthemen (Welche Herausforderungen werden erwartet?) und zu überbetrieblichen Innovationszusammenhängen zu veranstalten. Die innerhalb der Workshops behandelten Themen bilden die Grundlage für die zwei Fokusgruppenveranstaltungen. Abgeleitet aus den Ergebnissen der Workshops sollen innerhalb der Fokusgruppen die Thematiken tiefergehend und mit neuen Inputs beleuchtet werden. Für die Reflexion der Ausbildung zielt das Konzept des Trägers Nordrhein-Westfalen auf eine hauptsächlich fachlichen Ebene ab. Am Ende sollen Verbesserungsmöglichkeiten für die zweite Ausbildungsrunde benannt werden können. Ein Erfahrungsaustausch in den vier regionalen Workshops erfolgt insbesondere durch die kollegiale Fallberatung. Durch sie werden Erfahrungen, die im Zuge des Projektes erworben wurden, betriebsintern weitergegeben.

Die Konzepte der Träger Bund, sowie Bayern und Baden-Württemberg beinhalten nicht sämtliche von der IG Metall ausgeschriebene Qualifizierungsmaßnahmen. Sie haben abweichend von den ursprünglich gestellten Erwartungen eigene Konzepte entwickelt, die den Austausch und den Dialog verschiedener Akteure fokussieren. Umfang und Thematiken der Maßnahmen sind nur teilweise beschrieben. Der Träger Bund plant in seinem Konzept, dass die Teilnehmer selbst Initiatoren von zwei fokussierten Dialogveranstaltungen werden. Diese sollen eine Diskussion zwischen Wissenschaft und Praxis anregen.

Die Träger Bayern und Baden-Württemberg beschreiben in ihren Konzepten sowohl Workshops als auch Fachveranstaltungen als Austauschplattform unterschiedlicher Interessengruppen wie Management, Berater und Wissenschaftler. Zur Vorbereitung auf diese Veranstaltungen werden eintägige Erfahrungsaustausche für die Betriebsräte stattfinden. Die Konzeption für die Workshops und Fachveranstaltungen werden im Rahmen dieser Erfahrungsaustausche entwickelt. In dem Konzept des Trägers Bund wird dieser Anforderungspunkt nicht erwähnt. Die Konzepte der Träger Bayern und Baden-Württemberg beschreiben ihn, geben allerdings keine inhaltliche Spezifikation an. Auch die Anzahl der Workshops wird nicht erwähnt.

## **Modul 5**

In Modul 5 wird die Teilnahme an zwei überregionalen *Workshop zum Erfahrungsaustausch* in Frankfurt (IG Metall Vorstand) beschrieben. Dieser Punkt wird ausnahmslos von allen Ausbildungsträgern in die jeweiligen Konzepte aufgenommen.



### 3.2 Befunde auf Trägerseite: Flexible Umsetzung von Konzepten erforderlich

Aus Bildungskonzepten, Interviews mit den Durchführenden – den sogenannten Teamern<sup>5</sup> – und aus teilnehmender Beobachtung lassen sich Gemeinsamkeiten und Besonderheiten des einzelnen Bildungsvorgehens erkennen. Als ein empirischer Befund hat sich gezeigt, dass die Konzepte bei Anwendung in der Praxis angepasst und verändert wurden. Als Eckpunkte werden nachstehend die Ausbildung zum Innovationspromotor, die Begleitung und fachliche Unterstützung bei der Projektdurchführung sowie die Beratung durch Teamer und andere Teilnehmende miteinander verglichen.

Tabelle 2

#### Besonderheiten der Ausbildungskonzepte im Vergleich

Träger Bayern	Träger Baden-Württemberg	Träger Nordrhein-Westfalen	Träger Bund
Schwerpunkt der Ausbildung			
Fachliche Ausrichtung der Ausbildung und umfassende Beratungstätigkeiten		Intensiver Austausch in Form der kollegialen Fallberatung	Durchführung und praktische Umsetzung von Innovationsprojekten
Besonderheiten			
Coaching-Tage; kleine Teilnehmergruppe ermöglichte intensive Beratung	enge Anbindung an das Bildungszentrum in Sprockhövel; Teamer sind sehr flexibel und kompetente Berater	enge Anbindung an das Bildungszentrum in Sprockhövel; Teamer sind sehr flexibel und kompetente Berater	Seminare in der Lernfabrik der Ruhr-Universität Bochum; akademisches Flair durch Ausbildungsort; Coaching-Tage
Vergleich mit der IG BCE-Ausbildung			
Träger Chemie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schwerpunkt der Ausbildung bestand in der Vermittlung von Fachwissen</li> <li>– wissenschaftliches Weiterbildungsangebot, das die Teilnehmenden offiziell als „CSR-PromotrIn (FH)“ beenden konnten</li> <li>– sehr akademische Ausrichtung soll Umsetzung des unternehmensinternen Projektes unterstützen</li> <li>– Weiterbildung nicht nur für Betriebsräte, sondern für alle Führungskräfte</li> </ul>		

Quelle: eigene Darstellung

<sup>5</sup> Mitarbeiter der Träger, die die einzelnen Module durchgeführt und begleitet haben.

In der Praxis zeigte sich ein Schwerpunkt bei der Beratung im Ausbildungsgang des Trägers Nordrhein-Westfalen. Die Teamer waren sehr flexibel und standen den Teilnehmenden als kompetente Berater zur Verfügung. Wie im Ausbildungskonzept vorgesehen, diente die kollegiale Fallberatung als Kernmethode. Eine Besonderheit dieses Ausbildungsganges bildete die enge Anbindung an das Bildungszentrum in Sprockhövel. Sowohl die inhaltliche Ausbildung zum Innovationspromotor als auch die Durchführung des Projektes wurden flankiert vom Beratungsanspruch in diesem Ausbildungsgang.

Die Ausbildung der Träger Bayern und Baden-Württemberg ähneln sich nicht nur in ihren Konzepten, sondern auch in deren Umsetzung. Der eigentlichen Ausbildung zum Innovationspromotor wird in Baden-Württemberg mehr Raum als in Bayern eingeräumt. Beide Ausbildungsgänge sind fachlich ausgerichtet und beraten die Teilnehmenden umfassend. Wie das Fallbeispiel des Unternehmens Grenzebach zeigt, waren die individuellen Coaching-Tage des Trägers Bayern eine sehr hilfreiche Unterstützung. Begünstigt wurde dieser Umstand in Bayern dadurch, dass die Gruppe wegen anfänglicher Akquiseprobleme sehr klein war und daher gezielt auf einzelne Teilnehmende eingegangen werden konnte. Die Umsetzung des Projektes war zwar Bestandteil der Ausbildung, wurde aber vernachlässigt thematisiert.

Ein anderes Bild ergab die Ausbildung des Trägers auf Bundesebene. Der Schwerpunkt lag deutlich auf der Durchführung des Projektes, deren praktische Umsetzung durch die Arbeitseinheiten in der Lernfabrik erleichtert wurde. Das akademische Flair des Ausbildungsorts (Ruhr-Universität Bochum) begünstigte die fachliche Vermittlung der Ausbildungsthemen. Vernachlässigt wurden hier die Beratung seitens der Teamer, aber auch die kollegiale Fallberatung.

Die Ausbildung des Trägers Chemie war wegen der grundsätzlichen akademischen Ausrichtung der Ausbildung durch die Vermittlung von Fachwissen dominiert. Eine individuelle Beratung zur Fokussierung von Problemen in Unternehmen fand selten statt. Hingegen stand die Durchführung des Projektes durch Themenschwerpunkte in der Ausbildung im Vordergrund.

Als wesentliche Gemeinsamkeiten lassen sich für alle Ausbildungsgänge – unabhängig von unterschiedlichen konzeptionellen Details – folgende Punkte benennen, die einen Vergleich der Ausbildungskonzepte gestatten:

- Alle Ausbildungsgänge zeichnen sich durch einen modularen Aufbau der Ausbildung aus: Im Durchschnitt fanden 5 Module mit je einer Dauer von rund drei Tagen im Abstand von etwa 6 bis 10 Wochen statt. Somit blieb die Ausbildungsgruppe jeweils mindestens 7 bis maximal 11 Monate dauerhaft bestehen.

- Alle Ausbildungsgänge waren gekennzeichnet durch einen dreigeteilten Aufbau der Ausbildung: Neben der Vermittlung von Wissen und Fertigkeiten in Form von inhaltlich geprägten Seminareinheiten und Inputveranstaltungen lag ein zweiter Schwerpunkt auf der begleitenden Beratung und dem Coaching durch die Teamer und Ausbildungsleiter. Ein dritter Schwerpunkt lag auf dem ausbildungsbegleitenden Innovationsprojekt, das alle Teilnehmenden während der Ausbildung durchführten.
- Alle Ausbildungsgänge orientierten sich bei der Wahl der Ausbildungsinhalte an den Wünschen und Bedürfnissen der Teilnehmenden. Die Bildungsinhalte wurden teils zeitnah und spontan durch Themen und Fokussierungen ergänzt, welche die Teilnehmenden einbrachten.

## 4 DIE FALLSTUDIEN

---

Für die qualitative Auswertung wurden sechs Unternehmen, je ein oder zwei Unternehmen aus jedem Ausbildungsgang, in einer Fallstudie näher untersucht.<sup>6</sup> Hierfür wurden Interviews mit den an der Ausbildung teilnehmenden Betriebsratsmitgliedern, mit den Gremien und nach Möglichkeit mit Personen aus der Unternehmensleitung geführt.

### 4.1 Fallstudie A: LINUS GmbH

Der Vorsitzende sowie der stellvertretende Vorsitzende des Betriebsrates der LINUS GmbH<sup>7</sup> waren Teilnehmer der ARIBERA-Ausbildung in Baden-Württemberg. LINUS ist eine Tochtergesellschaft eines amerikanischen Konzerns. Weltweit werden ca. 70.000 Mitarbeiter beschäftigt, 600 davon in Deutschland. Auf 8.010 m<sup>2</sup> werden am deutschen Hauptsitz Schlüsselkomponenten produziert. Zudem sind hier sämtliche Produktions-, Entwicklungs- und Verwaltungsstätten Deutschlands zu finden. Zur besseren Kundenbetreuung wurde zusätzlich ein Verbindungsbüro in Berlin eröffnet.

Das Unternehmen wurde im Jahr 1961 gegründet. LINUS entwickelt und produziert seither hochrangige Produkte, die sehr gut vom Markt A nachgefragt wurden. Das Produktangebot wurde in den 1970er Jahren durch den Einstieg in die Computertechnologie erheblich erweitert. Durch kontinuierliche technologische Weiterentwicklungen machte sich das Unternehmen in den darauffolgenden Jahrzehnten weltweit einen Namen. Am Anfang des neuen Jahrtausends wurde LINUS von einem amerikanischen Unternehmen übernommen und in die Holding eingegliedert. Zeitgleich mit dieser strukturellen Neuausrichtung erfolgte die Entwicklung und Produktion von einem neuartigen mikromechanischen Produkt. Ein deutlicher Schwerpunkt der LINUS GmbH findet sich zudem im Bereich der Forschung und Entwicklung. Verschiedene ihrer Forschungsfelder werden von Bundesministerien gefördert, zusätzlich bestehen Kooperationen mit diversen Forschungseinrichtungen von Universitäten.

---

6 Die Unternehmensprofile basieren auf Informationen aus den Interviews sowie aus den jeweiligen Internetauftritten der Unternehmen.

7 Der Unternehmensname sowie anknüpfende Beschreibungen wurden geändert.

Gegen die Widerstände des amerikanischen Managements wurde sukzessive die Fertigung von Produkten für einen neuen Markt B gefördert. Diese Entwicklung kommt der zum Interviewzeitpunkt angeschlagenen wirtschaftlichen Lage des Unternehmens zugute. Zwar fährt das Unternehmen noch Gewinne ein, doch sind diese im Vergleich zu den vergangenen erfolgreichen Jahren zurückgegangen. Nachfolgeaufträge für den Markt A lassen auf sich warten, „sodass ganze Gruppen von Ingenieuren nicht wissen, wie es in zwei Jahren weitergeht“ (FSA-TN-BR-1<sup>8</sup>). Auf Initiative der IG Metall und des Betriebsrates wird versucht, die Fertigung für Produkte für den Markt B noch mehr auszuweiten. Derzeit sind 50% der erzeugten Produkte für Markt A bestimmt.

#### 4.1.1 Neuausrichtung des Betriebsrats – drei Phasen der Entwicklung

Die Teilnahme an der Ausbildung zum Innovationspromotor schließt sich für den Vorsitzenden und seinen Stellvertreter einer Entwicklung an, die von erheblichen Auseinandersetzungen des Betriebsrates mit dem Arbeitgeber gekennzeichnet war. Noch im Jahr 2006 trat der Betriebsrat kaum als relevanter Akteur im betrieblichen Geschehen auf. Das ehemalige Gremium wurde als zurückhaltend und konfliktscheu beschrieben. Doch seitdem hat der Betriebsrat der LINUS GmbH einen massiven Wandel durchlebt: 2006 wurden einige Mitglieder des Betriebsrates neu gewählt und der Betriebsrat positionierte sich gänzlich neu:

„Mit der neuen Zusammensetzung im Betriebsrat [...] gab es im Gremium eine strategische Willensbildung, aber Ideen wurden nicht von der Geschäftsleitung akzeptiert“ (FSA-TN-BR-2<sup>9</sup>).

Die Devise des alten Betriebsrats lautete: „Für Ziele und Strategien haben wir keine Zeit.“ Dies änderte sich, nachdem das neue Gremium seine Arbeit aufgenommen hatte. Seitdem hat der Betriebsrat verschiedene Phasen der Positionierung durchlaufen: Die erste Phase lässt sich als *konfliktorische Abgren-*

---

8 FSA-TN-BR-1 = Fallstudie A, Teilnehmer, Betriebsrat 1.

9 FSA-TN-BR-2 = Fallstudie A, Teilnehmer, Betriebsrat 2

*zungsphase* beschreiben. Der neu aufgestellte Betriebsrat wollte Neuerungen auf den Weg bringen und sich aktiv ins betriebliche Geschehen einbringen. Diese Entwicklung stieß auf harte Gegenwehr seitens des Arbeitgebers, besonders seitens des Personalleiters, eines „Rammbock[s] von Personaler“ (FSA-TN-BR-1). Verpasste Erneuerungen im Betrieb konnten oftmals erst durch die Anrufung einer Einigungsstelle oder in zahlreichen Gerichtsverfahren erstritten werden. Hierbei zeigte der Betriebsrat sehr viel Ausdauer und einen sehr hohen Durchsetzungswillen.

„Wir wollten dem Arbeitgeber zeigen, dass unsere Rechtsauffassung auch von den Richtern und Einigungsstellen geteilt wird.“ (FSA-TN-BR-1)

Auf besondere Gegenwehr stieß das vom Betriebsrat initiierte Projekt zur Bestandsaufnahme der betrieblichen Innovationsfähigkeit. Dazu sollte das Werkzeug InnoKenn verwendet werden: In einem gleichnamigen Projekt wurde im Zeitraum von 2007 bis 2009 ein Analysewerkzeug entwickelt, mit dem eine Diagnose der Innovationsfähigkeit von Betrieben möglich ist. Dabei wird im gemeinsamen Dialog mit Beschäftigtengruppen und der Geschäftsleitung eine Bestandsaufnahme als einen ersten Schritt zur Stärkung der Innovationsfähigkeit durchgeführt. Die Umsetzung dieser Projektidee wurde letztendlich gerichtlich erstritten. Das Landesarbeitsgericht lehnte damals die einstweilige Verfügung des Arbeitgebers ab, die das Projekt stoppen sollte. Die IG Metall war Initiator des Projektes und motivierte den Betriebsrat hieran teilzunehmen. Ziel dieses Projektes war es, eine höhere Sensibilität für Innovationen zu schaffen. Langfristig sollte dadurch die Beschäftigung der Mitarbeiter gesichert werden.

Mit Fortschreiten des Projektes erkannte auch der Arbeitgeber dessen Vorteile und unterstützte es fortan sogar. Innerhalb dieses Projektes wurde auch intensiv an einer besseren Kommunikation mit der Belegschaft gearbeitet. Die Betriebsratsarbeit sollte transparenter dargestellt und so deutlich für die Mitarbeiter erkennbar sein, wie ihre Interessen vertreten werden. Denn bis dato waren die Kämpfe vor den Arbeitsgerichten für die Belegschaft kaum nachzuvollziehen. Diese Phase kann als *Deeskalationsphase* begriffen werden. Sogar in der für den Betriebsrat bislang größten Herausforderung – einem Personalabbau von rund 150 Arbeitsplätzen im Jahr 2011 – setzte sich das Bestreben nach Mitwirkung und Mitgestaltung fort. „Da haben wir festgestellt: der Arbeitgeber hatte überhaupt kein Konzept“ (FSA-TN-BR-1). Um Transparenz für die Belegschaft zu erreichen, wurden Workshops für die Beschäf-

tigten durchgeführt. Gleichzeitig erstritt der Betriebsrat in einer Einigungsstelle die Umsetzung eines Sozialplans und andere seiner Bedingungen. „Das hat gegenüber den Beschäftigten den Durchbruch gebracht.“ (FSA-TN-BR-1)

Nach langen Phasen intensiver, kämpferischer Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber blieb der Betriebsrat dennoch aktiv am Unternehmensgeschehen interessiert und war bestrebt, die Zusammenarbeit zu verbessern. Diese Phase kann als *proaktive Wirkungsphase* beschrieben werden, zu der auch die Entscheidung beigetragen hatte, an der Ausbildung zum Innovationspromotor teilzunehmen. 2013 bewarb sich der Betriebsrat um den Deutschen Betriebsrätepreis. Im Rahmen dieses Projektes wurde gezielt das distanzierte Verhältnis zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und Belegschaft thematisiert. Durch ein ausgearbeitetes Konzept, das beispielsweise die Kosten für das fehlende Miteinander aufzeigte, ging man dem Wunsch der Mitarbeiter nach einem besseren Betriebsklima nach. Dafür wurde auch das amerikanische Management einbezogen. Schließlich erarbeiteten und unterzeichneten Betriebsrat und Geschäftsführung den *Leitfaden zur Zusammenarbeit*. Ende 2011 wurde außerdem der Personalleiter ausgetauscht. Zusätzlich führt der Betriebsrat nun regelmäßig Klausurtagungen zur besseren strategischen und organisatorischen Ausrichtung innerhalb des Gremiums durch. Die Zusammenarbeit ist seitdem deutlich kooperativer, sodass kein Verfahren vor dem Arbeitsgericht mehr erforderlich war. Der Betriebsrat genießt seitens der Belegschaft ein hohes Vertrauen, was unter anderem in einem deutlich gestiegenen Organisationsgrad erkennbar ist.

#### **4.1.2 Professionalisierung der Betriebsratsarbeit als Kernerfolg der Ausbildung**

Auffallend bei diesem Betriebsrat ist die schon seit Jahren anhaltende enge Zusammenarbeit mit der ortsansässigen IG Metall. Bemerkenswert ist darüber hinaus seine Aufgeschlossenheit Neuem gegenüber. Gerne werden neue Ideen aufgegriffen und unternehmensintern konzeptualisiert. Die Ausbildung zum Innovationspromotor fügte sich daher sehr gut in das Konzept des Betriebsrates ein. Auf die Ausbildung ARIBERA wurde der Betriebsrat abermals durch die IG Metall aufmerksam gemacht.

„Ihr seid doch innovationserfahren. Ich hätte euch gerne drin.“ Das war der Wunsch des ersten Bevollmächtigten der Verwaltungsstelle.“ (FSA-TN-BR-1)

Die Betriebsräte selbst erhofften sich durch die Ausbildung zum Innovationspromotor auch langfristig Innovationen im Unternehmen durchsetzen zu können. Daher wählten sie als Ausbildungsprojekt, das im Rahmen der Ausbildung durchgeführt wurde, die Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells. Damit sollte das „Riesenproblem mit dem Verfall von Arbeitszeiten“ (FSA-TN-BR-1) angegangen werden. In dem Projekt inbegriffen sind die Forderung nach Eingruppierung von außertariflichen Mitarbeitern und die Etablierung eines familienfreundlichen Modells. Zu Befragungszeitpunkt war das Projekt noch nicht abgeschlossen – die Erarbeitung einer Betriebsvereinbarung stand jedoch unmittelbar bevor.

Die Ausbildung wird von den teilnehmenden Betriebsräten rückblickend sehr positiv bewertet. Durch praktische Handlungshilfen, die die Umsetzung im Betrieb erleichtern, konnten die Methodenkompetenzen erheblich verbessert werden. Beispielsweise wurde das Wissen in den Bereichen Projektmanagement und Arbeitszeitgestaltung erweitert. Für die Entwicklung einer Verhandlungsbasis gegenüber dem Arbeitgeber ist dieses Fachwissen essentiell.

Dieses geplante und durchdachte Vorgehen zeigt deutlich die Professionalität und Weitsicht des Betriebsrates. Umfragen in dem Betrieb haben gezeigt, dass es dem Betriebsrat mit den Jahren gelungen ist, die Unternehmens- und Partizipationskultur durch innovative Aktionen zu verändern. Mittlerweile haben sich die elf Betriebsratsmitglieder strategisch und inhaltlich komplett neu aufgestellt.

„Damals war die Erkenntnis noch nicht da, dass man Ziele und Strategien für die Betriebsratsarbeit braucht. ‚Für Ziele haben wir keine Zeit‘, so war früher die Stimmung im Betriebsrat. Aber jetzt machen wir Klausuren und erarbeiten eine Betriebsratsstrategie – ohne das könnte ich mir das gar nicht mehr vorstellen.“ (FSA-TN-BR-1)

Der Arbeitgeber – so kann das Fazit des Interviews mit dem zuständigen Personalverantwortlichen lauten – steht dieser Entwicklung nach wie vor skeptisch bis abwartend gegenüber. Es ist offenkundig, dass er in vielen Belangen des betrieblichen Geschehens den Betriebsrat nicht länger ignorieren kann und darf. Letzterer hat sich strategisch entwickelt und sich nach und nach erfolgreich den Herausforderungen moderner Betriebsratsarbeit gestellt. Den Betriebsräten ist es nach 10 Jahren erfolgreichem Einsatz gelungen, vom Arbeitgeber akzeptiert zu werden – allerdings erfordert es seitens der Geschäftsführung, der Personalverantwortlichen und anderer Akteure der Arbeitge-



berseite ein hohes Maß an Bereitschaft, sich dieser neuen Unternehmens- und Partizipationskultur anzuschließen. Dieser Prozess wird noch viel Überzeugungsarbeit und Erfolgsgeschichten erfordern.

Langfristig wünschen sich die an der Ausbildung teilnehmenden Betriebsräte, dass sich lokale Netzwerke und damit der regelmäßige Austausch mit Kollegen aus anderen Unternehmen etablieren werden. Ein Erfahrungsaustausch ist enorm wichtig, um neue Ideen und Anregungen zu erhalten.

„Das ist ja das Tolle, dass man sich austauschen kann und sich gegeneinander unterstützt und hilft“ (FSA-TN-BR-1).

Für die Zukunft hat sich der Betriebsrat vorgenommen, die Interessen des Angestelltenbereiches besser zu vertreten. Durch die Ausbildung haben die Betriebsräte ein besseres Gespür für deren Interessenlagen entwickelt und für sich herausgefunden, dass die komplette Belegschaft durch Aktionen vertreten werden müssen. So wurden

„auch im Angestelltenbereich Sprechstunden [organisiert]. Gerade hier hilft ARIBERA das Bewusstsein zu schärfen, dass die IG Metall hilft“ (FSA-TN-BR-1).

Auch die Umfrage „Stressbarometer“ wurde bereits durchgeführt. Das Barometer gibt Auskunft über die Belastungsfaktoren im Arbeitsbereich. Der Betriebsrat ist sicher, dass durch solche Projekte das Vertrauen der Mitarbeiter weiter ausgebaut werden kann. Laut Aussage des Betriebsrates ist dies ein Teilerfolg der Ausbildung zum Innovationspromotor, aber auch das Ergebnis des engagierten Betriebsrates, der durch diverse Aktionen die Aufmerksamkeit der Belegschaft gewonnen hat. Die Ausbildung zum Innovationspromotor war zusammenfassend eine sehr gute Ergänzung der bis dahin sehr erfolgreichen Betriebsratsarbeit.

## 4.2 Fallstudie B: HIRO LIFT

Die unternehmergeführte HIRO LIFT Hillenkötter und Ronsieck GmbH besteht seit über 115 Jahren und hat jeher ihren Firmen- und Produktionssitz in Bielefeld. Seit seiner Gründung ist das Unternehmen im Bereich der Förder-

technik aktiv. Die Produkte wurden fortwährend dem Zeitgeschehen und Bedürfnissen angepasst und weiterentwickelt. In den ersten Gründungsjahren produzierte die HIRO LIFT seilbetriebene Personen- und Lastenaufzüge, unter anderem für Krankenhäuser. In den 1950er und 1960er Jahren wurde die Fertigung auf hydraulische Aufzüge umgestellt. Ein Jahrzehnt später erweiterte sich die Produktpalette um Lifte für Fassaden- und Fensterreinigung und wurde einige Jahre später durch die Entwicklung von Rollstuhl-Schrägaufzügen und vollautomatische Rollstuhlplattformen ergänzt. Hierbei spezialisierte sich HIRO LIFT auf Seniorenhilfe und Behindertenaufzüge. Dieser Schwerpunkt besteht bis heute, formt maßgeblich die Produktpalette und war Anstoß, Spezialaufzüge für die Verwendung in Privathäusern zu entwickeln. Neben den Aufzügen sind Treppenlifte, Fahrtreppen und -steigen die meist verkauften Produkte. Heute ist HIRO LIFT der führende Hersteller für Speziallifte und der größte Hersteller von Treppenliften in Deutschland. Die Lifte werden individuell für jeden Kunden nach den örtlichen Begebenheiten und Wünschen angefertigt. Als Kundeneinzelfertiger hat die Produktion der HIRO LIFT eine sehr hohe Fertigungstiefe. 240 Mitarbeiter sind im Prozess der Entwicklung, Konstruktion, Fertigung, Montage und im Kundendienst beschäftigt. Dabei hat sich die Zahl der Mitarbeiter in den letzten 15 Jahren beinahe verdoppelt. Diese Entwicklung spiegelt das Potenzial dieser Branche wieder und gibt gleichzeitig einen Eindruck von der finanziell soliden Situation des Unternehmens. Der jährliche Umsatz beläuft sich auf ca. 30 Millionen Euro.

Das Werksgelände der HIRO LIFT ist sehr zentral in unmittelbarer Nähe zum Bielefelder Hauptbahnhof gelegen. Das erste Gebäude wurde 1897 gebaut und bildet heute das mittlere Gebäude, in dem noch immer produziert wird. An der Anordnung der Gebäude mit den vielen Anbauten, Verbindungen und Unterführungen ist erkennbar, dass das Unternehmen sukzessive über das letzte Jahrhundert, besonders aber in den letzten 20 Jahren gewachsen ist. Vor ca. 12 Jahren wurde eine neue separate Produktionshalle errichtet. Die verwinkelte Anordnung der Gebäude erschwert eine Produktionsabfolge und ist „gerade was den älteren Hallenabschnitt angeht schon sehr beschränkt“ (FSB-PL<sup>10</sup>). Um die Produktion effizienter und dem Zeitgeschehen entsprechend zu modernisieren, ist die Einführung einer mehrflussorientierten Fertigung in den nächsten Jahren vorgesehen. Langfristig soll hierdurch die vom Markt geforderte Durchlaufzeit von einer Woche eingehalten werden. Derzeit liegt diese bei drei Wochen. Durch die individuelle Anfertigung

---

10 FSB-PL = Fallstudie B, Produktionsleiter

der Produkte fällt kaum Lagerbestand an, weshalb eine derartige Fertigungsumstellung einer akribischen Planung bedarf.

#### 4.2.1 Ausgangslage: Fehlende Strukturen und Improvisation

Das Unternehmen ist gekennzeichnet von einem rasanten Wachstum in den letzten Jahrzehnten, das bei näherer Betrachtung auch bei den betrieblichen Strukturen und Abläufen sichtbar wird. Die Arbeitsprozesse wurden kaum dem gewachsenen System der HIRO LIFT angepasst.

„[...] das ganze mittlere Management, Vorarbeiter, Abteilungsleiter sind zum größten Teil in dieser Firma groß geworden. Das heißt, sie haben gelernt, sich in diesem Chaos zu bewegen und [es] auch irgendwie in den Griff zu kriegen“ (FSB-TN-BR-2<sup>11</sup>).

An zahlreichen Stellen wurde versäumt, entsprechende organisatorische Elemente zu entwickeln und zu etablieren. Beispielsweise gibt es abgesehen von der Lohnbuchhaltung keine eigenständige Personalabteilung, die zentral Themengebiete wie Personalbeschaffung oder Personalentwicklung steuert. Dieses Beispiel zeigt, dass oftmals klare Regelungen und Strukturen fehlen, was eine weitreichende Planung und Organisation erschwert. An vielen Stellen ist es nur möglich zu reagieren, nicht aber zu agieren. Viele für ein Produktionsunternehmen notwendige Standards wie beispielsweise eine detaillierte Personalplanung oder eine Arbeitsvorbereitung und -planung können unter diesen Bedingungen nur unter großem Aufwand erbracht werden und sind nicht selten improvisiert.

„Personalplanung gibt es grundsätzlich nicht. Es ist einer da, der reagiert halt auf die aktuellen Gegebenheiten“ (FSB-TN-BR-1).

Dass häufig klare Strukturen und Regelungen fehlen, zeigt auch das aktuelle Entlohnungssystem. Dieses wird eher auf zufälliger Basis reguliert: Es gibt kein strukturiertes Entgeltsystem, so dass die Bezahlung kaum die tatsächli-

---

11 FSB-TN-BR-2 = Fallstudie B, Teilnehmer, Betriebsrat 2

che Leistung widerspiegelt. Neben einer seit sieben Jahren ausbleibenden Entgeltanpassung wurde zusätzlich das Weihnachtsgeld gestrichen, die wöchentlichen Arbeitszeiten erhöht und die Überstundenprocente reduziert. Das stand in klarem Widerspruch zu der erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens. Hinzu kommt, dass die HIRO LIFT nicht tarifgebunden ist und dementsprechend die Löhne und Gehälter außertariflich verhandelt werden.

#### **4.2.2 Gründung eines Betriebsrates als Reaktion auf Unzufriedenheit**

Die aus diesen Umständen resultierende Unzufriedenheit der Beschäftigten löste 2011 deren konkretes Bestreben aus, einen Betriebsrat ins Leben zu rufen.

„Irgendwo war der Punkt, wo die Kollegen gesagt haben: Wir wollen nicht weiter wehrlos sein. Wir sollten einen Betriebsrat gründen, um uns gegen die Verschlechterung zu wappnen [...].“ (FSB-TN-BR-1).

Das junge und sehr engagierte Gremium versucht seitdem, an mehreren Stellen gleichzeitig versäumte Strukturen im Produktionsablauf und im Entlohnungssystem nachzuholen. Die Skepsis der Geschäftsleitung gegenüber dem Betriebsrat war unmittelbar nach der Gründung deutlich spürbar. Der Betriebsrat musste sich das Vertrauen nicht nur bei der Belegschaft, sondern auch bei der Unternehmensführung erkämpfen. Anfangs drohte der Inhaber damit, das Unternehmen komplett zu schließen. Die Fronten wurden deutlich geglättet und die Stimmungslage und das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung haben sich deutlich entspannt.

„Wir haben in der ersten Sitzung [...] geklärt: [...] Wir wollen, dass das Unternehmen gut läuft [...]. Das war seine größte Angst, die dann weg war.“ (FSB-TN-BR-2)

Mittlerweile gibt der Geschäftsführer zu, froh zu sein über die Existenz des Betriebsrates. Die Tatsache, dass Letzterer seitens der Belegschaft enormes Vertrauen genießt, hat die Unternehmensleitung dazu bewogen, den Betriebsrat aktiver in Entscheidungsprozesse einzubeziehen.

„Der Chef hat zu uns gesagt: Er ist froh, dass er uns hat, weil ,wenn Sie was sagen, Ihnen glaubt man auch – mir glaubt man nichts mehr‘.“ (FSB-TN-BR-2)

In der Vermittlungsposition zwischen Unternehmensleitung und den Interessen der Mitarbeiter sind die Betriebsräte besonders im Bereich der Innovationen gefragt. So wird der Betriebsrat auch bei der Neuausrichtung der Produktion beteiligt. Um besser auf solche Erneuerungen vorbereitet zu sein, hatte sich der Betriebsrat vorgenommen, sich mehr im Bereich der Innovationen zu qualifizieren. Regelmäßig werden bei HIRO LIFT Produkte weiterentwickelt und in der Folge neue Innovationen eingeführt. Die Ausbildung zum Innovationspromotor (hier auf der Ebene von Nordrhein Westfalen), auf die die örtliche Gewerkschaftsorganisation aufmerksam machte, bot sich perfekt an. Der an der Ausbildung teilnehmende Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter hofften, durch die Ausbildungsmaßnahme auf zukünftige Entwicklungen besser vorbereitet zu sein, um damit selbstbewusster die Interessen der Mitarbeiter vertreten zu können. Die Bereitschaft zur Qualifizierung wird auch von der Unternehmensführung positiv bewertet. Laut Produktionsleiter bestehe ein deutlicher Vorteil darin, dass Betriebsräte gegenüber dem Unternehmer als kompetente Verhandlungspartner entgegen treten können und langfristig dadurch beide Seiten profitieren. Für die Unternehmensleitung ist der Betriebsrat als Bindeglied zwischen der Belegschaft und der entsprechenden Innovation für die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter wichtig – eine Erkenntnis, die eine konstruktive Zusammenarbeit erkennen lässt. Die Beschäftigten sollen gezielt bei Veränderungsprozessen mitgenommen und einbezogen werden. Ihr Vertrauen gegenüber dem Betriebsrat zeigte sich bei der ersten regulären Wahl seit Betriebsratsgründung durch eine außergewöhnlich hohe Wahlbeteiligung: Sie betrug mehr als 90 Prozent. Das Vertrauen spiegelt sich auch im Organisationsgrad wieder, der sich in den letzten eineinhalb Jahren mehr als verdoppelte. Dies liegt daran, dass die Belegschaft das Engagement des Betriebsrates deutlich spürt und aktiv in Entscheidungen einbezogen wird. Wie wichtig die Teilhabe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, haben die Betriebsräte in der Ausbildung zum Innovationspromotor gelernt.

„Wir haben sehr intensiv daran gearbeitet, wie wir die Belegschaft mit einbeziehen können. Wir haben [...] inzwischen zwei Umfragen gemacht, Belegschaftsumfragen.“ (FSB-TN-BR-1)

Hierdurch haben die Beschäftigten die Möglichkeit erhalten, die zukünftigen Betriebsratsthemen zu bestimmen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass für die Umsetzung von Innovationen alle Mitarbeiter beteiligt und angesprochen werden müssen. So wurde die Umfrage auch dafür genutzt, die Belegschaft beim Innovationsprojekt einzubeziehen und mitentscheiden zu lassen.

Dabei war der in der ARIBERA-Ausbildung erlernte Werkzeugkasten in Form von Methoden und Vorgehensweisen elementar. Allgemein bewerteten die teilnehmenden Betriebsräte der HIRO LIFT GmbH die Qualifizierungsmaßnahme rückblickend sehr positiv. Mit Blick auf die angekündigte Umstellung der Produktion bestand das ausbildungsbegleitende Innovationsprojekt darin, eine Fließfertigung selbst zu entwickeln und zu planen. Allerdings wurde das Innovationsprojekt im Laufe der Ausbildung geändert. Im Fokus stand von nun an das wirkliche Kernproblem des Unternehmens: eine gerechtere und strukturierte Entlohnung. Diese soll durch eines Entlohnungssystem in Anlehnung an den Tarifvertrag über das Entgelt-Rahmenabkommen (ERA) der IG Metall erreicht werden. Zum Zeitpunkt des Gespräches mit dem Betriebsrat waren die grundlegenden Voraussetzungen wie Arbeitsplatzbeschreibungen und ein Muster zur Eingruppierungen bereits umgesetzt. Hierfür erhielt der Betriebsrat in den regelmäßig stattfindenden Seminaren viele Hilfestellungen von den Ausbildungsleitern, aber auch von den anderen Teilnehmern. Mit Abschluss der ERA-Einführung erhoffen sich die Betriebsräte, die grundsätzlichen Probleme rund um die Entlohnung beseitigen zu können. Zudem rückt das Unternehmen ein gutes Stück dem langfristigen Ziel – der Tarifbindung – näher. Es hat sich gezeigt, dass die Forderungen des Betriebsrates eine besondere Herausforderung für die Unternehmensführung darstellen. Wegen der enormen Größe des Projektes konnte dieses nicht, wie sonst üblich, mit Abschluss der Ausbildung fertiggestellt werden. Ein Teilerfolg war dennoch erkennbar: Betriebsrat und Unternehmensleitung hatten sich auf die erste pauschale Lohnerhöhung geeinigt.

#### **4.2.3 Ausbildung zum Innovationspromotor initiiert Innovationswelle**

Neben der enormen Hilfe bei der Initiierung dieses Projektes berichten die teilnehmenden Betriebsräte über viele weitere positive Effekte, die sich durch die Ausbildung zum Innovationspromotor ergeben haben. So wurden den jungen Betriebsräten fast schon nebenher wichtige Basiselemente vermittelt, die Auswirkungen auf die gesamte Betriebsratsarbeit haben. Dabei profitier-

ten sie insbesondere von den Erfahrungen der Teilnehmer sowie von der speziell auf ihre Bedürfnisse ausgerichteten Ausbildung.

„Lösungsmöglichkeiten können nicht einfach übergestülpt werden. Und das wurde in den Modulen beherzigt: Wenn du sehr intensiv auf die Themen eingehen kannst, dann kannst du auch ganz intensiv helfen. Die Teamer waren nicht nur flexibel – die waren auch kompetent“. (FSB-TN-BR-1)

Überaus positiv wurde die Ausbildung vom Gremium aufgefasst. Dass die Kollegen öfters abwesend waren, wird rückblickend eher positiv betrachtet, da „dadurch ja neue Impulse reingekommen sind“ (FSB-Gremium-BR-1). Tatsächlich gelang es, erlernte Instrumente und Methoden auf das Gremium zu übertragen, was im Vergleich zu den anderen Fallstudien schwer umsetzbar war. Dadurch erfuhren die Betriebsratsarbeit als solche sowie das Agieren miteinander eine Veränderung. Gegen den Willen der Unternehmensführung konnte der Betriebsrat erstmalig eine Strategietagung zum Thema Konfliktfreie Kommunikation durchführen. Als weitere Maßnahme und inspiriert von den Situationen in den Seminaren wurde das Betriebsratsbüro mehr als Schulungsraum umgestaltet.

„Man hat schon gemerkt, dass sie viele Ideen hatten und viele neue [...] Arbeitsmethoden kennengelernt haben.“ (FSB-Gremium-BR-1)<sup>12</sup>

Der Betriebsrat ist sich einig, dass durch ARIBERA wichtige Grundlagen für die Betriebsratsarbeit und die Einführung von Innovationen geschaffen wurden. Seit der Gründung des Betriebsrates ist eine deutliche Veränderung im Bereich der Teilhabe erkennbar. Deutlich mehr Ideen wurden initiiert und verfolgt. Die Aufbruchsstimmung ist in der Belegschaft deutlich spürbar.

„Der Betriebsrat hat gute Dinge auf den Weg gebracht und hat den Betrieb mit am Leben gehalten und erfolgreich gemacht [...] – und wird dafür sorgen, dass die betriebliche Kultur sich anders entwickelt.“ (FSB-PL)

---

12 FSB-Gremium-BR-1 = Fallstudie B, Mitglied des Betriebsratsgremiums, Betriebsrat 1

Der aktivierte Betriebsrat verfolgt auch in Zukunft konkrete Pläne. Nach der ERA-Einführung sind die Etablierung eines neuen Arbeitssicherheitskonzeptes sowie die Etablierung neuer Produktionsmethoden fest geplant. Um künftig gegenüber der Geschäftsleitung genügend Druck aufbauen zu können, entschlossen sich die aktiven Kolleginnen und Kollegen aus dem Betriebsrat und der Belegschaft dazu, Vertrauensleute zu wählen. Als langfristiges Ziel wird die Tarifierung des Unternehmens anvisiert. Diese Herausforderung ist dem überaus engagierten und aktiven Betriebsrat durchaus zuzutrauen. Die Ausbildung vermittelte ein neues Verständnis für die verschiedenen Promotorenrollen. Neu war hierbei insbesondere die Rolle des Machtpromotors, der vom Betriebsrat mehr und mehr verkörpert wird.

### 4.3 Fallstudie C: Lienhardt GmbH

Als zweite Fallstudie aus dem Ausbildungsgang in Baden-Württemberg wurde die Lienhardt GmbH<sup>13</sup> näher betrachtet. Das mittelständische und inhabergeführte Unternehmen mit Firmensitz in Baden-Württemberg wurde vor rund 60 Jahren aus einem bestehenden Wertstoffverarbeitungsbetrieb heraus gegründet. Das Unternehmen ist noch immer im Besitz der Gründerfamilie. Die drei Kinder des Gründers bilden die Gesellschafter der Lienhardt GmbH. Der technische sowie der kaufmännische Geschäftsführer stammen nicht aus der Familie.

Lienhardt ist ein reines Dienstleistungsunternehmen. Die Textilien werden nicht selbst produziert, sondern vom Kunden geliefert und dann in diversen Arbeitsschritten veredelt. Jegliche Form der Oberflächenbehandlung von Stoffen wird im Veredelungsprozess abgewickelt. Hierzu gehören beispielsweise das Rauen, Bleichen, Färben sowie die Beschichtung von Textilien. In der Produktion können durch Variation der Verfahren nahezu alle Textilien verarbeitet werden: von Strickwaren über Webwaren bis hin zu Filz und Vlies. Die Produktionsstätte umfasst eine Fläche von 30.000 m<sup>2</sup>. Mit 400 Beschäftigten können über 50 Tonnen Stoff am Tag veredelt werden. Damit ist Lienhardt Europas größter unabhängiger Textilveredeler. Der Jahresumsatz beträgt ca. 35 Millionen Euro.

Die Kunden sind in nahezu allen Branchen ansässig. Mit 65% liegt der größte Absatzmarkt in der technischen Sparte (davon 35% in der Automobilbranche).

---

13 Name der Firma geändert.



„[...] die Seitenverkleidungen, die A-Säule, die B-Säule [...] oder Airbags bestehen ja aus Textilstoffen und die werden hier gefärbt, schmutzresistent oder schmutzhemmend, feuerhemmend – also veredelt.“ (FSC-TN-BR-1<sup>14</sup>)

Weitere Kunden stammen aus dem Heimtextilienmarkt (20%) und aus der Bekleidungsindustrie (15%). Für die Industrie werden unter anderem isolierende und schützende Textilien für den Gebrauch von Werkzeugen hergestellt. Im Bereich der Medizin werden Textilien für den Bereich der Wundversorgung, aber auch textile Implantate veredelt.

### 4.3.1 Die wirtschaftliche Lage hemmt auch die Arbeit des Betriebsrates

Das Unternehmen ist in besonders hohem Maße von der Automobilindustrie abhängig. Etwaige Schwankungen in der Automobilherstellung, wie „alle fünf Jahre [...] ein Modellwechsel im Auto“ (FSC-TN-BR-2) wirkt sich direkt auf den Auslastungsgrad aus. Die zukünftige Auftragslage von Lienhardt ist daher immer ungewiss und „abhängig von morgen“ (FSC-TN-BR-1). Die finanziell angespannte Situation ist im Unternehmen allgegenwärtig. Investitionen im Allgemeinen und betriebliche Erneuerungen werden nur im absoluten Bedarfsfall getätigt. Die Einführung eines neuen und sehr kostenintensiven Programms erfolgt nur, weil „es keinen Programmierer mehr [gibt], der zusätzliche Sachen programmieren kann. Deswegen muss man umsteigen.“ (FSC-Gremium-BR-6<sup>15</sup>) Besonders prekär ist die Situation im sozialen Bereich und im Entlohnungssystem.

„Bei uns ist halt nie Geld da. [...] Das heißt: Alles, was wir brauchen, da müssen wir betteln [...]. Und viele soziale Sachen laufen eben nur finanziell.“ (FSC-Gremium-BR-3)

Selbst der Kauf eines neuen Stuhls muss diskutiert und erkämpft werden. Die Strukturen im Unternehmen sind starr und über Jahrzehnte kaum erneuert worden. „Jeder Verbesserungsvorschlag kostet Geld“ (FSC-Gremium-BR-4),

---

14 FSC-TN-BR-1 = Fallstudie C, Teilnehmer, Betriebsrat 1

15 FSC-TN-BR-6 = Fallstudie C, Mitglied des Betriebsratsgremiums, Betriebsrat 6

aber auch viel Geduld und Nerven. Denn „in der Firma ist alles sehr mühselig und langsam“ (FSC-Gremium-BR-2). Auch Wechsel in der Geschäftsführung haben keine neuen Ideen ins Unternehmen gebracht. „Die sind eingefahren [...]. Ein Geschäftsführer übernimmt das von den anderen“ (FSC-Gremium-BR-2). Innerhalb der Belegschaft ist aufgrund dieser Umstände deutliche Frustration und Demotivation spürbar. Grundsätzlich arbeitserleichternde Standards wie etwa der Erwerb eines Hebekrans werden nicht umgesetzt. Die Etablierung eines Arbeits- und Gesundheitsschutzes befindet sich gerade erst in der Startphase und die finale Umsetzung ist noch ungewiss. Zwar gibt es bereits einen Arbeitsschutzbeauftragten; doch ist der Handlungsraum sowie die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat undurchsichtig. Generell besteht bei Lienhardt eine Art Resignationszustand, der sich dadurch begründen lässt, dass die Mitarbeiter „Angst haben um ihren Arbeitsplatz“ (FSC-Gremium-BR-7). Viele der Mitarbeiter üben einfache Arbeiten aus, die keiner formalen Qualifizierung bedürfen. Dramatisch zeigt sich die Stagnation bei der Entlohnung. „Die Leute leben von ihren Überstunden“ (FSC-Gremium-BR-2); sie werden daher fest im monatlichen Lohn einkalkuliert.

„Unsere Mitarbeiter sind teilweise oft schon drauf angewiesen. [...] Es gibt genug, die würden hier 16 Stunden schaffen [= arbeiten].“  
(FSC-Gremium-BR-3)

Dem Betriebsrat ist diese heikle Lage bewusst, auch weil bereits in einer Krisenzeit die Mitarbeiter „300, 400, 500 Euro weniger im Monat“ hatten (FSC-Gremium-BR-2). Das Thema ist äußerst sensibel, denn eine Kürzung der Überstunden würde sich gravierend auf die finanzielle Situation der Mitarbeiter auswirken. Beinahe ratlos sieht der Betriebsrat sich mit dem Problem konfrontiert, der Belegschaft helfen, ihr aber nicht gleichzeitig die finanzielle Grundlage nehmen zu wollen. „Man baut doch nicht den Lohn auf Überstunden auf“ (FSC-Gremium-BR-2). Das Unternehmen verfügt über einen eigenen Tarifvertrag und unterliegt daher nicht den durch die IG Metall vertretenen Standards.

Dieses fundamentale Problem macht deutlich, dass der Betriebsrat große Schwierigkeiten hat, die Anliegen der Belegschaft vertreten und durchsetzen zu können. Beispielsweise wurde versucht, das angespannte Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu lösen. Personalgespräche sollten ausschließlich in der Personalabteilung und wenn möglich in Anwesenheit eines Betriebsrates erfolgen. Das Fehlverhalten eines Vorgesetzten blieb jedoch ohne größere Konsequenzen, weshalb die Umsetzung der Regel eher mäßig ausfiel. „Das funktioniert nicht“ (FSC-TN-BR-1).

### 4.3.2 Der Innovationspromotor an den Grenzen des Gremiums

Obwohl der Betriebsrat schon lange existiert, wird er kaum in unternehmerische Entscheidungsprozesse eingebunden, weswegen das Gremium oftmals nur noch auf Entschlüsse reagieren und nicht strategisch vorgehen kann. „[...] die meisten Geschichten sind eigentlich nur Reaktionen“ (FSC-TN-BR-1). Dem Themengebiet der Innovation begegnet das 11-köpfige Gremium mit gemischten Gefühlen. Einerseits werden „Innovationen [...] positiv belegt“ (FSC-Gremium-BR-3), da sie betrieblichen Fortschritt bringen, andererseits sei „für was Neues [...] überhaupt kein Platz“ (FSC-Gremium-BR-4). Die alten Strukturen sollten erstmal verbessert und wirkungsvoll durchgesetzt werden, bevor man neue Dinge einführt. Wichtiger sei es, das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten durch Kommunikationsschulungen zu verbessern.

Mit dem Bestreben, etwas Neues auszuprobieren, nahm ein Mitglied des Gremiums an der ARIBERA-Ausbildung zum Innovationspromotor teil. In dem Arbeitskreis Textil- und Automobilzulieferer, an dem der Betriebsrat zuvor teilnahm, wurde die neuartige Ausbildung vorgestellt. Zu diesem Zeitpunkt bestanden Überlegungen im Unternehmen, ein Qualitäts- und Ideenmanagement einzuführen. Hierfür sollten Ideen bei der ARIBERA-Ausbildung gesammelt werden. Der Betriebsrat war anfangs überrascht und „eingeschüchtert, was für Firmen dabei sind“ (FSC-TN-BR-1). Die Hemmungen gegenüber Betriebsratskollegen großer, weltweit agierender Unternehmen legten sich spätestens nach dem zweiten Workshop, als man merkte, dass man gegen die gleichen Probleme ankämpft. Die regelmäßigen Treffen durch den modulartigen Aufbau der Ausbildung schufen Vertrauen zwischen den Teilnehmern. Auch über die Ausbildung hinaus wird der Kontakt durch gegenseitige Werkbesuche aufrechterhalten. Alleine die Ankündigung, dass ein Gewerkschaftsnetzwerk demnächst Lienhardt besuchen würde, verschaffte dem Betriebsrat Gehör bei der Unternehmensführung. „Man wird wahrgenommen in dieser Ebene“ (FSC-TN-BR-1).

Das betriebseigene Projekt bestand darin, die Betriebsvereinbarung des Gleitzeitmodells von 1992 zu erneuern. Die kollegiale Fallberatung<sup>16</sup> inner-

---

16 Das Konzept der kollegialen Fallberatung basiert darauf, dass ein Betriebsrat ein aktuelles Problem aus seinem Unternehmen vorstellt. Durch regen Austausch innerhalb der Gruppe erarbeiten die Betriebsratskollegen aus eignen betrieblichen Erfahrungen Lösungsvorschläge für das vorliegende Problem und liefern damit praktische Hilfestellung.

halb des Seminares ermöglichte es, dass das Projekt bereits drei Wochen später umgesetzt und durch eine Betriebsvereinbarung manifestiert war. Die anderen Betriebsräte machten ihrem Kollegen aus der Lienhardt GmbH auf gesetzliche Regelungen sowie auf ein Urteil des Bundesarbeitsgerichtes aufmerksam, die beide die neue Gleitzeitregelung zwingend erforderlich machten.

„Im zweiten Modul kam dann die kollegiale Fallberatung. Das war einer der besten Lerninhalte. Der Erfahrungsaustausch mit den Kollegen aus der Gruppe, das ist ein richtiger Gewinn. Man erhält nicht nur Unterstützung von den Kollegen, nein, man kann den anderen bei ihren Problemen aus der eignen Erfahrung ja auch helfen.“  
(FSC-TN-BR-1)

Auch in anderen Punkten hat der Austausch mit den Betriebsräten anderer Unternehmen sehr geholfen. Der Betriebsrat tritt selbstbewusster gegenüber der Unternehmensführung auf. Für die Zukunft hat sich der aktivierte Betriebsrat mehrere Themenschwerpunkte vorgenommen – allen voran die Problematik mit den Überstunden. Hier ist er sich völlig bewusst, dass dies ein „Haufen Arbeit“ (FSC-TN-BR-1) wird. Ein weiteres großes Thema wird die Optimierung des Hallenlayouts und die damit verbunden Platzoptimierung sein.

Die Übertragung des neu Gelernten auf das Gremium ist leider nicht geglückt. Der Betriebsratsvorsitzende hat an der Innovationspromotorenausbildung ARIBERA teilgenommen und kommt zu dem Schluss: „Die [Mitglieder des Gremiums] kriegen definitiv nicht viel mit. Die kriegen es nur dann mit, wenn ich einen Beschluss brauche“ (FSC-TN-BR-1). Seine Abwesenheit wurde im Unternehmen negativ empfunden. Als Einzelkämpfer wird der Betriebsratsvorsitzende es schwer haben, die neuen Ideen umzusetzen. Auch die verhaltene Einstellung des Gremiums gegenüber Innovationen lassen kein gemeinsames Agieren aller Betriebsratsmitglieder erkennen. Hinzu kommen die generell erschwerte finanzielle Lage des Unternehmens sowie die Betriebskultur. In so einem Umfeld ist es extrem schwierig, Innovationen auf den Weg zu bringen.

Bisher wurden Innovationen im Unternehmen eher als negativ wahrgenommen. Sie wurden mit der Angst um den Arbeitsplatz und mit Arbeitsverdichtung verknüpft. Es ist daher fraglich, ob die Mitarbeiter sich von neuen Wegen überzeugen lassen. Für die Zukunft wünscht sich der Betriebsratsvorsitzende, dass auch weitere Betriebsratsmitglieder an der ARIBERA-Ausbildung teilnehmen. Dies würde die Wahrscheinlichkeit erhöhen, die gesetzten

Ziele tatsächlich umzusetzen. Aktiv Innovationen auf den Weg bringen, statt nur zu reagieren und dadurch mehr in unternehmerische Entscheidungsprozesse eingebunden zu sein – darin besteht für den Innovationspromotor das langfristige Ziel.

#### 4.4 Fallstudie D: Grenzebach GmbH

Die Grenzebach GmbH wurde als Fallstudie aus dem Innovationspromotoren-Ausbildungsgang Bayern ausgewählt. Die Grenzebach Maschinenbau GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen mit Firmensitz in Hamlar, Bayern. Das Unternehmen besteht seit 1960 und wurde aus einem Instandsetzungsbetrieb für Landmaschinen heraus gegründet. Seit jeher befindet sich das Unternehmen im Familienbesitz.

Unmittelbar nach der Gründung wurden Transportbänder für Kies sowie für die Herstellung von Käse produziert. Die Produktpalette wurde über Jahrzehnte hinweg stetig von aktuellen Trends und neusten Entwicklungen getrieben, ausgebaut und differenziert. Eine der größten Veränderungen fand Mitte der 1970er Jahre durch die Etablierung einer Elektronikabteilung statt. Diese Entwicklung war maßgeblich für das expandierende Unternehmen. Mit der neuen Technologie entwickelte Grenzebach unter anderem Schneid- und Brechlinien für die Glasproduktion sowie Systeme zur Fehlererkennung für die Glasqualitätskontrolle. Heute ist Grenzebach im Anlagenbau auf Handlings-, Bearbeitungs- und Automatisierungstechnologie im Bereich des Materialflusses und der Verfahrenstechnologie spezialisiert. Das Spektrum umfasst Produktionstechnologien für unterschiedliche Baumaterialien wie beispielsweise Glas, Gips oder Holz. Unter anderem werden Anlagen zur Prozessüberwachung und Qualitätsinspektion entwickelt. Grenzebach hat sich seither als Sondermaschinenbauer weltweit einen Namen gemacht, auch weil das Unternehmen seit der Gründung kontinuierlich durch stetig gestiegene Exportgeschäfte gewachsen ist. Vertriebsbüros und Produktionsstätten wurden weltweit eröffnet, sodass aktuell 18 global verteilte Standorte zur Unternehmensgruppe gehören. Die Entwicklungsstandorte liegen derzeit in Hamlar, Bad Hersfeld, Karlsruhe, Potsdam, Stuttgart und Athen. Des Weiteren befinden sich Vertriebs- und Service-Niederlassungen in Brasilien, Indien, Indonesien, Italien, Russland, USA und Taiwan. Die Fertigungsstandorte befinden sich in Deutschland (Hamlar und Bad Hersfeld) in China (Jiashan und Shanghai) sowie in den USA, in Newnan. Aktuell beschäftigt Grenzebach rund 1.600 Mitarbeiter, 1.150 davon in Deutschland und 300 in China.

#### **4.4.1 Die wirtschaftliche Entwicklung offenbarte Strukturprobleme**

Wie aus der Entwicklung abzulesen, stellte sich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens über die Jahrzehnte hinweg als sehr gut da. „Bei uns ging es immer bergauf“ (FSD-TN-BR-1)<sup>17</sup>. Kurzfristige Krisen in der Auftragslage überwand man durch Kurzarbeitsphasen von einigen Monaten „von denen [es] direkt wieder in die Überstunden [ging]“ (FSD-TN-BR-1). Vor wenigen Jahren veränderte sich diese Situation gravierend. Dies traf das Unternehmen völlig überraschend, sodass sich das Unternehmen derzeit wirtschaftlich „in einer schwierigen bis sehr schwierigen Lage“ befindet (FSD-TN-BR-1). Durch eine starke Konkurrenz und Versäumnisse in der Entwicklung verlor Grenzebach in Kernbereichen die Position als Technologie-Marktführer. „Dass man wirklich ein derartiges Strukturproblem hat, hat uns schon überrascht. Man hat es nicht für möglich gehalten“ (FSD-TN-BR-1). Eine derartige Situation hatte es zuvor noch nie bei Grenzebach gegeben, sie ist „für unseren Arbeitgeber ein totales Neuland, auch für uns“ (FSD-TN-BR-1). Das alarmierte Unternehmen hat bereits umfangreiche Maßnahmen beschlossen, um größere Umsatz- und Gewinneinbußen zu verhindern. Zur Deeskalation der Situation wird die Fertigung neu aufgebaut und das Fertigungsvolumen reduziert.

Einen strukturierten Personalabbau hatte es bislang in der Geschichte von Grenzebach nicht gegeben. Sie stellt eine komplett neue Aufgabe für die Geschäftsführung sowie für den Betriebsrat dar.

#### **4.4.2 Betriebsrat nutzt Ausbildung als Gestaltungshilfe**

Als der damalige Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter beschlossen, an der Ausbildung zum Innovationspromotor teilzunehmen, zeichnete sich diese gravierende Entwicklung noch nicht ab. „Betriebsrat und Innovation“ war für mich schon vor ARIBERA ein Thema“ (FSD-TN-BR-1). Beispielsweise hatten die Betriebsräte zuvor an einer von der IG Metall Augsburg initiierten Bildungsreihe zu diesem Thema teilgenommen. Die Thematik war für sie kein Neuland, sondern

---

<sup>17</sup> FSD-TN-BR-1 = Fallstudie D, Teilnehmer, Betriebsrat 1

„schon immer wichtig; auch, dass man [...] das im Betriebsrat [...] begleitet und auch durchaus fördert“ (FSD-TN-BR-1).

Daher „war es eigentlich zwangsweise, dass dann die IG Metall Augsburg auch auf uns zu kam [...] und [wir] sind dann mit eingestiegen“ (FSD-TN-BR-1). Wegen eines Wechsels im Betriebsratsgremium konnte nur der damalige Betriebsratsvorsitzende (jetzt stellvertretender Betriebsratsvorsitzender) die Ausbildung bis zum Ende besuchen.

Kurz nach Beginn der Ausbildung wurde die wirtschaftliche Situation des Unternehmens offensichtlich. Es lag daher nahe, dass das ausbildungs begleitende Projekt auch die Neuausrichtung der Fertigung thematisierte. Die Einführung von neuen Produktlinien erfordert auch ein neues Qualifizierungsprogramm, das im Rahmen des Projektes erarbeitet werden sollte. Der Betriebsrat verfolgt dabei den Wunsch

„die Leute zu halten und zwar auch in einer vernünftigen Weise, [...] dass ihnen dann auch Chancen gegeben werden, einen Aufstieg zu erhalten. Die Fertigung soll nicht nur neu organisiert, sondern auch zukunftsfähig gemacht werden.“ (FSD-Gremium-BR-1)

Oberstes Ziel des Projektes ist es, bestehende Arbeitsplätze zu erhalten oder durch Schulungen den Mitarbeitern Arbeitsplätze anderer Bereiche zugänglich zu machen. Die Betriebsräte stellten sich damit einer gewaltigen Herausforderung, da die Umsetzung des Projektes während der Ausbildungsdauer unwahrscheinlich war.

„[...] und ob das dann wirklich zu einem hundertprozentigem Abschluss kommt [...], war mir dann eigentlich auch nicht so wichtig, sondern ich sagte: Wir können auf jeden Fall profitieren. Und das hat sich auch so gezeigt. [...] Zu dem damaligen Zeitpunkt haben wir eigentlich noch nicht gehaut, wie wichtig dieses Projekt noch für uns wird.“ (FSD-TN-BR-1)

Was das Fallbeispiel Grenzbach besonders macht, ist die sehr enge Zusammenarbeit mit dem Ausbildungsträger. Während der Ausbildung standen die Betriebsräte „im ständigen Kontakt“ (FSD-TN-BR-1) mit den Teamern der Ausbildung. Die Betriebsräte erhielten hier nicht nur eine umfangreiche Be-

ratung, sondern darüber hinaus verschiedene Handlungshilfen, die bei der Durchsetzung der Interessen hilfreich waren. Direkt nach der Bekanntmachung des Fertigungsneuaufbaus hatte der Betriebsrat „eine externe Begleitung und Beratung gefordert“ (FSD-TN-BR-1). Er hatte erkannt, dass „wir, die eigene Organisation, [...] nicht in der Lage [sind], hier eine zukunftsfähige Fertigungsgestaltung alleine durchzuziehen und aufzubauen“ (FSD-TN-BR-1). Die Forderung wurde zunächst nicht von der Geschäftsführung umgesetzt, aus Angst um die unternehmerische Freiheit. Die Ankündigung des Betriebsrates, von seinem Recht Gebrauch zu machen und sogar die Ausbildungsteamer der Promotorenausbildung als Berater benennen zu wollen, war „für die Geschäftsführung ein Signal“ (FSD-TN-BR-1). Sie lenkte ein und ein anderer externer Berater wurde beauftragt. Als erste Maßnahme wurden Workshops für die Mitarbeiter angeboten. Hier setzte der Betriebsrat durch, dass immer ein bis zwei Gremiumsmitglieder anwesend sind.

„Das hätten wir ohne das ARIBERA-Projekt nicht so leicht hinbekommen“ (FSD-TN-BR-1).

Dabei profitierte das Gremium am meisten von Beratertagen des Ausbildungsträgers: Nach Bedarf bzw. bei Notwendigkeit fahren die Teamer zu den Unternehmen, um sie vor Ort zu beraten und sich selbst ein Bild zu machen. Insgesamt viermal fand diese Form der Beratung bei Grenzebach statt. Gerade diese Beratertage haben im Unternehmen ein deutliches Signal gesetzt. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Unternehmensführung nahmen deutlich wahr, dass der Betriebsrat nach Lösungen sucht. Diese fachliche und unmittelbare Unterstützung ohne langen Bewilligungsprozess half dem Betriebsrat besonders im Hinblick auf die Gespräche mit der Geschäftsleitung. Die dort erarbeiteten Aspekte waren wichtig, um den Umbruch im Unternehmen aktiv mitgestalten zu können. „Wir waren viel freier in unserem Agieren und wir konnten ohne, dass wir da jetzt groß Kosten verursachen [...], gewisse Fakten schaffen.“ Beispielsweise wurde durch einen Fragekatalog „die ganze wirtschaftliche Situation hinterfragt.“ (FSD-TN-BR-1)

Der Arbeitgeber fühlt sich seinen Mitarbeitern verpflichtet, den Personalabbau so schonend wie möglich zu gestalten. Durch die jahrzehntelange Tradition ist Grenzebach „bestrebt [...], keine schlechte Presse zu erreichen und hier keine Kündigungen aussprechen zu müssen. [Die] Wertschätzung der Mitarbeiter ist schon da [...]“ (FSD-TN-BR-1). Vom Grundverständnis und mit dem Drang, möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten, agieren die Ge-



schäftsführung und der Betriebsrat in dieselbe Richtung. Letzterer wird zwar als konstruktiver Partner wahrgenommen; doch wird sein Agieren teilweise misstrauisch betrachtet.

„[...] wir machen uns auch zu einem unangenehmen Partner, der sie in ihrem freien Agieren natürlich kontrolliert – und sie befürchten: auch hindert.“ (FSD-TN-BR-1)

Trotzdem weiß die Geschäftsführung den Nutzen durch den Betriebsrat, dem die Belegschaft großes Vertrauen ausspricht, zu schätzen. Sein Agieren wird positiv wahrgenommen und in gesundem Maß kritisch betrachtet. Besonders in jüngster Zeit zeichnet sich eine noch bessere Zusammenarbeit ab: Denn die Geschäftsführung hat die Forderungen des Betriebsrates, beispielsweise nach Hinzuziehen eines externen Beraters, als sinnvoll und hilfreich anerkannt.

#### **4.4.3 Wertschätzung der Gestaltungsbemühungen des Betriebsrates**

Die erhöhte Aktivität des Betriebsrates wird auch von der Belegschaft deutlich wahrgenommen. Als ein Teamer der Ausbildung eine Werksführung bekam und sich mit vielen Leuten unterhielt, stiegen die Rückfragen. „[Dadurch] habe ich schon die Bestätigung bekommen: ‚so viel Arbeit macht ihr euch da‘. [...] Die Leute werden hellhörig“ (FSD-TN-BR-1), was das Vertrauen erhöht.

Der teilnehmende Betriebsrat bewertet aber nicht nur die spezifische Beratung durch den Teamer positiv. Insbesondere deren modulartige Zusammensetzung wird als neuartig und besonders wahrgenommen.

„Was uns sehr geholfen und genutzt hat, war die besondere Konstellation von Ausbildung, betrieblichem Projekt und Beratung.“ (FSD-TN-BR-1)

Eben diese Kombination und die regelmäßigen Treffen machen die Ausbildung wertvoll. In den Seminaren selbst erwies sich insbesondere – wie viele Teilnehmer berichten – die kollegiale Fallberatung als hilfreich. Passend zu

den betrieblichen Projekten wurden die Themen der einzelnen Module aus- gesucht. So orientierte man sich „[...] sehr stark an den Wünschen der Grup- pe“ (FSD-TN-BR-1). Kurzerhand wurde zudem ein Themenblog zum Pro- jektmanagement eingerichtet.

Sollten weitere Ausbildungsgänge zum Innovationspromotor stattfinden, sollen auf Wunsch des teilnehmenden Betriebsrates von Grenzebach zwei an- dere Gremiumsmitglieder dran teilnehmen, damit „auf diese Schiene mehr Betriebsräte gebracht werden.“ Denn die Thematik rund um Innovationen sei „für den Betriebsrat [...] absolut notwendig“ (FSD-TN-BR-1). Nach Ein- schätzung des Teilnehmers habe das Gremium „relativ viel von der Ausbil- dung des stellvertretenden Vorsitzenden mitbekommen“. Als neue Methode wurde eine Ausarbeitung erstellt, die die für den Betriebsrat notwendigen Schritte beinhaltet. So wurde das Gremium aktiv einbezogen. In Hinblick auf die zukünftigen Projekte ist eine einheitliche und zielführende Arbeit des kompletten Gremiums wichtig. Als eine soziale Innovation ist ein Zusatzqua- lifizierungsprogramm für mehrere Mechaniker als Arbeitsplatzsicherungs- maßnahme geplant. Bei der Neuausrichtung der Fertigung ist sowohl bei der Sicherung von Entgelt als auch bei der Umsetzung von zumutbaren Arbeits- zeiten der Betriebsrat gefordert. Unabhängig davon sind zudem die Flexibili- sierung der Arbeitszeiten hin zu mehr Gleitzeit und die Einführung eines Ge- sundheitsmanagements geplant. Als ein weiteres Projekt ist die Systematisie- rung der Leistungslöhne angedacht.

Die zahlreichen Ideen lassen erkennen: Der Betriebsrat sieht sich in der Rolle des Prozesspromotors und strebt viele organisatorische Veränderungen an. Er nimmt sich selbst als aktiven Mitgestalter wahr, dessen neue Rolle zu- nehmend von der Geschäftsführung akzeptiert wird. Die Ausbildung zum In- novationspromotor hat den Betriebsrat ein gutes Stück professionalisiert und besonders darin ermutigt, Prozesse aktiv mitzugestalten. Durch die wachsen- de Kooperation mit der Unternehmensführung wird sich der Betriebsrat mehr und mehr als gestaltender Partner auf Augenhöhe etablieren.

#### **4.5 Fallstudie E: Airbus Bremen**

Die weltweit agierende Airbus-Gruppe mit Sitz in Toulouse ist als führender Konzern in den Bereichen Raum- und Luftfahrt, Rüstung und Helikopter- produktion aktiv. Mit 150 global verteilten Standorten, Büros und 139.000 Beschäftigten steht die Airbus-Group für einen der global bekanntesten Kon- zerne. Den größten Geschäftsbereich bildet Airbus Operations als Flugzeug-

bauer und -entwickler. Weitere Geschäftsbereiche sind die Entwicklung und Fertigung von Helikoptern und Rüstungsmaterialien.

Die Gründung von „Airbus Industrie“ erfolgte 1970 durch die Deutsche Airbus und die französische Aérospatiale. Im anschließenden Jahrzehnt wuchs Airbus durch die Beitritte der spanischen CASA und von British Aerospace beträchtlich. Durch kontinuierliches Wachstum entwickelte sich Airbus zum größten europäischen Flugzeughersteller. Neben der Haupttätigkeit, dem Bau und der Entwicklung von Flugzeugen, verfügt Airbus zudem über Trainingszentren. Die bei der Fusion beteiligten Anteile der Unternehmen bestimmten die Produktionsgröße in den einzelnen Standorten. Um größere Kundenähe aufzubauen, produziert Airbus mittlerweile auch in China und hat zudem weltweit Ersatzteilzentren und Kundenbüros eröffnet.

In Deutschland hat Airbus seinen Hauptsitz in Hamburg und beschäftigt dort 15.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Airbus Deutschland spielt eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung und Herstellung der Flugzeuge. Die zweitgrößte Niederlassung der Airbus Deutschland liegt mit 3.200 Beschäftigten in Bremen. Dieser Standort spielt seit jeher in der Airbus-Produktionskette eine besondere Rolle: insbesondere bei Design, Fertigung und Entwicklung von Hochauftriebssystemen sowie bei Frachtladesystemen. Weiterhin steht die Entwicklung neuer Materialien ebenfalls im Vordergrund. Unter anderem werden die Flugzeugflügel der Linien A330 und A350 in Bremen mit allen notwendigen Systemen ausgerüstet und final zur Übergabe an den Kunden montiert.

#### **4.5.1 Ausbildung als Maßnahme zu Professionalisierung**

An der ARIBERA-Ausbildung im Kurs des Trägers Bund haben zwei Betriebsratsmitglieder teilgenommen (FSE-TN-BR-1, FSE-TN-BR-2). Ein weiteres Interview wurde mit dem stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden geführt (FSE-st.Vorsitz-BR-3). Der Betriebsrat von Airbus ist gekennzeichnet durch hohe Professionalität und genießt große Akzeptanz seitens des Arbeitgebers. Ab Mitte der 1990er Jahre bis etwa 2005 herrschte eine Kultur des Co-Managements am Standort Bremen. Diese wurde zwar in den folgenden Jahren seitens des Arbeitgebers wieder aufgegeben; jedoch wird der Betriebsrat weiterhin berücksichtigt und gehört und eine Zusammenarbeit am Standort Bremen ist möglich. Dabei schätzt der Betriebsrat seine Rolle durchaus selbstbewusst ein:

„Aber die, die sich darauf eingelassen haben auf der Arbeitgeberseite, haben am Ende des Tages gemerkt, dass auch auf der Betriebsratsseite ein paar intelligente Leute rumlaufen. Wenn sie schlau sind, haben sie auch in der Vergangenheit immer auf uns gehört.“ (FSE-st.Vorsitz-BR-3)

Der Betriebsrat weiß um die Möglichkeiten der Mitbestimmung und beschränkt sich nicht darauf, lediglich auf Maßnahmen des Arbeitgebers zu reagieren. 2012 wurde in einer wirtschaftlich guten Phase des Unternehmens ein Zukunftstarifvertrag abgeschlossen. Darin wurde vereinbart, dass durch einen kontinuierlichen Optimierungsprozess die Produktivität über die jährlichen Planungsziele hinaus gesteigert werden soll. Im Gegenzug werden Zusagen zur Standortsicherung und zu stärkerer Mitbestimmung gemacht.

„Unser Angebot für Euch, liebe Arbeitgeber, ist: Wir starten einen Optimierungsprozess, wir helfen Euch dabei, an die Köpfe oder an die Ideen der Leute zu kommen und dafür gebt Ihr eine Absicherung der Arbeitsplätze und unserer Standorte.“ (FSE-st.Vorsitz-BR-3)

Ein Ziel, das sich der Betriebsrat gesetzt hat, um die eigene Arbeit weiter zu professionalisieren, ist der Aufbau eines Bildungsplans. Dabei geht es darum, die Ausbildung der Betriebsräte strukturierter zu gestalten. Diese Bildungsplanung steckt allerdings noch in den Kinderschuhen. Zunächst will man sich einen Überblick über die Bildungsangebote verschaffen und die Frage klären: „Welche Fähigkeiten brauchen wir als Gremium? Und welche Fähigkeiten gehen uns verloren in der nächsten Zeit durch wohlverdiente Abgänge in Rente etc.“ (FSE-st.Vorsitz-BR-3). Dabei wird der Betriebsrat von seiner Betriebsbetreuerin der IG Metall unterstützt. Als die IG Metall mit der ARI-BERA-Ausbildung an den Betriebsrat herantreten ist, passte dies gut zum Konzept der Bildungsplanung: „Das war eher so, dass wir darauf gestoßen wurden und das wunderbar reinpasst in diese Idee, diese Sachen viel stärker strukturiert zu machen und nicht einfach dem Zufall oder persönlichen Präferenzen zu überlassen“ (FSE-st.Vorsitz-BR-3).

### 4.5.2 Leitfaden für Betriebsräte – ein Innovationsprojekt für den Betriebsrat

Für Airbus als ein Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie sind Innovationen von großer Bedeutung. Sie werden fortlaufend vorangetrieben: „Natürlich ist der Flugzeugbauer Airbus ein innovativer Betrieb, sonst würde es ihn gar nicht geben. Forschung, Entwicklung, das Engineering haben auch hier in Bremen einen hohen Stellenwert“ (FSE-st.Vorsitz-BR-3). Es finden Innovationen auf vielen Ebenen statt: „Innovation heißt nicht nur immer Produktverbesserung, sondern bedeutet für das Unternehmen vor allem, zu verstehen oder zu verbessern: Wo sind die Laufwege? Wo habe ich Verschwendung? Und wo wird tatsächlich Produktivität gebracht?“ (FSE-TN-BR-2).

Das Innovationsgeschehen geht dabei in erster Linie vom Unternehmen aus. Der Betriebsrat sieht sich und die Beschäftigten zwar daran beteiligt, wie etwa bei dem im Zukunftstarifvertrag festgelegten kontinuierlichen Optimierungsprozess. Innovation als Bestandteil der Betriebsratsarbeit war jedoch bisher kaum im Blickpunkt.

„Ich glaube, das Thema oder den Begriff Innovation, den haben wir für uns noch nie so richtig definiert.“ (FSE-TN-BR-2)

Obwohl Innovationen bei Airbus in großem Umfang stattfinden, gibt es kaum Innovationen im sozialen Bereich. „Es wird sehr stark auf das Budget und auf das Geld geschaut“ (FSE-TN-BR-1). Zwar propagiert der Arbeitgeber einige Maßnahmen als soziale Innovationen, diese werden aber vom Betriebsrat nicht als solche anerkannt. Daher wurde für das eigene Ausbildungsprojekt ein Thema aus dem Bereich Familie und Beruf gewählt. Dazu gibt es bereits den Fachausschuss „Leben – Mensch – Arbeit“, der gegründet wurde, um diesem Thema mehr Bedeutung zu verschaffen. In dem Ausschuss geht es weniger um die Beratung von Kolleginnen und Kollegen als vielmehr um eine strategische Ausrichtung und darum, das Thema in der IG Metall-Fraktion im Betriebsrat zu verankern.

Im ARIBERA-Projekt ging es darum, einen Beratungsleitfaden für Betriebsräte zu entwickeln, in dem alle Vereinbarungen zum Thema Familie und Beruf verständlich zusammengefasst und verfügbar gemacht werden. Er umfasst die Betriebsvereinbarungen auf Betriebs-, Gesamtbetriebs- und Konzernebene sowie Gesetzestexte zu diesem Thema. Die Notwendigkeit für einen solchen Leitfaden ergibt sich daraus, dass bei Airbus aufgrund der Größe

des Unternehmens und der Konzernstruktur sehr viele Vereinbarungen existieren. Deswegen ist es schwierig für jeden einzelnen Betriebsrat, alle relevanten Betriebsvereinbarungen zu einem bestimmten Thema zu kennen. So gibt es auch zum Thema Familie und Beruf sehr viele Vereinbarungen, „aber wenn man jetzt eine Beratung macht, gibt es nichts, wo man in die Schublade reingreifen kann und dann sind da die Unterlagen, die man für die Beratung braucht“ (FSE-st.Vorsitz-BR-3). Obwohl das Thema beim Betriebsrat weit oben auf der Agenda steht, gibt es keine zentrale Anlaufstelle, bei der man „alles zu diesem Thema“ bekommen könnte, weder auf Arbeitgeber- noch auf Betriebsratsseite. Ein Beispiel für eine mögliche Beratungssituation ist der Fall, dass ein Arbeitnehmer wegen eines kranken Kindes zu Hause bleiben muss. In diesem Fall gibt es für den Betroffenen verschiedene Möglichkeiten wie etwa Zeitausgleich oder Sonderurlaub, die tarifvertraglich oder auch in darüber hinausgehenden Vereinbarungen geregelt sein können.

Um den Leitfaden zu erstellen, haben die Teilnehmer die betreffenden Vereinbarungen und Gesetzestexte gelesen und deren Quintessenz herausgeschrieben. Für bestimmte Beratungssituationen werden dann Alternativen aufgezeigt, die bei einem Problem herangezogen werden können, mit Verweis auf die betreffenden Vereinbarungen (einschließlich eventuell bestehender Abhängigkeiten). Im weiteren Verlauf der Analyse ist geplant, mögliche Alternativen zu kategorisieren und nach Einfachheit bzw. Schnelligkeit der Umsetzung zu gruppieren. Hier hilft ein einfaches Ampelmodell zu besserer Übersicht (grün: schnelle Umsetzung möglich; gelb: mittelfristige Umsetzung möglich; rot: langfristige Umsetzung möglich). Des Weiteren sollen auch Erfahrungen, die in der Beratungsarbeit gemacht werden, im Leitfaden festgehalten werden. Der Leitfaden wird als Datenbank gespeichert, für die tägliche Arbeit liegt er als Ordner vor. Ziel ist, dass jeder Betriebsrat ein persönliches Exemplar hat, das er als Nachschlagewerk für sich nutzen und mit eigenen Notizen versehen kann. Die Teilnehmer berichten im Gremium regelmäßig über das ARIBERA-Projekt und die Ausbildung. Die Auswahl des Projektes war mit dem Fachausschuss „Leben – Mensch – Arbeit“ abgestimmt. Da der Beratungsleitfaden zum Zeitpunkt der Fallstudie noch in der Entwicklung war, kann zur Umsetzung im Unternehmen noch keine Aussage getroffen werden.

#### **4.5.2 Denkanstöße, neue Sichtweisen und Innovationen neu begreifen**

Die Ausbildung wurde von den Teilnehmern insgesamt positiv beurteilt. Aufgrund der Informationsfülle im theoretischen Teil wurde sie zwar als

„sehr komprimiert“ und teilweise fordernd empfunden; jedoch wurden die Teilnehmer dadurch auch breit informiert und lernten Ressourcen und Ansprechpartner kennen. Bereits Bekanntes konnte vertieft werden und insgesamt gewannen die Teilnehmer einen Überblick über alle bestehenden Optionen. Die Betriebsräte von Airbus bewerten es als positiv, dass die Zusammensetzung des Bundeskurses branchenübergreifend war. Üblicherweise treffen sie bei Seminaren und Schulungen in ihrem Bezirk oft auf Betriebsräte derselben Unternehmen, die aus verwandten Branchen stammen und ähnliche Betriebsgrößen haben. Im Bundeskurs kamen die Teilnehmer in Kontakt mit Betriebsräten, die mit ganz anderen Problemen als den eigenen konfrontiert sind. Sie erhielten dadurch neue Denkanstöße und gewannen neue Sichtweisen. Auch dass die Teilnehmer aus verschiedenen Regionen kamen und alle Altersklassen vertreten waren, wurde als Bereicherung empfunden. Positiv bewertet wurde auch der faire Umgang miteinander.

„Und jeder arbeitet anders. Und das macht so einen Spaß, mal etwas ganz anderes zu hören und auch da mal frischen Wind hineinzubekommen.“ (FSE-TN-BR-1)

Besonders hoben die Teilnehmer die gute Betreuung durch die Teamer hervor, die als sehr kompetent beschrieben werden und sich gut ergänzen: „Und im ersten Moment denkt man sich: Um Gottes willen, was ist das für ein Mix. Und wenn man die dann zusammen arbeiten sieht, passt es einfach. Weil jeder sein Spezialgebiet hat und da ergänzen sie sich“ (FSE-TN-BR-1).

Nicht zuletzt führte die Ausbildung auch zu einer Neubewertung der eigenen Betriebsratsarbeit.

„Klar, sehe ich zum Beispiel das Thema Innovation jetzt mit anderen Augen. Bis jetzt war für mich Innovation: Das ist immer arbeitgebergetrieben oder wir müssen immer hinterher rennen. Mittlerweile weiß ich, dass wir ganz viele Sachen gemacht haben, die Innovationen sind.“ (FSE-TN-BR-2)

#### 4.6 Fallstudie F: Galata Chemicals GmbH

Als Fallbeispiel der CaeSaR-Ausbildung des Qualifizierungsförderwerkes Chemie (QFC) in Kooperation mit der IG BCE wurde die Galata Chemicals GmbH Deutschland ausgewählt. Die Galata Chemicals Group verfügt über

zwei Produktionsstandorte: Neben dem deutschen Produktionssitz in Lampertheim (Hessen) befindet sich ein weiterer in den USA. Der Hauptsitz ist ebenfalls in den USA, in Southbury im Bundesstaat Massachusetts. Die Galata Chemicals GmbH befindet sich zwar in Privatbesitz, unternehmerische Entscheidungen werden jedoch vom amerikanischen Management getroffen. Das Chemiewerk in Deutschland entspricht der Größe eines mittelständischen Unternehmens. Es besteht in der Grundform seit über 50 Jahren. Im Mai 2010 wurde das bestehende Unternehmen aufgekauft und die Galata Chemicals Group gegründet.

Im Wesentlichen umfasst die Produktion die Herstellung von Additiven für die Kunststoffindustrie, vor allem die PVC-Verarbeitung. Das Unternehmen hat sich zu einem der weltweit größten Hersteller dieser Produkte entwickelt. Besonders im Fokus sind dabei Produkte zur Hitzestabilisation, wie z. B. Organozinnverbindungen, Metallseifen und schwermetallfreie Hitzestabilisatoren. Mit Zugabe dieser Produkte werden unter anderem transparente Verpackungsfolien sowie Produkte mit hohen Bewitterungseigenschaften für die Bauindustrie hergestellt.

Vor der Umsetzung von Personalabbaustrategien in den Jahren 2004 bis 2009 beschäftigte das Unternehmen 230 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In den Jahren 2010 und 2011 wurde erstmalig das Personal wieder aufgestockt, sodass aktuell in der Verwaltung und Produktion ca. 130 Arbeitnehmer beschäftigt sind, davon 19 Frauen. Das Durchschnittsalter beträgt 48 Jahre und lässt das Kernproblem der Galata Chemicals GmbH erkennen: Es fehlt an einer nachhaltigen Personalplanung.

„Wir haben sehr viele alte Mitarbeiter. Die Geschäftsleitung reagiert da gar nicht drauf“ (FSF-TN-BR-1<sup>18</sup>).

Bereits seit Jahren gibt es Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal ins Unternehmen zu holen. Erschwert wird die Suche dadurch, dass der Firmensitz direkt neben dem großen Konkurrenten BASF liegt. Im Schatten des Branchenriesen gelingt es der Galata Chemicals nur schwerlich, auf sich als Arbeitgeber aufmerksam zu machen. Allein die Suche nach Auszubildenden mit einer guten schulischen Grundausbildung gestaltet sich als ein wahres Mammutprojekt. Ausbildungsplätze werden nicht besetzt, auch weil derzeit

---

18 FSF-TN-BR-1 = Fallstudie F, Teilnehmer, Betriebsrat 1



nicht die Bereitschaft vorliegt, mehr für die Gewinnung von Auszubildenden zu unternehmen. Der Tenor der Geschäftsführung lautet leider: „Dann bilden wir halt nicht aus“. Dem demografischen Wandel und dem jetzt schon eintretenden Fachkräftemangel sehen die Betriebsräte mit Sorge entgegen.

„Sehenden Auges rennen wir in unser Verderben. [...] Guck doch mal ins Ruhrgebiet. Zum Beispiel Duisburg ist tot.“ (FSF-TN-BR-1)

Das Projekt, das ausbildungsbegleitend vom Unternehmen durchgeführt wurde, beinhaltete aufbauend auf die Thematik eine Demografie-Analyse. Hierdurch wurde das Alter der Leistungsträger und deren wahrscheinliche Austritte aus dem Unternehmen identifiziert. Enthalten in dem Projekt ist ebenfalls das Aufzeigen von Lösungen bezüglich einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung. Dazu gehören das Auffinden von psychischen Belastungen und eine Gefährdungsbeurteilung des Arbeitsplatzes.

Die Zusammenarbeit mit dem Management gestaltet sich als schwierig, nicht nur beim Aufbau einer nachhaltigen Personalplanung. Allgemein gibt es im Unternehmen vielfältige organisatorische Probleme, deren Behebung sich als mühsam erweist. Das US-Management ist zu unerfahren im Umgang mit dieser Art von Problemen und erkennt die Notwendigkeit nicht. Mitglieder des Managements sowie der Unternehmensführung in Deutschland werden zu häufig ausgetauscht, sodass keine richtige Identifizierung mit dem Betrieb stattfindet. Unternehmerische Entscheidungen werden ohne Einbezug des Betriebsrates getroffen, nicht selten wird mitgeteilt: „Das geht euch nichts an“ (Mitglied der Geschäftsführung, Galata Chemicals). Dieses Statement zeigt deutlich, dass die Unternehmensleitung den Betriebsrat nicht als gleichberechtigtes Interessenvertretungsmitglied anerkennt, was die Konfliktaustragung deutlich erschwert, und dass „alles hart erkämpft“ (FSF-TN-BR-1) werden muss.

„Mit der jetzigen Führung ist es nicht möglich die Abteilungen zu verjüngen“ (FSF-TN-BR-1).

Innovationen sind im Unternehmen überwiegend im technischen Bereich zu finden. Die Beschäftigten und der Betriebsrat sehen die Einführung von Innovationen zwiespältig: Einerseits werden sie als Arbeitserleichterung wahrgenommen; andererseits wird die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes gesehen.

Der Betriebsrat sieht sich hier in der Pflicht durchzusetzen, dass Innovationen „nicht zu Lasten des Mitarbeiters“ (FSF-TN-BR-1) umgesetzt werden.

Die Weiterbildungsmaßnahme wird von der teilnehmenden Betriebsrätin sehr positiv bewertet. Besonders die Mischung aus Ausbildung, Beratung und durch die IG BCE zur Verfügung gestellte Handlungshilfen wurde als passende Ergänzung wahrgenommen. Wechselnde Dozenten und wechselnde Themen sorgten für reichlich Input bei den Teilnehmern. Als außergewöhnlich erwies sich im Rahmen der Ausbildung die Angliederung an die Universität, die zur Selbstrecherche und Selbststudium einiger Themen angeregt hat. Die Verschriftlichung des Projektes sorgte nicht nur für akademische Anerkennung – sie legte auch die Ecksteine für die Projektdurchführung. Anders als bei der ARIBERA-Ausbildung können an dem CaeSaR-Projekt auch Mitglieder der Unternehmensführung oder andere leitende Angestellte teilnehmen. Im Fall der Galata Chemicals nahm außer der Betriebsrätin der Personalleiter teil, der allerdings mittlerweile das Unternehmen verlassen und die Ausbildung abgebrochen hat.

Für die Zukunft wünscht sich der Betriebsrat mehr Akzeptanz seitens des Arbeitgebers. Im Sinne des Demografieprojektes wird eine gemeinsame Analyse der Personalstruktur mit dem aktuellen Personalleiter angestrebt. Hierbei sollen Maßnahmen zur Abbildung des Fachkräftemangels erarbeitet werden. Ein ausgereiftes Akquisekonzept, das einen auf die Ausbildung vorbereitenden Kurs für potenzielle Auszubildende beinhaltet, könnte ein mögliches Ergebnis sein. Dem Betriebsrat ist völlig klar, dass dies ein schwieriges und wahrscheinlich konfliktreiches Unterfangen sein wird. Seine Willensstärke macht allerdings deutlich, dass er sich selbst vollständig in der Rolle des Prozesspromotors wahrnimmt und gestalterisch tätig werden möchte.

#### **4.7 Zwischenanalyse: Befunde aus den Fallstudien**

Die sechs beschriebenen Fallstudien machen deutlich: Die Ausbildung zum Innovationspromotor wird von den Betriebsräten durchaus verschieden genutzt und eingebunden. In allen Fällen wird die Ausbildung als wichtig, sinnvoll und zukunftsweisend bewertet und führt – so die Gesamtschau – zu einer positiven Weiterentwicklung betriebsrätlichen Handelns im Hinblick auf das betriebliche Innovationsgeschehen.

Doch allein diese sechs Einblicke in die teilnehmenden Betriebe, Betriebsratsgremien und Betriebsratspersönlichkeiten zeigen die Vielschichtigkeit der Verankerung derartiger Ausbildungskonzepte für die betriebliche In-

teressenvertretung. Aus den sechs Fallstudien lassen sich drei differenzierte Wirkungsweisen der Ausbildung ableiten in Abhängigkeit von a) der Ausgangslage des Betriebes, b) der Positionierung des Betriebsrates als Akteur und c) der Nutzung der angebotenen Bildungsinhalte und -optionen des einzelnen Teilnehmers: Zwei Fallstudien (HIRO LIFT und Lienhardt) zeigen einen Betriebsrat, den man als aktivierten Betriebsrat beschreiben kann. Hierbei handelt es sich um einen Betriebsrat, den die Ausbildung zum Innovationspromotor in vielfältiger Weise aktiviert hat. Zu Beginn der Ausbildung konnte man diese Betriebsräte als eher uninformiert, unbeteiligt und als nicht ins betriebliche Innovationsgeschehen einbezogen beschreiben. Die Teilnahme an der Ausbildung hat ihnen neue Perspektiven auf die Gestaltungs- und Handlungsoptionen in diesem Feld eröffnet; sie machte aus einem nicht-einbezogenen Betriebsrat einen ambitionierten Mitgestalter. Innerhalb des Gremiums zeigen sich jedoch zwei verschiedene Wirkungsweisen dieser Entwicklung: Der eine Betriebsrat stößt mit neuen Gestaltungsideen bei seinen Betriebsratskollegen und -kolleginnen auf großes Interesse; dem anderen gelingt dies allerdings nicht: Ihm ist es nicht möglich, seinem Betriebsratsgremium seinen Wunsch nach Gestaltung nahezubringen. Sein Gestaltungswunsch stößt an die Grenzen eines frustrierten Gremiums, dessen bisherige Aktivitäten von erfolgloser Mitbestimmungskultur geprägt sind.

Zwei andere Fallstudien (Grenzebach GmbH und Galata Chemicals) lassen sich unter dem gestaltenden Betriebsrat zusammenfassen. Dieser Typus ist gekennzeichnet von der Rolle des ambitionierten Mitgestalters. Die zentrale Wirkung der Ausbildung ist in diesen beiden Fällen, dass die Teilnehmer die Ausbildung nutzen und zum Anlass nehmen, notwendige Organisationsveränderungen anzustoßen. Aber auch hier zeigen sich zwei verschiedene Wirkungsweisen innerhalb des Betriebs: Bei Grenzebach wird die Aktivität des Betriebsrats bezüglich der Prozess- und Organisationsveränderung seitens des Arbeitgebers akzeptiert und mündet möglicherweise in einem gemeinsam getragenen Entwicklungsprozess. Dem Arbeitgeber Galata Chemicals hingegen fehlt die Akzeptanz für die Veränderungen, die der Betriebsrat anstrebt. Er unterbindet bzw. verlangsamt somit die Gestaltungsambitionen bezüglich der Innovationen im Betrieb.

Die zwei verbleibenden Fallstudien (LINUS GmbH und Airbus Bremen) zeigen den Typus eines professionalisierten Betriebsrats. Dieser dritte Betriebsratstyp entspricht dem Typus des machtvollen Mitgestalters im Unternehmen. Die Ausbildung zum Innovationspromotor wurde von den betreffenden Betriebsräten dazu genutzt, ihre Arbeit im Betrieb, im Gremium und

in ihrer gewerkschaftlichen Arbeit weiter zu professionalisieren. Unterschiede finden sich abermals in der Akzeptanz durch den Arbeitgeber: Während der Arbeitgeber den Betriebsrat bei Airbus Bremen bereits als Gegenüber auf Augenhöhe akzeptiert, trifft dies für die Betriebsräte bei LINUS noch nicht zu. Der historischen Entwicklung des Betriebsrates ist es hier geschuldet, dass der Arbeitgeber dem machtvollen Mitgestalter noch nicht auf Augenhöhe begegnen möchte.

In der Auswertung der Breitenerhebung geht es im Folgenden unter anderem darum zu prüfen, ob sich diese drei Typen von Betriebsräten – der aktivierte, der gestaltende und der professionelle Betriebsrat – auch in der Gesamtheit aller teilnehmenden Betriebsräte wiederfinden. In dem Falle ließe sich der Nachweis erbringen, dass die Ausbildung zum Innovationspromotor wirkungsvoll Einfluss hat auf den Betriebsrat als Innovationsakteur.

## 5 BREITENERHEBUNG

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Breitenerhebung als quantitatives Element der Ausbildungsbewertung vorgestellt. Dafür werden zunächst die Eckdaten der Erhebung beschrieben. Anschließend werden die wesentlichen Erkenntnisse dargelegt, die durch den Fragebogen erhoben wurden. Dies umfasst eine nähere Beschreibung der Unternehmen sowie der Teilnehmer. Abschließend folgt die Bewertung der Ausbildung durch die Teilnehmenden selbst.

### 5.1 Eckdaten der Breitenerhebung

Der eingesetzte Fragebogen wurde vorweg in einem Pretest von verschiedenen Teamern der Ausbildungsgänge getestet. Sie ließen den Fragebogen durch ausgewählte Teilnehmer ausfüllen und besprachen etwaige Probleme oder unklare, mehrdeutige Formulierungen. Die Änderungsvorschläge wurden aufgegriffen und der Fragebogen entsprechend angepasst.

Insgesamt 116 Personen nahmen an der Ausbildung zum Innovationspromotor teil. Sie bilden damit die Grundgesamtheit, die bei der Befragung durch den Fragebogen berücksichtigt wurde. In die Bewertung flossen 88 Fragebögen ein, was einer Rücklaufquote von etwa 76 % entspricht. [Tabelle 3](#) zeigt die Rücklaufquote sowie die Anzahl der Teilnehmer aufgeteilt nach den verschiedenen Ausbildungsgängen.

Tabelle 3

#### Anzahl der Teilnehmer und Rücklaufquoten

Bezirk	Anzahl TN (gesamt)	Rücklauf absolut	Rücklauf in Prozent
Bayern	9	6	67%
Baden-Württemberg	44	33	75%
Nordrhein-Westfalen	23	20	87%
Bund	24	19	79%
CaeSaR (IG BCE)	16	10	63%
Gesamt	116	88	76%

Quelle: eigene Darstellung

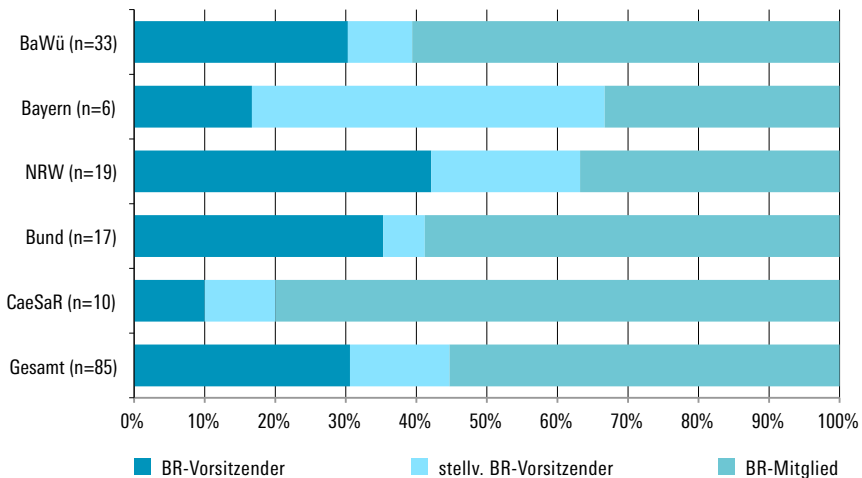
Der Rücklauf auf Ebene der Ausbildungsgänge variiert um etwa 20 Prozentpunkte: In Nordrhein-Westfalen wurde eine Rücklaufquote von 87% erreicht, der Ausbildungsgang der CaeSaR-Ausbildung erreichte eine Quote von 63%. In letzterem Fall lässt sich die geringe Rücklaufquote durch den größeren zeitlichen Abstand zwischen Ausbildungsende und Befragung erklären; dennoch wurde auch hier eine Quote erreicht, die qualifizierte Aussagen über den Ausbildungsgang zulässt. In allen Ausbildungsgängen ist dankenswerterweise eine so hohe Beteiligung erkennbar, dass belastbare Ergebnisse gewonnen werden konnten.

## 5.2 Überwiegend nehmen BR-Mitglieder an der Ausbildung teil

Abbildung 1 bietet einen Überblick über die Teilnehmer der Ausbildung. Dargestellt wird die Funktion der Betriebsräte zum Zeitpunkt der Ausbildung. Unterschieden wird im Einzelnen zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden, dem stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden und dem Betriebsratsmitglied.

Abbildung 1

### Funktionen der Teilnehmer im Betriebsrat



Quelle: eigene Darstellung

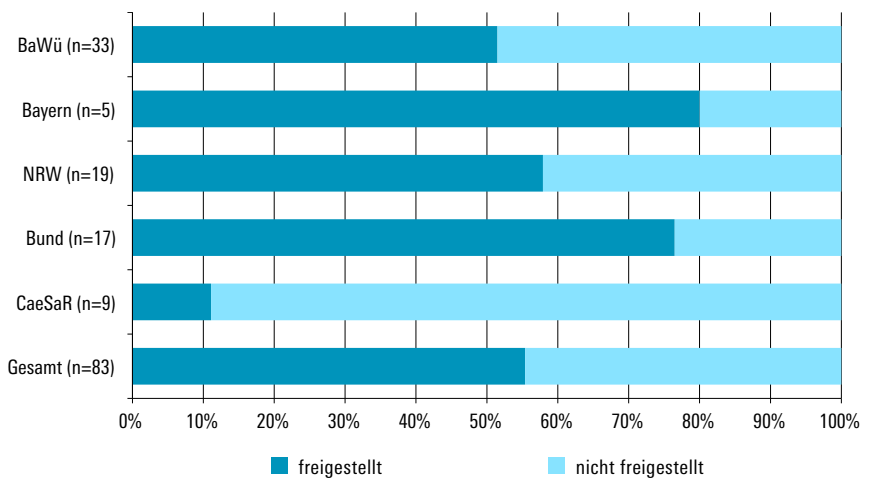
Die Gesamtauswertung zeigt deutlich, dass die meisten Teilnehmer Betriebsratsmitglieder ohne vorsitzende Funktion im Gremium sind (55%). Die zweitgrößte Gruppe stellen die Betriebsratsvorsitzenden dar (31%). Die stellvertretenden Betriebsratsvorsitzenden bilden die kleinste Gruppe (14%). Ein beinahe perfektes Spiegelbild der Gesamtergebnisse weist der Ausbildungsgang in Baden-Württemberg auf. Hingegen sind im Ausbildungsgang in Bayern deutlich mehr stellvertretende Betriebsratsvorsitzende unter den Teilnehmern zu finden; sie stellen sogar die Hälfte der Teilnehmer. Ein vom Durchschnitt abweichendes Bild zeigt sich auch bei der CaeSaR-Ausbildung: Hier sind rund 80% aller Teilnehmer Mitglieder des Gremiums.

### 5.3 Nicht-Freistellung erschwert das modulare Ausbildungskonzept

Abbildung 2 zeigt die Häufigkeit der Freistellungen unter den Teilnehmern.

Abbildung 2

#### Häufigkeit der Freistellungen



Quelle: eigene Darstellung

Nur etwas mehr als die Hälfte der teilnehmenden Betriebsräte sind freigestellt (ca. 55%). Entsprechend sind etwa 45% der Teilnehmer nicht freigestellt. Beim Vergleich von [Abbildung 1](#) und [Abbildung 2](#) wird deutlich, dass sich die Werte der CaeSaR-Ausbildung in beiden Fällen erheblich von denen der ARIBERA-Ausbildung unterscheiden. Dieser jeweilige Unterschied ist durch die Branchenzugehörigkeit zu erklären, da die Teilnehmer der CaeSaR-Ausbildung aus dem Zuständigkeitsbereich der IG BCE (Bergbau, Chemie, Energie) kommen. Wieder spiegeln sich die Gesamtergebnisse im Ausbildungsgang Baden-Württemberg und erneut weist der Ausbildungsgang in Bayern eine andere Zusammensetzung der Teilnehmer auf: Hier sind ca. 80% von ihnen freigestellt.

Neben den vier zu untersuchenden Hypothesen wurde die Auswertung der Breitenerhebung von der Frage begleitet: Wie beurteilen die Teilnehmenden die Freistellung in Bezug auf die Nutzung einer derartigen Ausbildung (modularer Charakter, regelmäßige Teilnahme an fünf bis sechs dreitägigen Einheiten, Durchführung eines ausbildungsbegleitenden Innovationsprojektes)? Die Befragung ergab diesbezüglich: Angesichts der Komplexität der Ausbildung kamen die Teilnehmenden zu der Einschätzung, dass eine Freistellung wichtig sei, um die Effekte der Ausbildung auch betrieblich umsetzen zu können. Fast alle nicht freigestellten Betriebsräte bemerkten, dass ihnen die Zeit gefehlt habe, die Inhalte nachzuarbeiten und insbesondere neben ihren Gremienaufgaben und ihrer Einbindung in den Betrieb in Mitarbeiterfunktion ein betriebliches Innovationsprojekt zu begleiten.

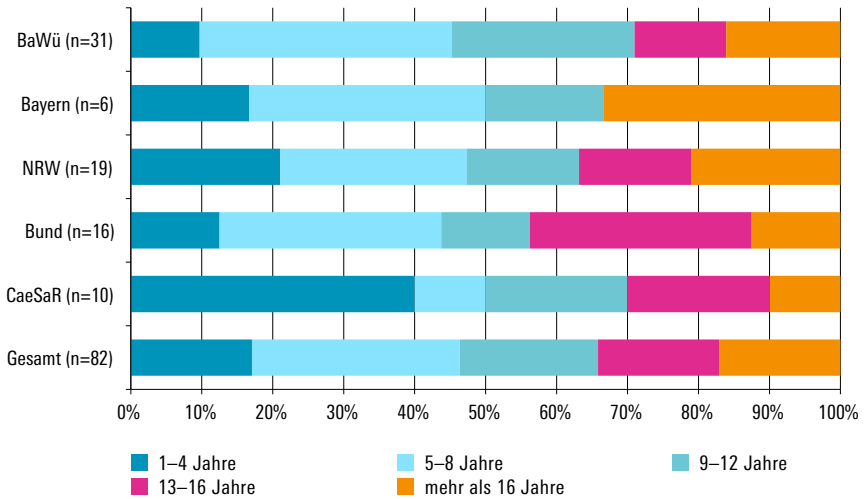
#### **5.4 Auch langjährige Betriebsratsmitglieder profitieren von der Ausbildung**

[Abbildung 3](#) zeigt die Betriebsratszugehörigkeit der Teilnehmenden in Jahren. Zur Auswahl standen die Kategorien 1 bis 4 Jahre, 5 bis 8 Jahre, 9 bis 12 Jahre, 13 bis 16 Jahre und mehr als 16 Jahre.

Die größte Gruppe mit etwa 29% bilden die Betriebsräte, die seit 5 bis 8 Jahren Mitglied des Gremiums sind. Etwa die Hälfte der Teilnehmer sind bereits mehr als 8 Jahre Betriebsräte, etwa ein Sechstel 4 Jahre oder weniger. Die anderen Jahreskategorien sind fast gleichmäßig besetzt. Auf den ersten Blick sticht heraus, dass eine beinahe gleichmäßige Verteilung von 17% bis 20% bei allen Ausbildungsgängen erkennbar ist. Eine Ausnahme bildet bei dieser Betrachtung erneut der CaeSaR-Ausbildungsgang, bei dem 40% der Teilnehmenden seit 1 bis 4 Jahren dem Betriebsrat angehören. Eine weitere Abwei-



## Betriebsratszugehörigkeit in Jahren



Quelle: eigene Darstellung

chung findet sich im Ausbildungsgang in Bayern, wo die Kategorie 13 bis 16 Jahre gänzlich fehlt, was sich durch die generell kleine Anzahl der Befragten (= 6) begründen lässt.

Dieses soziodemografische Merkmal wurde erhoben, um der Frage nachzugehen: Beeinflusst die Dauer der Betriebsratszugehörigkeit die Wirkung bzw. die Bewertung der Ausbildung? Es bestand die Annahme: Möglicherweise haben langjährige Betriebsratsmitglieder (mehr als 8 Jahre Betriebsratszugehörigkeit) bereits derart weitreichende Kompetenzen in anderen Weiterbildungsmaßnahmen erworben, dass ihnen die Ausbildung zum Innovationspromotor im Verhältnis zum Aufwand der Teilnahme keinen echten Zugewinn liefern würde. Diese Vermutung wird durch die Breitenerhebung nicht bestätigt. Die Dauer der Betriebsratszugehörigkeit hat keinen Einfluss auf die Entwicklung und Bewertung der Wirkungsweise der Ausbildung. Somit wird deutlich: Auch langjährige Betriebsratsmitglieder profitieren von Weiterbildungen, insbesondere von einer inhaltlich so komplex angelegten Ausbildung wie der zum Innovationspromotor.

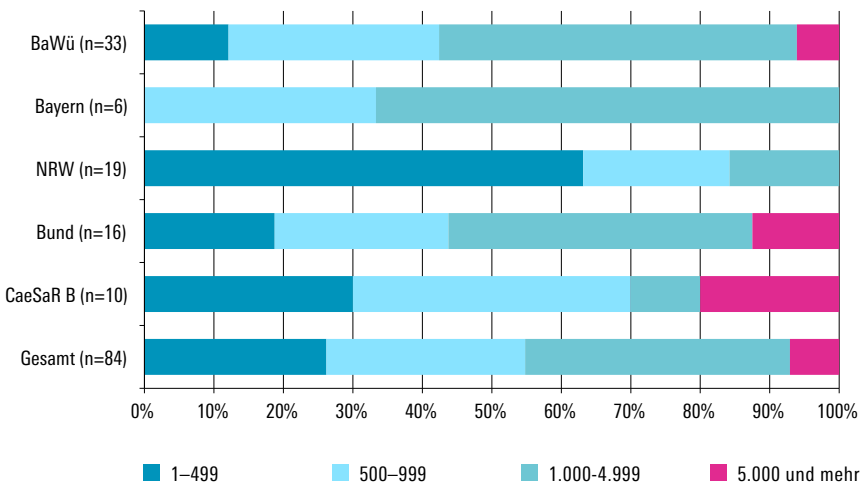
## 5.5 Unternehmensgröße beeinflusst die Innovationsbereitschaft

Abbildung 4 zeigt die Größen der Betriebe, aus denen die Teilnehmenden stammen (nach Beschäftigtenzahl). Dabei wurde zwischen den Kategorien 1 bis 499, 500 bis 999, 1.000 bis 4.999 und mehr als 5.000 Beschäftigte unterschieden.

Die kleinste Gruppe bilden die Betriebe mit 5.000 und mehr Beschäftigten (rund 7%). Die Kategorien von 1 bis 499 Beschäftigten (ca. 26%) und 500 bis 999 Beschäftigten (ca. 29%) sind in der Gesamtbetrachtung annähernd gleich groß. Die meistgewählte Kategorie ist mit etwa 38% die mit einer Mitarbeiteranzahl von 1.000 bis 4.999. Abweichend von dieser Gesamtverteilung setzen sich die Unternehmen aus dem Ausbildungsgang in Nordrhein-Westfalen zusammen. Hier stammen die Betriebsräte häufiger aus Unternehmen mit 1 bis 499 Beschäftigten (63%). Dies entspricht in etwa den durchschnittlichen Betriebsgrößen in Nordrhein-Westfalen. Im Vergleich zum Durchschnitt zeigt sich in Bayern zudem die Besonderheit, dass mehr als drei Viertel (67%) der Unternehmen 1.000 bis 4.999 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen.

Abbildung 4

### Betriebsgrößen der Teilnehmerbetriebe nach Mitarbeiteranzahl



Quelle: eigene Darstellung

Die Betriebsgrößen entsprechen annähernd den für die jeweilige Tarifregion üblichen Betriebsstrukturen. Die meisten kleineren Betriebe (unter 500 Beschäftigten) finden sich im Kurs Nordrhein-Westfalen. In Baden-Württemberg und Bayern ist der Anteil von großen Betrieben (1.000 und mehr Beschäftigte) hoch. Der CaeSaR-Kurs hat die meisten sehr großen Betriebe (5.000 und mehr Beschäftigte), was wegen der Zugehörigkeit zur Branche Chemische Industrie nicht ungewöhnlich ist.

Die Fragestellung zur Betriebsgröße stellte als Annahme die Innovationsbereitschaft der Betriebe in den Mittelpunkt. Es wurde angenommen, dass die Betriebsgröße die Entwicklung der Betriebsräte zu Innovationspromotoren beeinflusst. Diese Annahme wurde durch die Befragung zum Teil bestätigt: Je größer das Unternehmen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebsräte Innovationen in verschiedenen Bereichen anregen können und mehrere Promotorenrollen einnehmen. Weitere Ausführungen dazu werden in den Befunden zu den Hypothesen erläutert (vgl. Kap.6).

## 5.6 Qualifizierte Facharbeit und hochqualifizierte Arbeit im Fokus

Abbildung 5 zeigt die Verteilung der Beschäftigtengruppen der Betriebe.

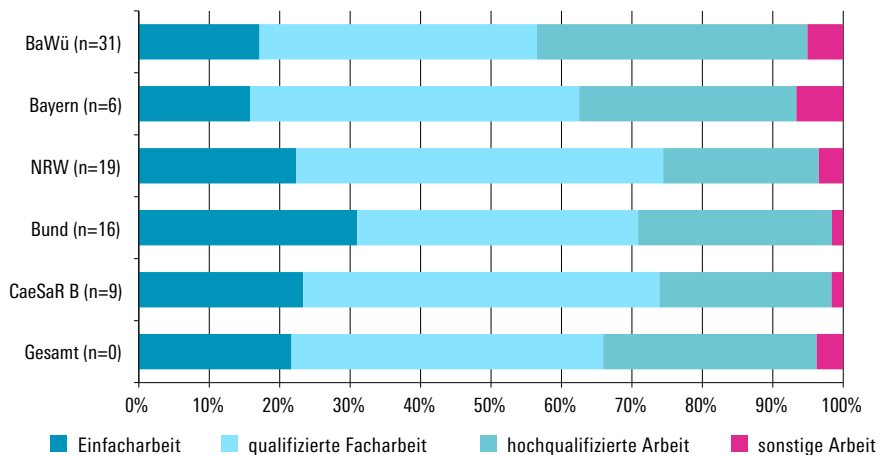
Die Teilnehmer wurden gebeten, die Verteilung von Einfacharbeit, qualifizierter Facharbeit und hochqualifizierter Arbeit für ihren Betrieb anzugeben. Aus den Angaben zu den Beschäftigtengruppen wurde dann der Mittelwert gebildet. Der Anteil an Einfacharbeit gemittelt über alle Betriebe liegt bei etwa 22 %, der Anteil an qualifizierter Facharbeit bei etwa 44 %. Hochqualifizierte Arbeit wird von etwa 30 % der Beschäftigten verrichtet.

Die Betriebe aus den einzelnen Bezirken unterscheiden sich nach ihrer Beschäftigtenstruktur. Ein höherer Anteil an hochqualifizierter Arbeit findet sich in Baden-Württemberg und Bayern. In Baden-Württemberg besetzen etwa 38 % und in Bayern etwa 31 % der Beschäftigten diese Kategorie. Unterproportional ist in diesen beiden Ausbildungsgängen die Einfacharbeit vertreten (Baden-Württemberg: 17 %, Bayern: 16 %).

Die Betriebe aus Nordrhein-Westfalen und dem CaeSaR-Kurs haben einen Schwerpunkt bei der qualifizierten Facharbeit. In Nordrhein-Westfalen liegt dieser bei etwa 52 % und im IG BCE-Kurs bei etwa 57 %. Auch ist in diesen beiden Kursen überdurchschnittlich die Einfacharbeit (NRW: 22 %; CaeSaR: 23 %) und unterdurchschnittlich qualifizierte Arbeit zu finden (NRW: 22 %; CaeSaR: 24 %). Die Betriebe des Bundeskurses haben im Vergleich einen ho-

Abbildung 5

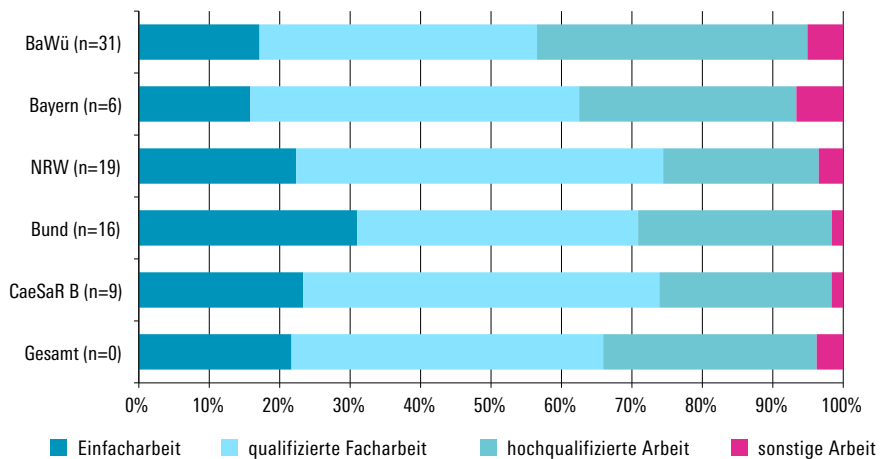
**Beschäftigtengruppen der Betriebe**



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 6

**Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens**



Quelle: eigene Darstellung

hen Anteil an Einfacharbeit mit etwa 31%. Dementsprechend geringer sind qualifizierte Facharbeit (40%) und hochqualifizierte Arbeit (28%) vertreten.

## 5.7 Die wirtschaftliche Lage als Kernmoment betrieblicher Innovationsfähigkeit

Die Teilnehmer wurden auch nach einer Einschätzung der wirtschaftlichen Lage ihres Unternehmens gefragt. Das Ergebnis ist in [Abbildung 6](#) dargestellt.

Knapp die Hälfte aller Teilnehmer schätzte die wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens als gut oder sehr gut ein (ca. 49%), ein Viertel als schlecht bis sehr schlecht (ca. 25%). Demnach schätzten insgesamt etwa 26% die wirtschaftliche Lage als mittelmäßig ein.

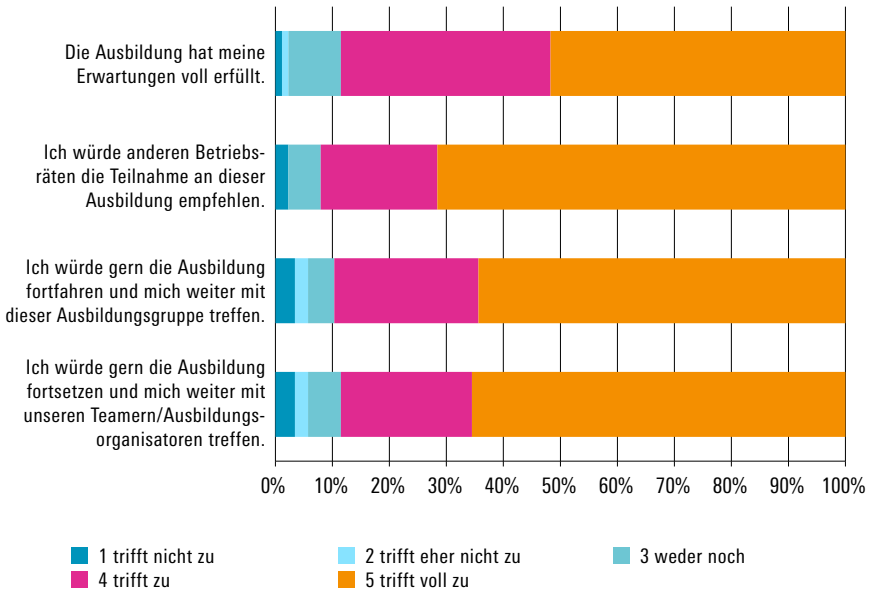
Beim Vergleich der Ausbildungsgänge ergibt sich ein relativ einheitliches Bild der Ausbildungen in Baden-Württemberg, Bayern und Nordrhein-Westfalen. Der Anteil an Befragten, die die Lage als schlecht oder sehr schlecht einschätzten, war am höchsten in Nordrhein-Westfalen mit etwa 37%. Eine deutliche Abweichung zum Durchschnitt zeigt sich bei der CaeSaR-Ausbildung: Ausnahmslos alle Betriebsräte schätzten hier die wirtschaftliche Lage des Unternehmens als gut bis sehr gut ein. Weiterhin weicht der Bundes-Kurs vom Durchschnitt ab. Auch hier wird mit 59% die wirtschaftliche Lage des Unternehmens überdurchschnittlich oft als gut bis sehr gut angegeben. Entsprechend geringer werden die Kategorien „mittel“ (etwa 24%) und „schlecht bis sehr schlecht“ (etwa 18%) gewählt.

Eine sich aus den Fallstudien ergebende begleitende Fragestellung zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens fokussiert auf die Annahme, dass die wirtschaftliche Lage Einfluss auf die Innovationsfähigkeit hat. Diese wurde eindeutig bestätigt. In den Unternehmen mit wirtschaftlich guter Lage finden sich weit häufiger Betriebsräte vom Typus des ambitionierter bzw. machtvollen Mitgestalters. Hier bieten sich offenbar größere (auch finanzielle) Spielräume zur Umsetzung innovativer Ideen. Weitere Ausführungen dazu finden sich in den Befunden zu den Hypothesen in Kapitel 6.

## 5.8 Bewertung der Ausbildung

Ein Teil der Breitenerhebung befasste sich mit der Bewertung der Ausbildung durch die teilnehmenden Betriebsräte. Die Bewertungen waren in Form von Aussagen formuliert, die die Befragten auf einer Skala von 1 („trifft nicht zu“) bis 5 („trifft voll zu“) einstufen sollten. [Abbildung 7](#) zeigt die Ergebnisse.

## Bewertung der Ausbildung



Quelle: eigene Darstellung

Von nahezu allen Teilnehmenden wird die Ausbildung positiv bewertet, unabhängig vom Modulschwerpunkt und dem Ausbildungskonzept. Alle vier Fragen werden zu annäherungsweise 90% mit den Kategorien „5“ und „4“ bewertet, was einer guten bis sehr guten Bewertung entspricht. Die anderen Kategorien werden von rund 10% der Befragten gewählt. Damit wurde die Ausbildung insgesamt überdurchschnittlich gut bewertet.

Die Bewertung 7.11 enthielt die Aussage: „Die Ausbildung hat meine Erwartungen voll erfüllt.“ Für über die Hälfte der Teilnehmenden (etwa 52%) hat die Ausbildung die Erwartungen voll erfüllt, für ein weiteres Drittel (etwa 37%) in hohem Maße. Immerhin bewerteten ca. 9% diese Aussage mit einer „3“. Der Rest von etwa 2% bewertete die Ausbildung schlechter.

Der Aussage, dass sie die Ausbildung anderen Betriebsräten empfehlen würden, stimmten ca. 92% zu (davon etwa 72% „trifft voll zu“). Die Katego-

rie „trifft nicht zu“ wurde von keinem der Teilnehmer gewählt. Der Rest der Angaben (ca. 8%) verteilt sich auf die Kategorien „2“ und „3“.

Die Aussage, die Ausbildung fortsetzen und sich weiterhin mit der Ausbildungsgruppe treffen zu wollen, bewerteten zwei Drittel (ca. 64%) als voll zutreffend, ein weiteres Viertel (etwa 25%) als zutreffend. Der kleine Rest von rund 10% verteilt sich auf die übrigen Kategorien. Ein ähnliches Bild ergab sich bei der Aussage, die Ausbildung fortsetzen und sich weiterhin mit den Teamern und Ausbildungsorganisatoren treffen zu wollen. Die beiden oberen Kategorien (5 und 4) werden hier mit 89% gewählt. Die mittlere Kategorie wählten hier rund 6%. Der Rest von ebenfalls rund 6% verteilt sich auf die verbleibenden Kategorien. Dieses Ergebnis liefert einen deutlichen Hinweis darauf, dass hier die Implementierung von Netzwerkstrukturen zumindest im Sinne der darin verknüpften Idee von den Teilnehmenden als vorteilhaft bzw. erstrebenswert eingestuft wird.

Diese ersten Befunde aus der Breitenerhebung zeigen: Die Ausbildung zum Innovationspromotor hat keine einheitliche Teilnehmerstruktur zum Gegenstand. Betriebsräte aus verschiedenen Unternehmensformen und Betriebsgrößen, mit unterschiedlicher Erfahrung in der Betriebsratsarbeit und aus Betrieben mit wirtschaftlich unterschiedlichen Ausgangslagen haben die Ausbildung zum Innovationspromotor angetreten. Wie in [Kapitel 3.1](#) (Die Ausbildungskonzepte der Anbieter im Vergleich) dargestellt, wird diese Ausbildung von verschiedenen Trägern durchgeführt, die in weiten Teilen ähnliche Herangehensweisen gewählt haben, sich aber in der Ausbildung selbst durch vereinzelte thematische und konzeptionelle Schwerpunktsetzungen voneinander unterscheiden. Dennoch – und dies sei als zentrales Ergebnis dieser ersten Auswertungsphase formuliert – bewerten die Teilnehmenden die Ausbildung nahezu ausnahmslos äußerst positiv.

Einen detaillierteren Blick auf die Wirkungskraft dieses Ausbildungskonzeptes von Betriebsräten zu Innovationspromotoren liefert im folgenden Kapitel die Prüfung der vorab entwickelten Hypothesen. Auf der Suche nach Zusammenhängen zwischen Betriebsrats- und Promorentypus, der Implementierung und Durchführung betrieblicher Innovationsprojekte bis hin zur Überprüfung der nachhaltigen Wirkung der Ausbildung liefern die Befunde aus Breitenerhebung und Fallstudien weitreichende Erkenntnisse: über die Herausforderungen betriebsrätlichen Handels im betrieblichen Innovationsprozess einerseits sowie die Unterstützung durch gewerkschaftliche Bildungsarbeit andererseits.

## 6 BEFUNDE ZU DEN HYPOTHESEN

---

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Breitenerhebung mit den Befunden aus den Fallstudien in Beziehung gesetzt. Dazu werden die in [Kapitel 1.2](#) vorgestellten vier Hypothesen als Ausgangslage der Analyse angenommen. Sie werden nachstehend im Detail untersucht und es wird überprüft, welche Hypothese aufgrund der Erhebungsergebnisse bestätigt oder auch wiederlegt werden kann:

- Motiv-Hypothese ([Kap. 6.1](#))
- Heterogenitäts-Hypothese ([Kap. 6.2](#))
- Prozess- und Transfer-Hypothese ([Kap. 6.3](#))
- die Wirksamkeits-Hypothese ([Kap. 6.4](#)).

### 6.1 Motiv-Hypothese

Die erste zentrale Analysedimension bezieht sich auf das Konzept des Betriebsratstypus im Innovationsprozess, das von Kriegesmann et al. (2010) entwickelt wurde. Hier werden fünf verschiedene Betriebsratstypen unterschieden, die Differenzierung erfolgt nach dem Grad der Teilhabe und Informiertheit im betrieblichen Innovationsprozess:

- Typ 1 = Nicht einbezogener Betriebsrat
- Typ 2 = Defizitär informierter Betriebsrat
- Typ 3 = Umfassend informierter Betriebsrat
- Typ 4 = Ambitionierter Mitgestalter
- Typ 5 = Machtvoller Mitgestalter

Die Motiv-Hypothese lautet: Die teilnehmenden Betriebsräte gehören der Gruppe der ambitionierten Mitgestalter (Typ 4), mindestens aber der Gruppe der umfassend informierten Betriebsräte (Typ 3) an. Durch die Ausbildung möchten sie die Rolle des machtvollen Mitgestalters (Typ 5) annehmen.

Die Gründe, aus denen die Betriebsräte an der Ausbildung teilgenommen haben, sind durchaus vielfältig und zum Teil individueller Natur. Der Wunsch nach mehr Mitgestaltung ist jedoch eindeutig der am häufigsten genannte Teilnahmegrund. Hierbei wird Mitgestaltung als Fähigkeit verstanden, auf fachlicher und methodischer Ebene über weitreichende Kompetenzen zu verfügen. Der dadurch gewonnene erhöhte Mitgestaltungsanspruch



führt langfristig zu einer Professionalisierung der Projektarbeit und damit einhergehend zu einer Professionalisierung der Betriebsratsarbeit im Allgemeinen. Als ein weiteres wichtiges Ergebnis und als Folge der Ausbildung konnte festgestellt werden, dass der Begriff Innovation durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema neu interpretiert und vielfältiger wahrgenommen wird. Aspekte wie soziale Innovation, Prozess- und Strukturinnovation werden nun als Teilbereiche von Innovationen verstanden.

Die formulierte Motiv-Hypothese wird durch die Ergebnisse der Breiterhebung allerdings relativiert. Wie sich herausstellte, finden sich ganz verschiedene Betriebsratstypen in der Ausbildung: Beinahe durchweg sind in den Ausbildungsgängen alle Betriebsratstypen vertreten. Wie [Abbildung 8](#) zeigt, sind sowohl „defizitär informierte“ Betriebsräte als auch „machtvolle Mitgestalter“ von Beginn an unter den Teilnehmern vertreten. Die sechste Säule stellt hierbei das Ergebnis aller Ausbildungsgänge dar. Diese deutliche Mischung der verschiedenen Betriebsratstypen weist darauf hin, dass sich alle Betriebsräte vom Konzept der Ausbildung zum Innovationspromotor angesprochen fühlten und zumindest den Eindruck hatten, von der Ausbildung sinnvoll profitieren zu können. Mit rund 30% ist am häufigsten der Betriebsratstyp 2 unter den Teilnehmern vertreten. Am wenigsten sind die Typen 3 und 4 mit insgesamt rund 16% Teilnehmer der Ausbildung. Der Betriebsratstyp 5 (machtvoller Mitgestalter) ist mit einem Anteil von 17% vertreten. Der Anteil dieses Betriebsratstyps ist bei den einzelnen Ausbildungsgängen mit einer Abweichung von -5 bis +10 Prozentpunkten ähnlich zu finden. Im Ausbildungsgang Baden-Württemberg kann allein ein Viertel der Teilnehmer dem Betriebsratstyp 1 zugeordnet werden, insgesamt ist dieser mit einem Anteil von 12% vertreten. In dem Kurs auf Bundesebene taucht dieser Betriebsratstyp gar nicht auf. Die Verteilung der Betriebsratstypen des Kurses in Nordrhein-Westfalen ist die der gesamten Auswertung am ähnlichsten. Auffälligerweise weicht beim CaeSaR-Kurs der Anteil des Betriebsratstyps 3 deutlich ab und liegt bei 44% liegt. Dies entspricht einer Differenz im Vergleich zum Durchschnitt von 36 Prozentpunkten.

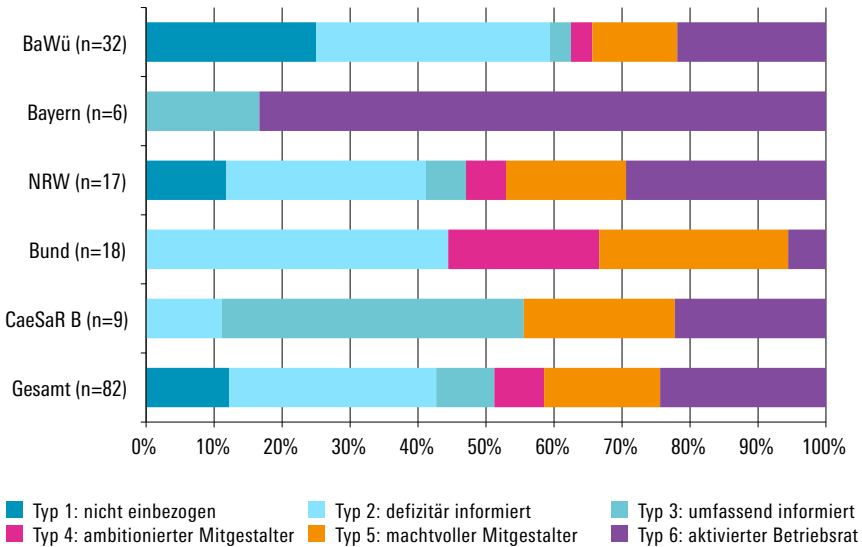
In Relativierung der eingangs formulierten Motiv-Hypothese lassen sich entlang der Betriebsratstypologie zwei wesentliche Befunde feststellen, die erstaunliche Erkenntnisse über die Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren liefern: Der erste Befund bezieht sich auf die Heterogenität der vorgefundenen Betriebsratstypen. In jedem Ausbildungsgang sind Betriebsräte annähernd jedes Typus zu finden, auch – und das ist ein wesentlicher Befund – des Typus „Machtvoller Mitgestalter“. Wie sich im Laufe der Ausbildung zeigte, ist gerade dieser Mix wertvoll: Weniger aktive und infor-

mierte Betriebsräte profitieren von den Erfahrungen der schon eingespielten und professionalisierten Betriebsräte. Eine Ausnahme bildet hier lediglich der Ausbildungsgang in Bayern: Wegen der niedrigen Teilnehmerzahl kann hieraus aber nicht auf eine Allgemeingültigkeit geschlossen werden. Auch die qualitative Analyse der Fallstudien liefert Hinweise darauf, dass der „Betriebsräte-Mix“ von den Teilnehmenden als hilfreich und positiv eingestuft wird.

Der zweite wichtige Befund stellt die Identifizierung eines neuen Betriebsratstypus dar, der sich nicht in die Typologie der bisherigen fünf Typen einsortieren lässt. Mit einer Häufigkeit von rund 24% tritt der neu identifizierte Betriebsratstyp in Erscheinung, der den Erkenntnissen aus der Fallstudienanalyse entspricht und im Weiteren als „aktiverer Betriebsratstypus“ bezeichnet werden soll. Dieser gestaltet sich aus einer Kombination der Typen 1 und 2 sowie aus den Typen 4 und 5. Der aktivierte Betriebsrat steht beispielhaft für einen Betriebsrat, der im Rahmen der Ausbildung einen ausgeprägten Gestaltungswillen entwickelt hat, gleichzeitig jedoch mit defizitären

Abbildung 8

Betriebsratstypen nach Bezirk



Quelle: eigene Darstellung

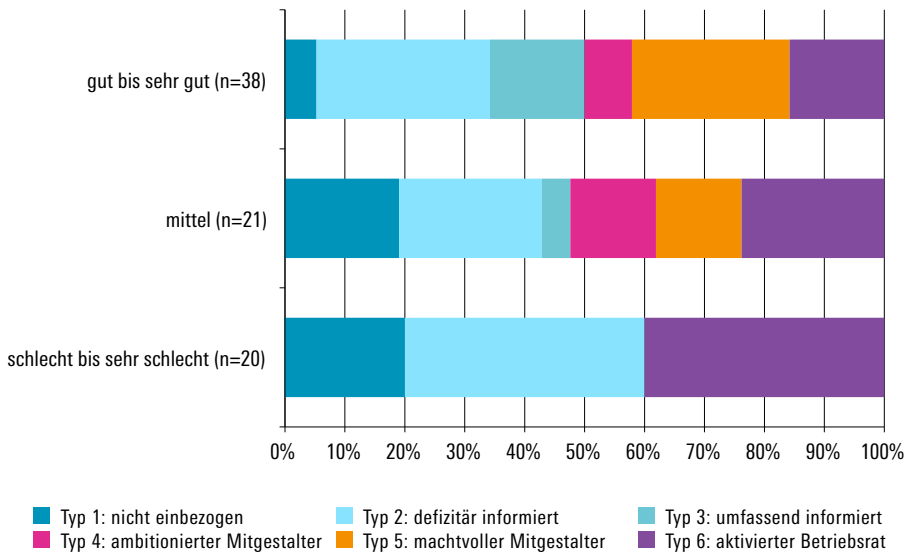
Informationen und unzureichender Beteiligung im Heimatbetrieb zu kämpfen hat. Trotz entwickeltem Gestaltungswillen ist er gleichzeitig einer aktuell noch unzulänglichen Umsetzungsfähigkeit ausgesetzt. Wie [Abbildung 8](#) zeigt, ist der Betriebsratstyp 6 in allen Ausbildungsgängen anzutreffen. Die Befunde aus den Fallstudien ließen sich durch die Auswertung der Breitenerhebung bestätigen – hier zeigt sich die herausragende Bedeutung der Ausbildung für Betriebsräte.

[Abbildung 9](#) zeigt die Betriebsratstypen in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens.

Hierbei konnte festgestellt werden: Betriebsräte des Typus 4 und 5 – also jene mit größerem Einfluss auf das betriebliche Innovationsgeschehen – kommen häufiger aus Unternehmen mit einer guten und mittleren stabilen finanziellen Situation. Rund 34% der Typen 4 und 5 sind bei Unternehmen mit einer guten bis sehr guten finanziellen Lage zu finden. Betriebsräte mit dem Typus 1 und 2 finden sich häufiger in Unternehmen mit einer wirt-

Abbildung 9

### Betriebsratstypen nach wirtschaftlicher Lage des Unternehmens



Quelle: eigene Darstellung

schaftlich schlechten Lage. In der Spalte „schlecht bis sehr schlecht“ sind in 60% der Fälle eben diese Typen zu finden. Der neu identifizierte Typ 6, der aktivierte Betriebsrat, nimmt dabei eine besondere Rolle ein: Dieser findet sich besonders häufig in Unternehmen, die sich in einer wirtschaftlich sehr schlechten und angespannten Situation befinden (rund 40%). Allgemein und unabhängig von der finanziellen Lage ist der Betriebsratstyp 2 mit rund 30% am häufigsten zu finden. An zweiter Stelle steht der neu identifizierte Betriebsratstyp 6 mit rund 24%. Der ambitionierte Mitgestalter (Betriebsratstyp 4) ist mit rund 8% am wenigsten vertreten.

Bei der Untersuchung der Motiv-Hypothese wurde festgestellt, dass der Betriebsratstyp für die Teilnahme an der Ausbildung unerheblich ist. Es zeigt sich jedoch deutlich: Ein Mix der Betriebsratstypen unter den Teilnehmern sorgt für einen regen Erfahrungsaustausch und ist wichtig für die Ausbildungsqualität. In deutlicher Abhängigkeit zu den identifizierten Betriebsratstypen ist die finanzielle Lage des Unternehmens zu sehen. In finanziell schlecht gestellten Unternehmen finden sich eher Betriebsratstypen, die defizitär informiert sind.

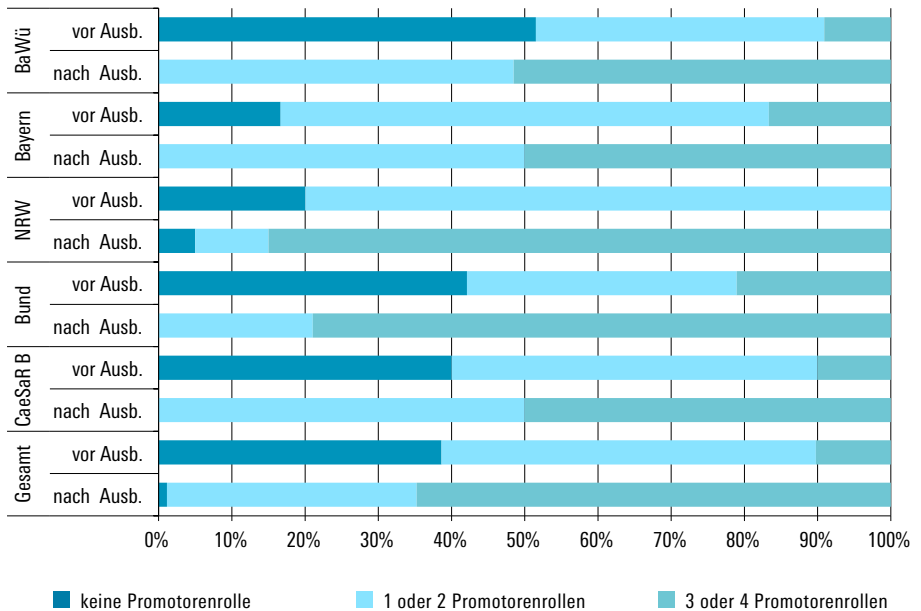
## 6.2 Heterogenitäts-Hypothese

Die Heterogenitäts-Hypothese beinhaltet die Annahme, dass es keine dominante Promotorenrolle bei den Betriebsräten gibt. Je heterogener ihre Wahrnehmung der eigenen Rolle, desto besser können Sie die Ausbildung zum Innovationspromotor nutzen.

Bei der näheren Betrachtung der Promotorentypen konnte keiner der Typen als dominanter Promotorentyp identifiziert werden. Damit kann die formulierte Hypothese bestätigt werden. Zur weiten Untersuchung der Promotorentypen wurde die Anzahl der Promotorenrollen der Betriebsräte näher betrachtet. [Abbildung 10](#) zeigt die Anzahl der Promotorenrollen vor und nach der Ausbildung je Ausbildungsgang und insgesamt.

Hierbei ist erkennbar, dass grundsätzlich eine Steigerung der Rollenbesetzung bei allen Ausbildungsgängen stattgefunden hat. Betriebsräte in ihrer besonderen Funktion als betriebliche Interessenvertreter sind nicht nur in der Lage, mehrere Promotorenrollen zu besetzen und wahrzunehmen; durch die Ausbildung hat sich die Wahrnehmung der Betriebsräte als Inhaber mehrerer Promotorenrollen deutlich verbessert. In der zusammenfassenden Auswertung konnten rund 39% der Betriebsräte vor Beginn der Ausbildung keiner Promotorenrolle zugeordnet werden. Rund 51% besetzten lediglich eine

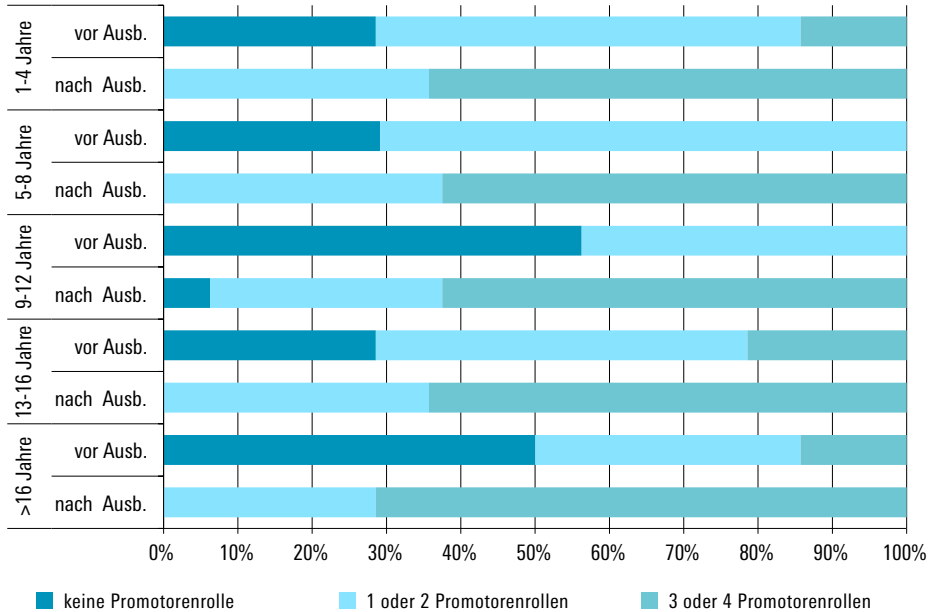
## Anzahl der Promotorenrollen je Betriebsrat vor und nach der Ausbildung



Quelle: eigene Darstellung

oder zwei Promotorenrollen. Am Ende der Ausbildung hingegen besetzten fast alle Teilnehmer (rund 99%) mindestens eine oder zwei Promotorenrollen. Dieses Ergebnis ist erstaunlich: Es bestätigt nicht nur die anfangs aufgestellte Hypothese, sondern liefert ein erfreuliches Ergebnis in Bezug auf die Wirksamkeit der Ausbildung. Es war erwartet worden, dass wenige Teilnehmer am Ende in der Lage sein würden, mehrere Promotorenrollen einzunehmen, je nach aktueller Lage im Unternehmen. Dass durchschnittlich etwa zwei Drittel der teilnehmenden Betriebsräte zu Multipromotoren ausgebildet werden konnten, ist eines der überraschenden Erkenntnisse aus der Breitenbefragung. Als Multipromotoren werden die Betriebsräte bezeichnet, die sich durch die Besetzung von drei oder vier Promotorenrollen auszeichnen. Es wird davon ausgegangen, dass mit einer multiplen Besetzung von Promotorenrollen eine Steigerung der Innovationskompetenz einhergeht.

### Anzahl der Promotorenrollen je Betriebsrat in Abhängigkeit von der Betriebsratszugehörigkeit in Jahren



Quelle: eigene Darstellung

Auffällig ist zudem, dass in jedem Ausbildungsgang mindestens ein Multipromotor von Anfang an Teilnehmer der Ausbildung war. Wie bei der Motiv-Hypothese (vgl. Kap. 6.1) waren die Betreffenden für die Ausbildung innerhalb der Gruppe enorm wichtig und trugen zu einer Qualitätssteigerung der Ausbildung bei. Multipromotoren nehmen im Betrieb die Rolle des „machtvollen Mitgestalters“ ein. In der Ausbildung selbst konnten sie zwar ihre Kompetenzen nur minimal ausbauen, waren aber durch die Weitergabe ihrer Erfahrungen ein Zugewinn für die anderen Teilnehmer.

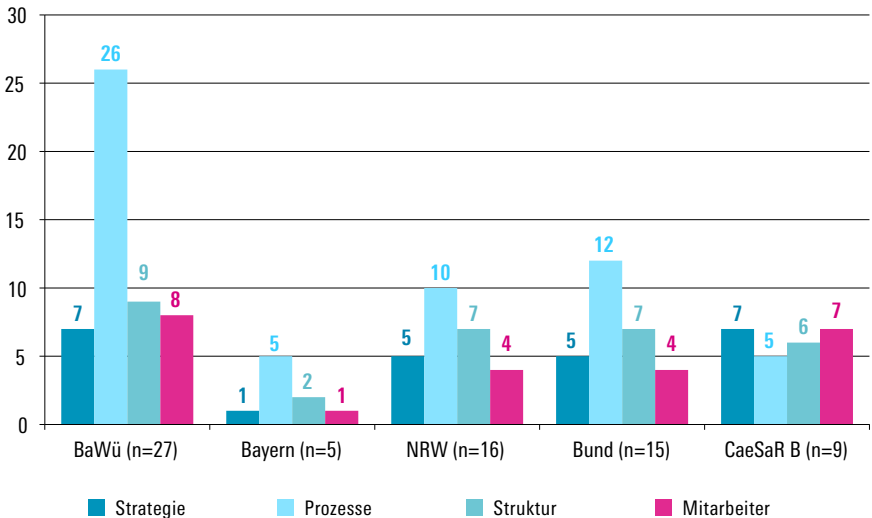
Abbildung 11 zeigt die Anzahl der Promotorenrollen je Betriebsrat in Abhängigkeit von der Betriebsratszugehörigkeit in Jahren. Die Teilnehmer der Ausbildung wurden nach ihrer Einschätzung über bestimmte Merkmale vor der Ausbildung und am Ende der Ausbildung befragt. Aus der Zusammenfas-

sung der beurteilten Merkmale konnte so abgeleitet werden, welche und wie viele verschiedene Promotorenrollen der Befragte bereits zu Beginn der Ausbildung einnahm und welche und vor allem wie viele Promotorenrollen er am Ende der Ausbildung nach seiner Einschätzung auf sich vereinte.

Wie erkennbar ist, hat die Dauer der vorausgegangenen Betriebsratstätigkeit bei der Rollenbesetzung keine Bedeutung. Auch langjährige Betriebsräte konnten sich vor der Ausbildung keiner eindeutigen Promotorenrolle zuordnen. Beispielsweise konnten rund 50% der Betriebsräte, die seit mehr als 16 Jahren im Betriebsrat tätig sind, keine eindeutige Promotorenrolle einnehmen. Ein größerer Anteil (rund 56%) ist bei den Betriebsräten zu finden, die zwischen 9 und 12 Jahre in ihrer Funktion tätig sind. Auch hat die Dauer der Betriebsratstätigkeit keinen Einfluss darauf, wie viele Promotorenrollen am Ende der Ausbildung eingenommen werden. Die Ergebnisse in Abhängigkeit von der Anzahl der Jahre liegen dicht beieinander und unterscheiden

Abbildung 12

### Bereiche der betrieblichen Innovationsfähigkeit nach Ausbildungsgängen



Quelle: eigene Darstellung

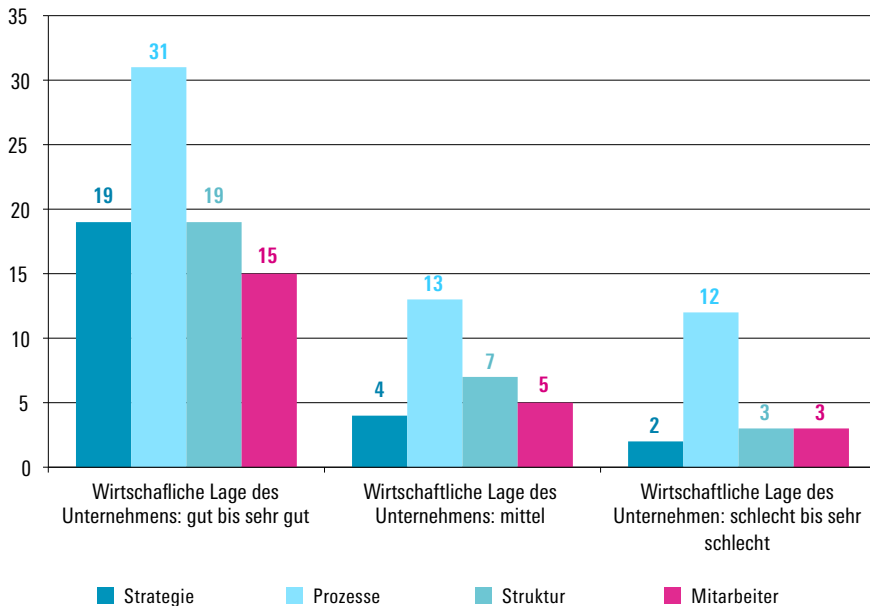
Anmerkung: Die Abbildung beinhaltet Mehrfachnennungen pro Betriebsrat.

sich nicht auffällig voneinander. Im Durchschnitt haben sich zwei Drittel der Teilnehmer zu Multipromotoren entwickelt. Dieses Ergebnis liefert die wichtige Erkenntnis: Die Ausbildung zum Innovationspromotor kann für jeden Betriebsrat, unabhängig von seiner Vorerfahrung, zielführend zur Entwicklung von multiplen Promotorenkompetenzen genutzt werden.

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Promotorenrollen fällt auf, dass der Schwerpunkt der betrieblichen Innovationsfähigkeit in den meisten Unternehmen deutlich im Bereich der Prozesse liegt. Als zweites wichtigstes Innovationsgebiet folgt die Ebene der Strukturen. Hingegen spielen die Bereiche Strategie und Mitarbeiter nur eine nebensächliche Rolle. Eine Ausnahme bildet hierbei die CaeSaR-Ausbildung: Alle vier Innovationsfelder werden gleichermaßen behandelt, was mit der durchweg guten finanziellen Situation der Unternehmen in Zusammenhang steht, wie [Abbildung 13](#) deutlich zeigt.

Abbildung 13

**Bereiche der betrieblichen Innovationsfähigkeit in Abhängigkeit der finanziellen Lage der Unternehmen**



Quelle: eigene Darstellung



Unternehmen, die finanziell besser gestellt sind, gelingt es eher, die betriebliche Innovationsfähigkeit vielfältig zu gestalten. Deutlich häufiger werden hier soziale Innovationen sowie Innovationen aus dem strategischen und strukturellen Bereich umgesetzt. Angeschlagene Unternehmen sind besonders im Bereich der Prozesse aktiv, wie der mittlere Block deutlich zeigt. Vernachlässigt werden am ehesten strategische Innovationen. Unternehmen, die sich in einer schlechten bis sehr schlechten finanziellen Situation befinden setzen beinahe ausschließlich nur Prozessinnovationen um. Beinahe vollständig werden Innovationen aus den Bereichen der Strategie, Struktur und Mitarbeiter vernachlässigt.

Die eigene Einschätzung der Betriebsräte über die erworbenen Kompetenzen in der Ausbildung ist zentral für die Entwicklung zum Innovationspromotor. Durch das bewusste Erkennen von Defiziten und Fach- oder Methodenlücken können diese aktiv angegangen werden. Die Ausbildung wirkt sich dabei in zweierlei Hinsicht positiv aus: Zum einen wird die individuelle Persönlichkeit entwickelt. Durch die Wertschätzung und Anerkennung der anderen teilnehmenden Betriebsräte wird das Selbstbewusstsein der Teilnehmer gestärkt und ihre Selbstwahrnehmung sensibilisiert. Zum anderen findet durch die Ausbildung eine Rollenentwicklung der Betriebsräte statt. Der Gestaltungswille im Unternehmen wird durch die Ausbildung gesteigert, zugleich wird das Aktivitätspotenzial gefördert. Die Betriebsräte nehmen sich selbst in ihrer Rolle anders wahr, was dazu führt, dass sich ihre Aktivitäten auf bislang eher vernachlässigte Themenfelder ausweiten. Wirtschaftliche, gesellschaftliche und regionale Kontexte werden in das Betriebsratshandeln einbezogen.

Aus der Breitenerhebung geht hervor, dass fast alle Betriebsräte am Ende der Ausbildung über mehr Promotorenrollen als vor der Ausbildung verfügen. Sie gehen weiterhin davon aus, diese auch zukünftig zu nutzen, sofern ihnen die Anwendung im betrieblichen Geschehen gelingt.

Auch in den Fallstudien können Veränderungen im Betriebsratstypus und in der Wahrnehmung der Promotorenrollen durch die Ausbildung beobachtet werden. Die Betriebsräte nehmen am Ende der Ausbildung einen anderen Betriebsratstyp ein. Grundsätzlich wird zwischen drei verschiedenen Betriebsratstypen unterschieden: Dem aktivierten, dem gestaltenden und dem professionalisierten Betriebsrat lassen sich aufgrund der unterschiedlichen Charakteristika und Ausprägungen im Unternehmen jeweils zwei Unternehmen aus den Fallstudien zuordnen.

Betriebsräte, die zum aktivierten Betriebsratstyp gehören, haben sich in ihrer Promotorenrolle vom nicht einbezogenen Betriebsrat (Typ 1) hin zum ambitionierten Mitgestalter (Typ 5) entwickelt. In den Fallstudien finden sich

die aktivierten Betriebsräte bei HIRO LIFT und Lienhardt wieder. Die Betriebsräte, die an der Ausbildung teilgenommen haben, sind hochengagiert. Unterschiede finden sich beim Gremium. Wo das Gremium von HIRO LIFT ebenfalls Gestaltungswille zeigt, ist hingegen das Gremium von Lienhardt frustriert und demotiviert, was die Handhabung des Betriebsrates erschwert und negativ beeinflusst. Betriebsräte, die dem gestaltenden Betriebsratstypus zugeordnet werden, finden sich als ambitionierte Mitgestalter bei Grenzebach und Galata Chemicals. Die Teilnehmer der Ausbildung schieben Organisationsveränderungen an. Bei Grenzebach wird diese Aktivität seitens des Arbeitgebers akzeptiert. Dem Arbeitgeber von Galata Chemicals fehlt die Akzeptanz für die Veränderungen, die der Betriebsrat anstrebt. Dem dritten Betriebsratstyp werden Betriebsräte zugeordnet, die machtvolle Mitgestalter im Unternehmen sind. Die Betriebsräte von Airbus Bremen und LINUS haben ihre Arbeit professionalisiert. Unterschiede finden sich abermals in der Akzeptanz durch den Arbeitgeber, die bei LINUS noch fehlt.

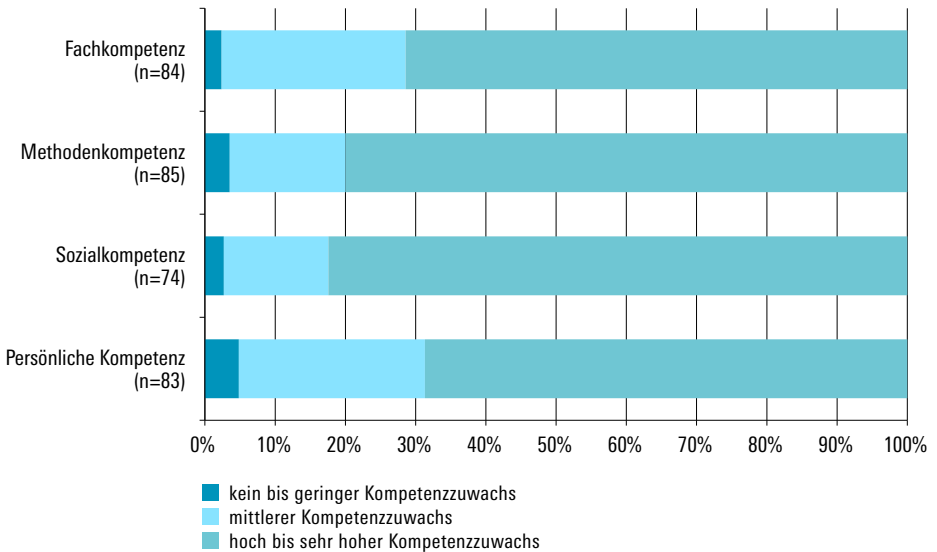
Im Fall der Heterogenitäts-Hypothese wurde festgestellt, dass die Betriebsräte am Ende der Ausbildung deutlich mehr Promotorenrollen besetzten, als sie es zu Beginn taten. Zwei Drittel der Teilnehmer können zum Ausbildungsende hin als Multipromotoren bezeichnet werden. Die Frage ist nun: Konnten neben dem Hinzugewinn auf der fachlichen Ebene zeitgleich auch Kompetenzgewinne auf persönlicher Ebene erzielt werden? Diese und weitere Annahmen zur Wirkung der Ausbildung im Hinblick auf den Kompetenzzuwachs werden in der folgenden Prozess- und Transferhypothese untersucht.

### 6.3 Prozess- und Transfer-Hypothese

Die dritte Hypothese untersucht die Ausbildungsinhalte und den damit verknüpften Kompetenzzuwachs. Die Annahme lautet: Je ausgeprägter eine prozess- und transferorientierte Weiterbildung ist und je stärker der Bezug der Ausbildung zum Innovationsprojekt ist, desto stärker werden die Betriebsräte in der Entwicklung ihrer Kompetenzen nachhaltig gestärkt.

Die aufgestellte Hypothese wird auf Basis der Untersuchungsergebnisse in allen Punkten bestätigt, da ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Kompetenzentwicklung und dem Konzept der Weiterbildung erkennbar ist. Die Untersuchung der Kompetenzentwicklung unterscheidet zwischen der Fach-, Methoden-, Sozial- und der persönlichen Kompetenz. Die Ergebnisse der Breitenerhebung zeigen: Alle Teilnehmer haben einen hohen bis sehr hohen Kompetenzzugewinn in allen vier Bereichen erfahren.

### Kompetenzzuwachs der Befragten



Quelle: eigene Darstellung

Am besten schneidet hierbei die Sozialkompetenz ab. 82% der Teilnehmer nehmen eine sehr hohe Verbesserung in diesem Bereich wahr. Auf dem zweiten und dritten Platz der Kompetenzverbesserungen stehen die Methoden- und Fachkompetenzen. Der Kompetenzzugewinn im Bereich Persönliche Kompetenz fährt hier das schlechteste, aber dennoch ein gutes Ergebnis ein: 5% erkennen keinen bis sehr geringen und immerhin 69% einen sehr hohen Zuwachs ihrer persönlichen Kompetenzen.

Bei der Betrachtung der Kompetenzentwicklung nach Gebieten ist ebenfalls ein Zusammenhang erkennbar. Je nach Schwerpunkt der Ausbildungskonzepte spiegeln sich die Kompetenzverbesserungen in der Teilnehmereinschätzung wieder. Beispielsweise ist die Kompetenzvermittlung im Ausbildungsgang Nordrhein-Westfalen in den Bereichen Methoden-, Sozial- und Persönliche Kompetenz besonders stark. Hingegen sticht der bundesweite Ausbildungsgang bei der Fachkompetenz hervor. Das Ausbildungskonzept aus Baden-Württemberg unterstützt die Verbesserung der Sozialkompetenz, weniger die der persönlichen Kompetenz.

Was unbedingt zum Erfolg dieser Kompetenzentwicklung beiträgt, ist der Dreiklang der Ausbildung bestehend aus den modularen Seminaren, der Beratung durch die Ausbildungsleiter und dem betrieblichem Innovationsprojekt. Die Betriebsräte erleben diese Ausbildungsform als völlig neuartige Art der Wissensvermittlung. Die gleichzeitige Vermittlung von Methodik und Fachwissen in den Seminaren sowie die direkte Anwendung dessen im Betriebsprojekt schaffen einen großen Praxisbezug. Die Betriebsräte sammeln gleichzeitig praktische Erfahrungen im Umgang mit den neuen Kompetenzen und als Promotor. Der Anwendungsbezug wird durch wechselnde Reflexionsebenen sichergestellt. Neben den Ebenen Seminar, Beratung und Projekt könnte das langfristige Ziel darin bestehen, das Gremium als vierte Reflexionsebene zu gewinnen. Wie bereits in der Zusammenfassung der Fallstudienbefunde deutlich wurde (vgl. Kap. 4.7), gestaltet sich die Transfersicherung ins Gremium als schwierig, da oftmals eine strategische Umsetzung fehlt.

Das regelmäßige Wiedersehen fördert den Gruppenzusammenhalt und schafft eine Vertrauensebene, die die Wertschätzung durch andere Kollegen erlaubt und Raum bietet für die kollegiale Fallberatung. Die Beratung untereinander wird häufig als eines der wichtigsten Instrumente beurteilt. Dabei ist diese Einschätzung der Betriebsräte unabhängig von der Betriebsgröße, der Branche und der Region, in der das Unternehmen ansässig ist. Die Teilnahme von immer zwei Betriebsräten pro Betrieb wird als sehr förderlich wahrgenommen. Sie erhöht die Teilnahmewahrscheinlichkeit und unterstützt den Transfer ins Gremium.

Als gewinnbringende Meilensteine der Kompetenzentwicklung werden Abschlussarbeiten, Präsentationen und andere Zusatzaufgaben identifiziert. Von den Teilnehmern werden sie durchaus kritisch bewertet: als Belastung und deutlicher Mehraufwand zur üblichen Arbeit. Gleichzeitig dienen solche Aufgaben auch als Ausgangspunkte zur Anwendung des Erlernten sowie als Hilfsmittel im betrieblichen Alltag. Als finaler Verbesserungsvorschlag steht die Überlegung, die Ausbildung – wie bei der CaeSaR-Ausbildung bereits möglich – zertifiziert abzuschließen. Dies würde die Teilnehmer in ihrem Kompetenzzuwachs bestärken. Wie nachhaltig letztendlich der Kompetenzgewinn langfristig ist, kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht überprüft werden.

Die Ausbildungsqualität wurde anhand der Dimensionen Berufs- und funktionsbezogene Weiterbildung, Prozessorientierte Weiterbildung und Netzwerklernen untersucht. Die Auswertung der Breitenerhebung zeigt: Der Schwerpunkt der Ausbildungen liegt in der prozessorientierten Weiterbildung hin zum Netzwerklernen. Die betont angestrebte Implementierung von Netzwerklernen kann nur gestützt über einen längeren Zeitraum erreicht werden.

Weiterhin ist feststellbar, dass die Anforderungen an die Ausbilder außerordentlich hoch sind. Sie fungieren multikomplex und verkörpern verschiedene Rollen: den fachlichen Berater, den Förderer und Forderer, den Unterstützer sowie die Fachkraft. Inhalte werden den Bedürfnissen entsprechend flexibel angepasst. Es empfiehlt sich, ein Basismodul Projektmanagement in die Ausbildung aufzunehmen. Bei anfänglichen Schwierigkeiten bei der Projektumsetzung erhielten die Betriebsräte direkt ein hilfreiches Konzept an die Hand.

Ein Zusammenhang zwischen dem Ausbildungskonzept und dem Kompetenzgewinn ist deutlich erkennbar. Allgemein ist festzustellen, dass fast alle Teilnehmer einen sehr hohen Kompetenzgewinn erfahren, besonders im Bereich der Sozialkompetenz. Als besonders hilfreich wird von den Teilnehmern der Dreiklang der Weiterbildung angegeben, bestehend aus Seminaren, Beratung und einem ausbildungsbegleitenden Innovationsprojekt. Die Ausbildung legt in jedem Fall die Grundsteine für erfolgreiches Netzwerklernen.

Als Problem lässt sich die gewünschte Transformation der Ausbildungsinhalte in die Betriebsratsgremien identifizieren. Die Übertragung des Erlernten ist fast unmöglich und findet eher nebenbei und häufig konzeptlos statt. Dabei ist die Vermittlung der Ausbildungsinhalte unabhängig vom Betriebsratstyp. Somit stellt sich der erhoffte Multiplikator-Effekt nicht ein.

## 6.4 Wirksamkeits-Hypothese

Die vierte Hypothese untersucht die Wirksamkeit der Promotorenausbildung auf das betriebliche Innovationsgeschehen. Die Annahme lautet: Je vielfältiger der Betriebsrat seine Promotorenrolle wahrnimmt, desto größer ist die Wirksamkeit im Hinblick auf seine Einflussmöglichkeiten sowie auf das betriebliche Innovationsgeschehen.

Laut Einschätzung der Betriebsräte wird die Herausforderung „darin bestehen, die Ausbildung nicht wieder zu vergessen“ (BR-FS3). Die Auswirkung der Ausbildung auf das betriebliche Innovationsgeschehen hänge maßgeblich davon ab, wie der Wissensgewinn nicht nur innerbetrieblich verankert, sondern darüber hinaus durch eine Folgebetreuung nachhaltig gesichert wird. Hier können die Gewerkschaften durch die Einbindung von Hauptamtlichen oder Betriebsbetreuern einen wichtigen Beitrag leisten. Alternativ kann die Ausbildungsgruppe auf freiwilliger Basis in selbstorganisierten Veranstaltungen fortgesetzt werden, um auf diese Weise den Lernerfolg zu verstetigen.

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

„Der Innovationspromotor stirbt im Tagesgeschäft.“ [BR-FS5] Damit lassen sich Befürchtungen der teilnehmenden Betriebsräte und Betriebsrätinnen zusammenfassen, die erworbenen Kompetenzen der Ausbildung könnten nur unzureichend im Tagesgeschehen abgerufen werden und würden über die Zeit verblasen. Die Wahrnehmung der Promotorenrolle muss sich durch weitere Qualifizierungen, durchgeführte Innovationsprojekte und insbesondere durch ein individuelles Coaching festigen.

Abschließend lassen die Ergebnisse keine eindeutigen Rückschlüsse auf die Teilnehmenden und ihre Entwicklung zu Innovationspromotoren zu: Die Wirksamkeit des Innovationspromotors hinsichtlich der betrieblichen Innovationsfähigkeit hängt von weit mehr Faktoren ab. Dazu gehören in erster Linie die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, die Bereitschaft zur Veränderung aber auch formulierte Bedrohungsszenarien, die das Engagement eines Innovationspromotors begrenzen sollen. Die Wirksamkeit der Promotorenausbildung bezüglich des betrieblichen Innovationsgeschehens hängt demnach nicht nur vom Innovationspromotor selbst ab, sondern von diversen Faktoren im betrieblichen Umfeld. Zum Erhebungszeitraum konnte darüber hinaus die langfristige Verankerung von Kompetenzen als Innovationspromotor noch nicht abschließend ermittelt werden. Hierzu wäre eine Folgeerhebung mit zeitlichem Abstand sinnvoll, die die Anwendungserfolge der Betriebsräte als Innovationspromotoren ermittelt.

Die in der Heterogenitäts-Hypothese (vgl. Kap. 6.2) beschriebenen Betriebsratstypen lassen sich ebenso auf die Promotorentypen anwenden. Im Fall des aktivierten Betriebsrates haben sich die Betriebsräte von einem nicht einbezogenen Betriebsrat zum ambitionierten Mitgestalter entwickelt. Dabei wurde die Promotorenrolle komplett neu erlernt. Die Teilnehmer verstehen sich als Fach-, Macht-, Prozess- und Beziehungspromotoren. Insbesondere wurde dabei die Rolle als Machtpromotor erlernt. Gestaltende Betriebsräte verstehen sich ebenfalls als ambitionierte Mitgestalter. Im Gegensatz zu den aktivierten Betriebsräten, nutzen sie das Promotorenverständnis hauptsächlich als Prozesspromotoren. Sie streben nach organisatorischen Veränderungen. Andere Promotorenrollen sind weniger wichtig. Die machtvollen Mit-

gestalter des professionalisierten Betriebsrates können alle Promotorenrollen flexibel einnehmen, abhängig von der aktuellen unternehmerischen Begebenheit. Bei Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber wird ein konfliktarmer Weg gesucht.

Die Herausforderung besteht darin, das Erlernte über die Zeit nicht zu vergessen und kontinuierlich anzuwenden. Dies hängt maßgeblich von der unternehmensspezifischen Situation ab wie z. B. die finanzielle Lage oder die Bereitschaft zur Veränderung. Grundsätzlich ist aber zur Sicherung der Kompetenzen eine Folgebetreuung empfehlenswert.

## 7 BETRIEBSRÄTE ALS INNOVATIONSPROMOTOREN: EINE ZUSAMMENFASSUNG

---

Sechs explorative betriebliche Fallstudien sowie die schriftliche Befragung aller teilnehmenden Betriebsräte liefern wertvolle Befunde über ihre Ausbildung zu Innovationspromotoren. Betrachtet wurden sowohl die Betriebsräte als auch ihre betriebliche Situation zum Zeitpunkt der Ausbildung sowie das von ihnen angestoßene Innovationsprojekt.

Nach Auswertung aller Daten ist der Befund eindeutig: Die Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren funktioniert! Trotz der Verschiedenheit der Teilnehmer und der Ausbildungskonzepte, trotz der Besonderheit der einzelnen betrieblichen Ausgangslagen erreicht die Ausbildung das, was sie verspricht: Sie hilft Betriebsräten und Betriebsrätinnen dabei, sich als proaktive Akteure ins betriebliche Innovationsgeschehen einzubringen und ein Mehr an Mitbestimmung und Teilhabe zu bewirken.

### 7.1 Eine Typologierweiterung

Das Projekt BR InnoProm – die Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren – hat einen neuen, bisher unbekanntem Betriebsratstypus hervorgebracht: den aktivierten Betriebsrat. Dieser Typus stellt eine Erweiterung der Typologie zur Einbindung von Betriebsräten im Innovationsprozess dar, wie sie von Kriegesmann et al. (2010) entwickelt wurde. Letztere leiteten aus empirischen Befunden eine Typologie ab (5 Typen), in der sie Betriebsräte entlang deren Einbindung in den Innovationsprozess untersuchten: Sie entwickelten eine Typologie vom „nicht einbezogenen Betriebsrat“ über den „umfassend informierten Betriebsrat“ bis zum „machtvollen Mitgestalter“.

Das Projekt BR InnoProm hat seinem empirischen Programm diese Typologie zugrunde gelegt und ein erstaunliches Ergebnis erzielt: Es wurde ein neuer, sechster Betriebsratstypus identifiziert, auf den die bisher bekannten Typologiebeschreibungen nicht zutreffen. Während die Typologie aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 (vgl. Kap. 2.3) die Einschätzung von Betriebsräten (als Stellvertreter ihres Gremiums) zu einem bestimmten Zeitpunkt betrachtete, nahm das Projekt BR InnoProm die Veränderung der Betriebsräte (als Person in ihrer Funktion als Betriebsrat) in ihre Typenzuordnung in den Blick: vor der Ausbildung und nach der Ausbildung zum Innovationspromotoren.



tor. Diese neue Betrachtungsweise nimmt – entgegen den bisher bekannten Betriebsratstypologien, die eine statische Typologie zum Gegenstand hatten – eine prozessuale Perspektive ein und untersuchte die Entwicklungs- und Veränderungsfähigkeit von Betriebsräten innerhalb eines Typenspektrums.

Wenngleich alle Betriebsräte zu Innovationspromotoren ausgebildet wurden, haben sich letztlich insbesondere drei Typen von Innovationspromotoren durch die Ausbildung entwickelt: Der aktivierte Betriebsrat, der gestaltende Betriebsrat und der professionalisierte Betriebsrat. Die beiden letzten Typen korrespondieren im Wesentlichen mit der Typologie, wie sie von Kriegesmann et al. entwickelt wurde (vgl. Kap. 1.2): Der gestaltende Betriebsrat entspricht dem Typus des ambitionierten Mitgestalters; diese Betriebsräte konnten in der Ausbildung diesen Typus vertiefen und weiterentwickeln. Der professionalisierte Betriebsrat entspricht dem Typus des machtvollen Mitgestalters, der die Ausbildung dazu nutzte, die Betriebsratsarbeit zum Beispiel durch Erlernen neuer Methoden zu professionalisieren.

### **Der aktivierte Betriebsrat – ein neuer Betriebsratstypus**

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

Eine deutliche Parallele findet sich auch in der Wirkungsweise des Promotorentypus: Da die aktivierten Betriebsräte vor der Ausbildung nahezu kein Verständnis für die Wahrnehmung einer eigenen Promotorenrolle hatten, wird von ihnen die Vielschichtigkeit des Innovationspromotors als solche erkannt. In der Ausbildung erlernen diese Teilnehmer die Promotorenrollen neu, sie verstehen sich als Fach-, Macht-, Prozess- und Beziehungspromotoren. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf ihrer Rolle als Machtpromotoren, da sie in ihrer neuen Rollenwahrnehmung auch gegenüber der Arbeitgeberseite als durchsetzungsstarke Akteure auftreten müssen und wollen.

### **Der gestaltende Betriebsrat**

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

### **Der professionalisierte Betriebsrat**

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

## 7.2 Einflussgrößen der Promotorenausbildung

Die Betriebsrätebefragung im Rahmen des Projektes BR InnoProm konnte nach den Fallstudien die Ausbildung sowie die Wirksamkeit von Betriebsräten als Innovationspromotoren umfassend beleuchten. Von den insgesamt 116 Teilnehmern nahmen 88 Betriebsräte und Betriebsrätinnen an der Befragung teil. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 76%.

Bei der Bewertung der Ausbildungsinhalte und der Beurteilung der eigenen Kompetenzentwicklung wurde deutlich, dass auch Betriebsräte mit langjähriger Erfahrung die Ausbildung als wirkungsvoll und hilfreich für ihre Arbeit einstufen. Die Dauer der Betriebsratszugehörigkeit hat – so die Ergebnisse der Befragung – demnach keinen Einfluss auf die Wirkung der Ausbildung. Etwa die Hälfte der Teilnehmer sind bereits mehr als 8 Jahre lang Betriebsrat, etwa ein Sechstel vier Jahre oder weniger.

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

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

An der Ausbildung nahmen Betriebsräte jedes Typus teil: sowohl defizitär informierte Betriebsräte als auch machtvolle Mitgestalter. Wie sich im Laufe der Ausbildung zeigte, ist gerade dieser Mix wertvoll: Weniger aktive und informierte Betriebsräte profitieren von den Erfahrungen der schon versierten und professionalisierten Kolleginnen und Kollegen. Die Ausbildung

wurde deshalb sehr positiv bewertet, da genau diese Mischung für wertvolle Diskussionen und Anregungen sorgte.

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

### **7.3 Vielfältige Promotorenrollen: der Betriebsrat als Multipromotor**

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

Die eigene Einschätzung der Betriebsräte über die erworbenen Kompetenzen in der Ausbildung ist zentral für die Entwicklung zum Innovationspromotor. Die Ausbildung wirkt sich dabei in zweierlei Hinsicht positiv aus: Zum einen wird die individuelle Persönlichkeit entwickelt. Durch die Wertschätzung und Anerkennung der anderen teilnehmenden Betriebsräte wird

zum anderen das Selbstbewusstsein der Teilnehmer gestärkt und ihre Selbstwahrnehmung sensibilisiert.

#### **7.4 Kompetenzzuwachs durch Weiterbildung**

Die Auswertungen bestätigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Kompetenzentwicklung und des Konzeptes der Weiterbildung. Bei der Untersuchung der Kompetenzentwicklung wurde zwischen der Fach-, Methoden-, Sozial- und der persönlichen Kompetenz unterschieden. Die Ergebnisse der Breitenerhebung zeigen, dass alle Teilnehmer einen hohen bis sehr hohen Kompetenzzugewinn erfahren haben. Über 80% der Teilnehmenden erfahren einen Kompetenzzuwachs im Bereich der Sozialkompetenzen, gefolgt von Verbesserungen der Methoden- und Fachkompetenz. Aber auch Zugewinne in den persönlichen Kompetenzen werden von knapp 70% der Teilnehmenden bestätigt.

Der Dreiklang der Ausbildung ist – so ein weiteres zentrales Ergebnis der Untersuchung – Kern des Erfolges. Bei der Betrachtung der Kompetenzentwicklung nach Gebieten ist ein deutlicher Zusammenhang erkennbar. Je nach Schwerpunkt der Ausbildungskonzepte spiegeln sich die Kompetenzverbesserungen in der Teilnehmereinschätzung wieder. Beispielsweise ist die Kompetenzvermittlung im Ausbildungsgang Nordrhein-Westfalen in den Bereichen Methoden-, Sozial- und persönlicher Kompetenz besonders stark. Hingegen sticht der bundesweise Ausbildungsgang bei der Fachkompetenz hervor. Das Ausbildungskonzept aus Baden-Württemberg unterstützt die Verbesserung der Sozialkompetenz, weniger die der persönlichen Kompetenz. Was unbedingt zum Erfolg dieser Kompetenzentwicklung beiträgt, ist der Dreiklang der Ausbildung bestehend aus den modularen Seminaren, der Beratung und dem betrieblichem Innovationsprojekt.

#### **7.5 Promotoren-Ausbildung liefert Ansätze zum Netzwerklernen**

Ein weiterer Befund liegt in der Ausbildungsqualität: Die Schwerpunkte der Ausbildung bestehen in der prozessorientierten Weiterbildung mit Tendenz zum Netzwerklernen. Die angestrebte Implementierung von Netzwerklernen kann allerdings nur gestützt über einen längeren Zeitraum erreicht werden. Besonders unterstützend wirkt dabei die modulartige Konzeption der Ausbildung, die sich zudem über einen längeren Zeitraum hinweg erstreckt.

Die Kombination von Wissensvermittlung in Form von Seminaren und die gleichzeitige Anwendung des Erlernten im Rahmen eines Betriebsprojektes wird von den Betriebsräten als neue Ausbildungsform erlebt. Das regelmäßige Zusammentreffen der Ausbildungsteilnehmenden sorgt dabei für einen intensiven Gruppenzusammenhalt und schafft eine Ebene des Vertrauens und der gegenseitigen Wertschätzung. Für das Instrument der kollegialen Fallberatung, das zum Einsatz kommt, sind dies wesentliche Grundvoraussetzungen.

Die Ausbilder und Teamer spielen im Kontext der Gesamtausbildung eine wichtige Rolle bei der Qualifizierung. Die Anforderungen an sie sind als außerordentlich groß zu beschreiben: Sie fungieren multikomplex und agieren als Berater, Förderer, Unterstützer und Fachkräfte. Die Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren hängt nicht ausschließlich vom Konzept der Ausbildung ab; einen erheblichen Anteil tragen die Ausbildungsteamer bei. Ebenso ist die Teilnahme von je zwei Betriebsräten aus einem Betrieb als förderlich zu bewerten, da sie die Teilnahmewahrscheinlichkeit erhöht und einen internen Austausch der Ausbildungsinhalte ermöglicht. Neben den Ebenen Seminar, Beratung und Projekt, in denen die Teamer und der teilnehmende Betriebsrat zur Reflexion genutzt werden, sollte das langfristige Ziel darin bestehen, das Gremium als vierte Reflexionsebene zu gewinnen.

## **7.6 Herausforderungen für den Innovationspromotor: ein Ausblick**

Die besonderen Herausforderungen für Betriebsräte als Innovationspromotoren lassen sich in drei Punkten zusammenfassen.

- Zum einen ist eine Nachfolgebetreuung von großer Wichtigkeit, um die Verstetigung der Rolle des Innovationspromotors zu erreichen: Die Wirksamkeit der Ausbildung hinsichtlich des betrieblichen Innovationsgeschehens hängt maßgeblich davon ab, ob der Wissensgewinn nicht nur innerbetrieblich verankert, sondern ob darüber hinaus eine Folgebetreuung gewährleistet wird. Sie ist unerlässlich, um Betriebsräte nachhaltig zu Innovationspromotoren auszubilden. Hier können die Gewerkschaften durch die Einbindung von Hauptamtlichen oder Betriebsbetreuern einen wichtigen Beitrag leisten. Alternativ kann die Ausbildungsgruppe auf freiwilliger Basis in selbstorganisierten Veranstaltungen fortgesetzt werden, um so den Lernerfolg zu verstetigen.
- Zum zweiten ist es wesentlich, ob es den Innovationspromotoren gelingt, den Einfluss auf das betriebliche Innovationsgeschehen von positiven Er-

gebnissen begleiten zu lassen. (Teil-)Erfolge auf verschiedenen Ebenen – sei es in der Rolle als Macht-, Prozess- oder Fachpromotor – müssen im Innovationsprojekt erreicht werden können, um die Wirksamkeit in der betrieblichen Innovationsfähigkeit insgesamt zu steigern. Hier sind insbesondere Fähigkeiten des Projektmanagements gefragt, um Projekterfolge messbar und erkennbar zu machen.

- Zum dritten stellt die Anwendung des Erlernten im betrieblichen Alltag die Innovationspromotoren vor große Herausforderungen. Es besteht die Befürchtung, die erworbenen Kompetenzen der Ausbildung könnten nur unzureichend im Tagesgeschehen abgerufen werden und würden über die Zeit verblasen. Die Verwendung der verschiedenen Promotorenrollen kann sich erst durch mögliche weitere Qualifizierungen, (erfolgreich) durchgeführte Innovationsprojekte und insbesondere durch ein individuelles Coaching festigen.

Der Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren können abschließend erfreuliche Ergebnisse attestiert werden. Allerdings hängt es nicht nur von der Qualität der Ausbildung ab, ob die ausgebildeten Innovationspromotoren das betriebliche Innovationsgeschehen nachhaltig und wirksam begleiten.

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

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

dingsgruppe, den Teamern und Ausbildungsorganisatoren zu treffen und auszutauschen.

Die Durchsicht aller vorliegenden Ergebnisse lässt einen klaren Schluss zu: Die Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren ist eine wirkungsvolle Maßnahme zur Modernisierung betriebsrätlichen Handelns und eine sinnvolle Antwort auf die Herausforderungen, denen Betriebsräte im Innovationsgeschehen begegnen. Die Effekte lassen sich in vielfältiger Weise beobachten: Der Betriebsrat ist trotz seiner komplexen politischen Bedeutung im betrieblichen Geschehen besonders gut geeignet, Innovationen auf verschiedensten Ebenen zu entwickeln, zu begleiten und zu unterstützen. Eine konsequente Weiterentwicklung seiner Kompetenzen, die Begleitung eines betrieblichen Projektes bis hin zu individuellen Coaching- und Beratungsmaßnahmen liefern Ansatzpunkte, um den Betriebsrat als Innovationspromotor zu etablieren. Auch Betriebsräte mit langjährigen Erfahrungen weisen hier einen erfreulichen Kompetenzgewinn auf, der sich nachhaltig positiv auswirkt.

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



## 8 ANHANG A: ANALYSESCHEMA UND ANALYSEDIMENSIONEN

---

Um der Komplexität des Themas gerecht zu werden und die vielfältigen Einflussgrößen auf die Wirksamkeit der Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren zu berücksichtigen, wurden die Ergebnisse des Projektes BR InnoProm entlang eines konzeptionellen Analyseschemas bearbeitet. Dieses setzt sich aus sieben verschiedenen Analysedimensionen zusammen, die im Rahmen des Forschungsprojektes ermittelt und in einen Hypothesenzusammenhang gestellt wurden. Zunächst werden die sieben Analysedimensionen vorgestellt und im Anschluss die leitenden Hypothesen bzw. Fragestellungen des Projektes erläutert.

### 8.1 Analysedimension Betriebsratstypus

Die Analysedimension Betriebsrats-Typus knüpft an Forschungslinien an, die die Typisierung von Betriebsräten zum Inhalt haben. Die zahlreichen Forschungsarbeiten dazu lassen sich verschiedenen Ansätzen zur Abgrenzung von Betriebsratstypen zuordnen. Die erste zentrale Analysedimension bezieht sich auf das Konzept des Betriebsratstypus im Innovationsprozess, das von Kriegesmann et al. (2010) entwickelt wurde. Letztere unterscheiden fünf verschiedene Betriebsratstypen, die Differenzierung erfolgt nach dem Grad seiner Teilhabe und Informiertheit im betrieblichen Innovationsprozess: Auf der untersten Stufe der Teilhabe rangiert der nicht einbezogene Betriebsrat, gefolgt vom defizitär informierten Betriebsrat. Beide Typen haben nur geringen oder keinen Anteil am betrieblichen Innovationsprozess. Der umfassend informierte Betriebsrat (Typ 3) ist zwar über Innovationsprojekte informiert, hat aber nicht aktiv am Prozess teil. Er bringt keine eigenen Innovationsideen ein, obwohl er sich als umfassend informiert einschätzt. Dieses Merkmal erfüllen im Gegensatz dazu die zwei letzten Betriebsratstypen: der ambitionierte Mitgestalter und der machtvolle Mitgestalter. Letzterer wird nicht nur grundsätzlich bei Innovationen durch das Management einbezogen, sondern beteiligt sich mit eigenen Vorschlägen an den Veränderungen. Im Unterschied dazu werden die ambitionierten Mitgestalter zwar ebenfalls bei managementinitiierten Innovationen einbezogen und beteiligen sich mit eigenen Vorschlägen; ihre Innovationsbeiträge werden aber eher abgelehnt oder

nicht weiterverfolgt. Die Interessenvertreter können sich mit ihren Innovationsideen weniger durchsetzen.

Dem Analyseschema des Projektes BR InnoProm wurden diese Partizipationsmuster zugrunde gelegt und um die Perspektiven Aktivität und Passivität erweitert. Mit dieser Ergänzung wurde die Idee verfolgt, dass der Auslöser für die Einordnung in den jeweiligen Betriebsratstypus von der Person des Betriebsrats selbst oder vom Agieren des Arbeitgebers abhängen kann. Die Teilhabe am innovativen Geschehen im Betrieb kann entweder vom Arbeitgeber in der Weise unterbunden werden, dass die betriebliche Interessenvertretung eine entsprechende Zuordnung zum Betriebsratstyp aus passiven Gründen erfährt. Sie kann aber auch vom Betriebsrat selbst abhängen, der aus vielerlei Gründen, z. B. aus mangelndem Eigenantrieb, einem Typus zuzuordnen ist. Beispielsweise informiert sich der defizitär informierte Betriebsrat aus der Aktiv-Perspektive selbst gelegentlich und unregelmäßig über den Stand des Innovationsgeschehens. Aus der Passiv-Perspektive wird dieser Betriebsrat nur unregelmäßig oder zufällig vom Arbeitgeber informiert. Das Ergebnis ist letztlich identisch. Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Betriebsratstypus und Promotorentypus ist die Ergänzung um die Aktiv-Passiv-Perspektive jedoch nicht uninteressant.

## 8.2 Analysedimension Promotorentypus

Im Zentrum der zweiten Analysedimension steht das Promotorenkonzept nach Witte (1973). Er definiert Promotoren als „Personen, die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern“ (ebd., S.15f.). Die erste Typologie von Macht- und Fachpromotoren geht auf ihn zurück. Sie wurde in den 1990er Jahren erweitert um den Prozesspromotor (Hauschildt 1997) sowie um den Typus Beziehungspromotor (Gemünden/Walter 1995), dem gerade für die organisationale Betrachtung von Innovationsprozessen die Rolle einer „Schlüsselperson“ zukommt (ebd., vgl. auch Gemünden/Walter 1996, S.273 ff.). Die Typologie von Promotoren dient sowohl der Analyse von Innovationsprozessen als auch – bezogen auf die Praxis – als Instrument zur Prognose des Erfolgs von Innovationsprojekten. Die vorgesehene Untersuchung geht davon aus, dass Betriebsräte in der Durchsetzung von Innovationsstrategien auf bestimmte Kompetenzen von Fach-, Macht-, Prozess- sowie gegebenenfalls Beziehungspromotoren angewiesen sind.

Um diese Dimensionen zu ermitteln, wurden den jeweiligen Promotorentypen Indikatoren zugewiesen, die über das Vorhandensein bzw. die Aus-

prägung des Promotorentyps befinden. Die Benennung der Indikatoren erfolgte in Anlehnung an die Typendefinitionen von Witte (1973), Hauschildt (1999, 2004) und Gemünden/Walter (1999). Der Fachpromotor wird durch die drei Indikatoren umrissen: Zunächst zeichnet er sich dadurch aus, dass er den Innovationsprozess durch Fachwissen befördert und innerhalb der Organisation als Fachmann des Vorhabens gilt. Darüber hinaus gelingt es ihm, durch fachlichen Input die Akteure in der Organisation vom Innovationsvorhaben zu überzeugen. Der Machtpromotor hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass er aufgrund formaler Autorität über legitimierte Macht mit Sanktionsmöglichkeiten verfügt und auch in der Lage ist, diese zu nutzen: Er setzt Ziele oder Prioritäten, die von anderen beachtet werden müssen; er beeinflusst Termine oder Ressourcenentscheidungen und kann Entscheidungen blockieren oder verhindern; er kann Schutzfunktionen für andere Promotoren oder Beschäftigte einnehmen. Der spezielle Fall des Betriebsrats als Machtpromotor weist sich darüber hinaus dadurch aus, dass er durch die verfasste Mitbestimmung über Machtressourcen verfügt und als betrieblicher Interessenvertreter sowohl Nähe zu den Beschäftigten als auch Einfluss auf sie haben kann.

Der Prozesspromotor ist mit der Organisation vertraut und verfügt über tiefe Kenntnis von Prozessen und Strukturen. Er stellt eine Verbindung zwischen anderen Promotoren und Beteiligten her und steuert dadurch den Innovationsprozess mit. Hier zuzuordnende Indikatoren sind zum einen die positive Einflussnahme auf Abläufe und Zuständigkeiten, zum anderen die Fähigkeit, Kontakte zu verschiedenen Akteuren herzustellen und als Vermittler zu fungieren. Als dritter Indikator soll in diesem Analyseschema die Fähigkeit stehen, durch Kommunikation und Förderung von Engagement und Begeisterung den Innovationsprozess zu unterstützen.

Der Beziehungspromotor als vierter Promotorentypus verfügt über ein Netzwerk guter persönlicher Beziehungen zu wichtigen Akteuren sowie über die Fähigkeit, neue Netzwerkbeziehungen zu knüpfen. Somit ist als ein Indikator das Netzwerk zu nennen, zum anderen die Fähigkeit, durch die Verwendung „unterschiedlicher Sprachen“ nicht nur organisationsintern, sondern auch organisationsübergreifend Akteure für den Innovationsprozess zu gewinnen und erfolgreich einzubinden.

### 8.3 Analysedimension Betriebliche Innovationsfähigkeit

Die Analysedimension Betriebliche Innovationsfähigkeit lehnt sich an das Diagnosewerkzeug InnoKenn (2009) an, das von der Technologieberatungsstelle (TBS) beim Deutschen Gewerkschaftsbund Hessen und dem IMU Institut in Mainz entwickelt wurde und eine Bestandsaufnahme zur Innovationsfähigkeit von Betrieben ermöglicht (vgl. Kap. 4.1.1). Wie bei InnoKenn wurde die betriebliche Innovationsfähigkeit bei BR InnoProm in den Einzeldimensionen Strategie, Prozesse, Struktur und Mitarbeiter erfasst. Die inhaltlichen Aussagen zur Innovationsfähigkeit werden anhand von 16 Merkmalen getroffen; sie sind die wichtigsten Indikatoren für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und stellen die treibenden Faktoren für Innovationsprozesse dar. Ausgehend von der Erhebungssystematik von InnoKenn wurde auch im Projekt BR InnoProm die betriebliche Innovationsfähigkeit entlang der 16 Merkmale aus dem InnoKenn-Aufbauschema verwendet. Parallel zur Bewertungsskala von InnoKenn wurde auch bei BR InnoProm eine fünfstufige Likert-Skala zur Bewertung genutzt.

Die Dimension Strategie wurde über die Merkmale Ziele und Strategien, Führung, Vernetzung sowie Kundenorientierung ermittelt. Die Dimension Prozesse hat vier andere Merkmale zum Inhalt: Im Mittelpunkt stand das Vorkommen und Fördern eines Ideenmanagements, gefolgt von einer Pro-

Tabelle 4

#### Betriebliche Innovationsfähigkeit

Dimension Betriebliche Innovationsfähigkeit	Merkmal 1	Merkmal 2	Merkmal 3	Merkmal 4
Strategie	Ziele und Strategien	Führung	Vernetzung	Kundenorientierung
Prozesse	Ideenmanagement	Produkt- und Dienstleistungsorientierung	Prozessorientierung	Methodeneinsatz
Struktur	Arbeits- und Aufbauorganisation	Arbeitsbedingungen	Finanzierung	Personalstruktur
Mitarbeiter	Wissen und Kompetenz	Kultur	Beteiligung	Interessenvertretung

Quelle: eigene Darstellung

dukt- und Dienstleistungsorientierung, einer Prozessorientierung und dem Einsatz von spezifischen Methoden. In der Dimension Struktur liegen die Schwerpunkte in den Merkmalen Arbeits- und Aufbauorganisation, Arbeitsbedingungen sowie Finanzierung und Personalstruktur. Die vierte und letzte Dimension nimmt die Beschäftigten in den Fokus und erfasst die Merkmale Wissen und Kompetenz, Kultur, Beteiligung und Interessenvertretung.

Für die vorliegende Untersuchung wurde die betriebliche Innovationsfähigkeit entlang des bewährten Analysetools InnoKenn durchgeführt, allerdings mit den notwendigen Einschränkungen bezüglich der Anwendungsfähigkeit im Instrumentenpool von BR InnoProm.

### 8.4 Analysedimension Kompetenzen

Die vierte Analysedimension bezieht sich auf den Kompetenzbedarf und die Kompetenzentwicklung innerhalb der Promotorenausbildung. Hierbei wurden fünf Kompetenzdimensionen analysiert, entlang derer sich die Kompetenzentwicklung der Teilnehmer beschreiben lassen. Dazu wurde neben den Teildimensionen Fach-, Feld- und Methodenkompetenz auch die Entwicklung der sozialen und persönlichen Kompetenz erfasst.

Die Fachkompetenz bezieht sich auf verschiedene Kompetenzfelder, die darauf abzielen, fachbezogenes Wissen zu erlangen, zu vertiefen und in sinnvolle Handlungszusammenhänge zu setzen. Es handelt sich dabei um fachliche Fertigkeiten und Kenntnisse, die sich auf Produkte und Verfahren beziehen, auf die Grundlagen zu Recht und Mitbestimmung sowie auf Kenntnisse aus den Bereichen Betriebswirtschaft und Arbeitsorganisation. Diese vier Merkmale wurden gleichgewichtet zu den folgenden vier anderen Kompetenzarten ermittelt, mit ebenfalls jeweils vier Merkmalen.

Die Feldkompetenz besteht aus den spezifischen Sach- und Fachkenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die durch Erfahrung in einem bestimmten Arbeits- oder Tätigkeitsfeld erworben wurden. Im Kontext der Ausbildung zum Innovationspromotor bedeutet dies, dass der Innovationspromotor über grundlegendes Orientierungswissen verfügt und es im Sinne seiner Aufgabe als Promotor anzuwenden versteht. Ermittelt wird die Feldkompetenz im BR InnoProm-Analyseschema über die Kenntnisse in Bezug auf die jeweilige Branche, die Regionalstruktur sowie über Kenntnisse aus dem gewerkschaftspolitischen Kontext.

Als dritte Kompetenzart wird die Methodenkompetenz ermittelt. Diese wird hier als Schlüsselqualifikation verstanden, sie umfasst die Fähigkeiten

**Kompetenzarten**

<b>Dimension Kompetenzart</b>	<b>Merkmal 1</b>	<b>Merkmal 2</b>	<b>Merkmal 3</b>	<b>Merkmal 4</b>
Fachkompetenz	Produkte und Verfahrenen	Recht und Mitbestimmung	Betriebswirtschaft	Arbeitsorganisation
Feldkompetenz	Branchenkenntnisse	Regionalstrukturkenntnisse	Gewerkschaftspolitische Kenntnisse	
Methodenkompetenz	Präsentation und Moderation	Projektmanagement	Problemlösefähigkeiten	Lern- und Arbeitstechniken
Sozialkompetenz	Konflikt- und Kritikfähigkeit	Teamfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit	Interkulturelle Kompetenz
Persönliche Kompetenz	Haltung und Einstellung	Kreativität und Offenheit	Selbstbewusstsein	Flexibilität

Quelle: eigene Darstellung

zur Anwendung bestimmter Lern- und Arbeitsmethoden. Dazu zählen im Analyseschema für den Innovationspromotor die Kompetenzen zu Präsentations- und Moderationstechniken, Kenntnisse aus dem Bereich des Projektmanagements, der Anwendung von Problemlösetechniken sowie weitere Lern- und Arbeitstechniken.

Die vierte untersuchte Kompetenzart bezieht sich auf die Entwicklung der Sozialkompetenz der Teilnehmer. Dazu gehören das Erlernen von Konflikt- und Kritikfähigkeit, Kenntnisse über Teamentwicklung und -fähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und interkulturelle Kompetenzen. Auch wenn diese Fähigkeitsentwicklungen lediglich über Einschätzung der Teilnehmer erfasst wurden, können hier dennoch Entwicklungen abgelesen werden.

Neben den vier in der Literatur verbreiteten Kompetenzarten wurde bei der Ermittlung der Kompetenzentwicklung in der Ausbildung zum Innovationspromotor auch Wert gelegt auf die Entwicklung der persönlichen Kompetenz. Der Begriff Persönliche Kompetenz bezieht sich auf Grundhaltungen und Werte-Einstellungen. Darunter versteht man z. B. die Haltung und Ein-

stellung zu bestimmten Sachverhalten, die Entwicklung von Kreativität und Offenheit, die Steigerung des Selbstbewusstseins sowie eine Erhöhung der eigenen Flexibilität.

### 8.5 Analysedimension Ausbildungsqualität

Die Analysedimension Ausbildungsqualität nimmt die Ausbildung in ihren verschiedenen Ausprägungen in den Fokus. In Anlehnung an Baethge/Schiersmann (1998) und Baethge/Kinsky et al. (2004) entwickeln sich Ausbildungsformen von Berufs- und funktionsbezogener Weiterbildung über eine prozessorientierte Weiterbildung hin zu netzwerkartigen Lernformen. In den Teildimensionen Lernform, Lernziele, Lerninhalte sowie Lernort und Rolle und Funktion der Ausbilder wird in dieser Analysedimension ermittelt, welche Ebene die zu untersuchende Promotorenausbildung erreicht hat.

Die berufs- und funktionsbezogene Weiterbildung als erste Ausprägungsstufe ist definiert über die Lernform interner und/oder externer Kurse oder Seminare. Als Lernziel wird die Verbesserung der Qualifikation formuliert; die Lerninhalte beziehen sich auf die Vermittlung fachbezogener Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten. In der Regel findet diese Lernform außerhalb des Betriebes statt. Sie wird von Trainern oder Dozenten durchgeführt, die die Inhalte vermitteln, sowie von einem weiteren Akteur, der die berufs- und funktionsbezogene Weiterbildung organisiert. Die Qualität der Weiterbildung orientiert sich an inhaltsbezogenen Qualitätskonzepten sowie einer angebotsorientierten Planung.

Die zweite Stufe der Weiterbildung stellt die prozessorientierte Weiterbildung dar, die auf der ersten Stufe der Weiterbildung aufbaut. Im Gegensatz zur ausbildungs- und funktionsbezogenen Weiterbildung steht hier allerdings selbstorganisiertes Lernen und der Einsatz neuer Medien im Mittelpunkt. Das Lernziel stellt auf die Entwicklung vielfältiger Kompetenzen ab; neben fachbezogenen Inhalten findet eine verstärkte Einbeziehung sozial-kommunikativer und (selbst-)reflexiver Dimensionen Einzug in den Weiterbildungsprozess. Als Lernort wird hier primär der Betrieb eingesetzt, die Akteure der Vermittlung verstehen sich eher als Moderatoren und Prozessgestalter des Lernprozesses. Die Qualität der Weiterbildung orientiert sich an prozessbezogenen Qualitätskonzepten und einer eher nachfrageorientierten Planung, die auf einer intensiven Bedarfsermittlung basiert.

Die dritte Stufe ist das Netzwerklernen. Sie beschreibt die fortschrittlichsten aber auch anspruchsvollsten Form der beruflichen Weiterbildung. Als Lern-

form tritt die Organisation der eigenen Weiterbildung in den Vordergrund, als Lernziele werden Kompetenzentwicklung und der Transfer von Kenntnissen und Fähigkeiten formuliert. Gegenstand und Inhalt der Weiterbildung sind stark situativ bestimmt, sie beziehen sich auf aktuelle betriebspolitische Themen. Der Lernort wird nicht explizit festgelegt – das Netzwerk ist der Lernort, gestützt durch intensive Kooperation der Teilnehmer mit den Tea-

Tabelle 6

### Dimensionen von Ausbildungsqualität

<b>Dimension Ausbildungsqualität</b>	<b>Berufs- und funktionsbezogene Weiterbildung</b>	<b>Prozessorientierte Weiterbildung</b>	<b>Netzwerklernen</b>
Lernform	Interne und/oder externe Kurse oder Seminare	Arbeitsintegriertes und selbstorganisiertes Lernen, Einbezug neuer Medien	Organisation der eigenen Weiterbildung
Lernziele	Verbesserung der Qualifikation	Kompetenzentwicklung	Kompetenzentwicklung und Transfer
Lerninhalte	Vermittlung fachbezogener Kenntnisse/Fertigkeiten/Fähigkeiten	Neben fachbezogenen Inhalten verstärkte Einbeziehung sozialkommunikativer und (selbst-)reflexiver Dimensionen	Aktuelle betriebspolitische Themen
Lernort	Außerhalb des Betriebes	Außerhalb und innerhalb des Betriebes	Netzwerk, intensive Formen von Kooperation
Rolle / Funktionen des Weiterbildners	Trainer bzw. Dozent, Organisator	Moderator, Prozessgestalter, individuelle und unternehmensbezogene Berater	Gegenseitiger Erfahrungsaustausch, kollegiale Beratung
Qualitätssicherung und -entwicklung	Inhaltsbezogene Qualitätskonzepte, angebotsorientierte Planung	Prozessbezogene Qualitätskonzepte, nachfrageorientierte Planung, Intensivierung der Bedarfsermittlung, Transfersicherung	Bedarfsermittlung, Transfersicherung

Quelle: eigene Darstellung



mern der Ausbildung. Die Rolle des Weiterbildners wandelt sich hier immer weiter in die Rolle eines Akteurs, der den gegenseitigen Austausch fördert oder auch kollegiale Beratungen begleitet. Die Qualität der Ausbildung wird dadurch sichergestellt, dass sowohl eine intensive Bedarfsermittlung bei den Teilnehmern vorgenommen, aber auch der Transfer sichergestellt wird.

## 8.6 Analysedimension Innovationsprojekt

In der sechsten Analysedimension Innovationsprojekt bildet der Innovationsbegriff die Grundlage, um die Innovationsprojekte anzuvisieren, die im Rahmen der Ausbildung von den Teilnehmern angestoßen und bearbeitet wurden. Dabei wird der Innovationsbegriff, der häufig Produkt-, Prozess- oder Strukturinnovationen zum Inhalt hat, erweitert um die soziale Innovation (vgl. Zapf 1989; Howaldt/Jacobsen 2010).

Erfasst wurde über diese Analysedimension das Innovationsprojekt, das die Teilnehmer während der Ausbildung zum Innovationspromotor ausbildungsbegleitend durchführten. Die einzelnen Merkmale dienen weniger dazu, das Innovationsprojekt näher zu spezifizieren, sondern vielmehr dazu, angesichts der Vielfältigkeit möglicher Innovationsprojekte eine Zuordnung zur Innovationsart vornehmen zu können.

**Tabelle 7**

### Innovationsarten

<b>Dimension Innovationsart</b>	<b>Merkmal 1</b>	<b>Merkmal 2</b>	<b>Merkmal 3</b>	<b>Merkmal 4</b>
Produktinnovation	Produkt neu	Produkt erweitern, anpassen	Sekundär- leistungen zum Produkt	
Prozessinnovation	Neue Technologien	Veränderte Pro- duktionsstufen	Neue Ver- triebsstruktur	
Strukturinnovation	Aufbau- organisation	Ablauf- organisation	Kooperation	
Soziale Innovation	Neue Praktiken der Teilhabe, z. B. Beteiligung	Neue Regeln zu Tätigkeiten und Verhaltensweisen, z. B. Arbeits- und Gesundheitsschutz	Verteilungs- gerechtigkeit	Ökologische Verträglich- keit

Quelle: eigene Darstellung

## 8.7 Analysedimension Wirksamkeit im Innovationsprozess

Die Analysedimension Wirksamkeit im Innovationsprozess orientiert sich an typischen Phasen und Rahmenbedingungen von Innovationsprozessen (vgl. Kriegesmann et al. 2007 und 2010). Entlang der fünf Phasen des Durchlaufs von Innovationsprozessen soll geprüft werden, in welche Phase das betriebliche Innovationsprojekt der Teilnehmenden im Laufe der Ausbildung gemündet ist. Dabei wird untersucht, ob das Projekt lediglich in die Startphase eingetreten ist und für die Projektidee eine betriebliche Sensibilisierung stattgefunden hat, oder ob bereits eine Innovationsidee zur Umsetzung ausgewählt wurde. Im Detail lassen sich die fünf Phasen folgendermaßen umschreiben:

Phase 1: Impulse schaffen, Ideen entwickeln, für Innovation sensibilisieren

- Betriebliche Öffentlichkeit schaffen
- Informationsveranstaltungen, Betriebsversammlungen
- Beschäftigte zur Teilnahme auffordern
- Informationen sammeln
- Tagungen/Kongresse besuchen

Phase 2: Konkrete Innovationsideen proaktiv fördern

- Betriebliches Vorschlagswesen (BVW), betriebliches Ideenmanagement
- Ideenwettbewerbe
- Anreizsysteme einsehen und kontrollieren
- Betriebliche Weiterbildung

Phase 3: Innovationsideen für die Umsetzung auswählen

- Umsetzung unterstützen
- Kontakte zu Innovationsakteuren herstellen
- Kontakte zu Management herstellen
- Machtpromotor sein
- Beschäftigtenperspektive berücksichtigen

Phase 4: Innovationsideen in der Umsetzung fördern

- Qualifizierungsmaßnahmen individuell abstimmen
- Ausbildung fördern
- Umsetzung von Innovationen in Anreizsystemen verankern

Phase 5: Rahmenbedingungen mitgestalten

- Freiräume für Innovation schaffen
- Innovationsvorhaben konsequent unterstützen
- innovationsfreudige Unternehmenskultur fördern
- Budgetbereitstellung achten

Schon in der Konzeption der Analysedimensionen wurde berücksichtigt, dass die Analysedimension Wirksamkeit im Innovationsprozess nur bedingt ermittelbar ist. An dieser Stelle sei deutlich auf die eingeschränkte Aussagekraft hingewiesen, da zum Erhebungszeitraum viele Innovationsprojekte noch nicht abgeschlossen waren bzw. sich in ganz verschiedenen Projektphasen befanden. Dennoch ist dieser Aspekt von Bedeutung für die Analyse der Wirkungskraft von Betriebsräten als Innovationspromotoren bzw. deren Ausbildung zu Innovationspromotoren. Er konnte jedoch nur eingeschränkt und punktuell untersucht werden.

## 8.8 Die Hypothesen im Projekt BR InnoProm

Die in den vorausgehenden Kapiteln beschriebenen Analysedimensionen werden zur Ausgangslage genommen, um die empirischen Befunde des Projektes zu strukturieren und vor dem Hintergrund von zu formulierenden Hypothesen zu analysieren. Zur Spezifizierung der Fragestellungen dieses Projektes (vgl. Kap. 1.2) wurden daraus die vier im Folgenden beschriebenen Hypothesen über die Wirksamkeit der Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren abgeleitet. Das Analyseschema veranschaulicht zunächst den Zusammenhang zwischen den sieben Analysedimensionen und den daraus entwickelten Hypothesen.

### H1 Motiv-Hypothese

Die erste Hypothese bezieht sich auf die teilnehmenden Betriebsräte. Sie nutzt dazu die Analysedimension BR-Typus (Kap. 8.1). Es wird angenommen, dass die teilnehmenden Betriebsräte der Ausbildung zur Gruppe der „aktiven Mitgestalter“, mindestens jedoch zur Gruppe der „umfassend Informierten“ gehören und durch die Ausbildung zum „machtvollen Mitgestalter“ werden möchten.

### H2 Heterogenitäts-Hypothese

Die zweite zu untersuchende Hypothese hat den Promotorentypus (Kap. 8.2) und die Betriebliche Innovationsfähigkeit (Kap. 8.3) zum Inhalt. Die Hypothese geht davon aus, dass sich zum Ende der Ausbildung keine dominante Promotorenrolle (Fach-, Macht-, Prozess- oder Beziehungspromotor) bei den Betriebsräten herausbildet. Je heterogener die Betriebsräte die eigene Rolle wahrnehmen, desto stärker ist ihre Wirksamkeit als Betriebsrat im Innovationsprozess unter Berücksichtigung der betrieblichen Innovationsfähigkeit.

### H3 Prozess- und Transfer-Hypothese

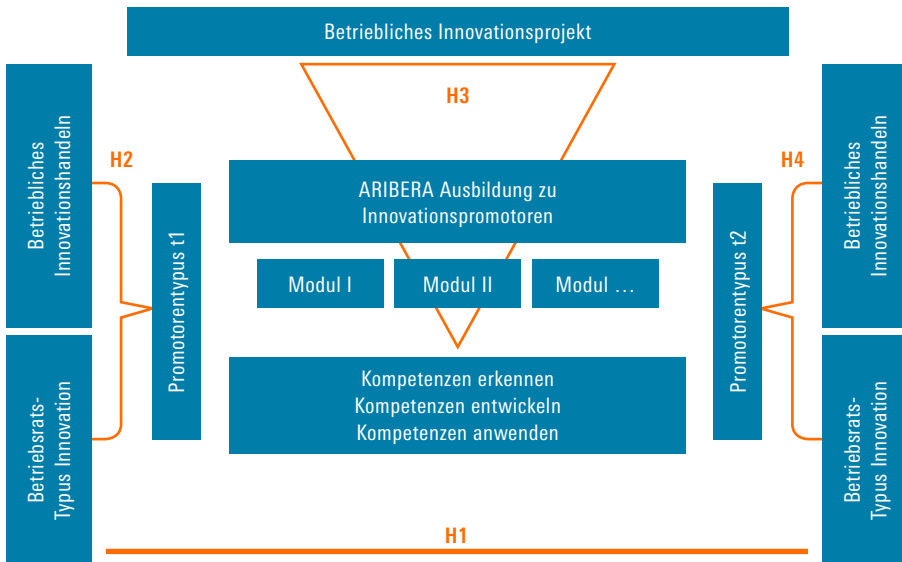
In der dritten Hypothese wird ein Zusammenhang angenommen zwischen der Ausbildungsqualität (Kap. 8.5), dem bearbeitetem Innovationsprojekt während der Ausbildung (Kap. 8.6) und der Kompetenzentwicklung der Betriebsräte (Kap. 8.4): Je stärker ausgeprägt eine prozess- und transferorientierte Weiterbildung stattfindet und je stärker der Bezug der Ausbildung zum Innovations(projekt)thema ist, desto stärker werden die Betriebsräte in der Entwicklung ihrer Kompetenzen nachhaltig gestärkt.

### H4 Wirksamkeits-Hypothese

Die letzte Hypothese untersucht die Wirksamkeit der Promotorenausbildung auf das betriebliche Innovationsgeschehen (Kap. 8.7). Die Annahme lautet: Je vielfältiger der Betriebsrat seine Promotorenrolle wahrnimmt, desto größer ist die Wirksamkeit im Hinblick auf seine Einflussmöglichkeiten (Betriebsratstypus) sowie auf das betriebliche Innovationsgeschehen.

Abbildung 15

#### Analyse- und Hypothesenschema zu BR InnoProm



Quelle: eigene Darstellung

## 9 ANHANG B: METHODISCHES VORGEHEN

---

Das Ziel der Untersuchung war eine systematische, teilstandardisierte und unabhängige Erfassung der Perspektive der Betriebsräte sowohl bezüglich der Ausbildung zum Innovationspromotor als auch bezüglich der durchgeführten Innovationsprojekte. Dazu wurden qualitative und quantitative Methoden angewandt.

Über Fallstudien wurden Forschungsbefunde über betriebliche Innovationsprojekte und über die Verknüpfung mit den Beratungs- und Qualifizierungsleistungen im Rahmen der Promotorenausbildung ermittelt. Für die qualitative Auswertung wurden sechs Unternehmen zur näheren Untersuchung ausgesucht. Für die quantitative Untersuchung wurde ein umfangreicher Fragebogen erstellt, den die beteiligten Betriebsräte am Ende der Ausbildung beantworteten.

### 9.1 Das Untersuchungsfeld

Im Mittelpunkt des Projektes BR InnoProm stehen proaktive Betriebsräte in Innovationsprozessen. Mit Blick auf die Fragestellung des Projekts wurden dabei in erster Linie Betriebsräte untersucht, die im Rahmen von Innovationsprojekten Beratungs- und Unterstützungsleistungen nachfragen. Darüber hinaus nimmt das Projekt auch die nachgefragten Leistungen zur Kompetenzentwicklung in den Fokus.

Einen zentralen Zugang in das Feld von BR InnoProm bildeten gewerkschaftliche Initiativen sowie Aktivitäten von arbeitsorientierten Beratern im Projekt. Das Untersuchungsfeld setzte sich aus zwei gewerkschaftlichen Initiativen zusammen: zum einen die Maßnahmen im Rahmen des Projektes ARIBERA der IG Metall (Arbeit und Innovation – arbeitsorientierte Innovationen fördern, Beratungsstrukturen stärken, Innovationspromotoren ausbilden) sowie die Maßnahmen im Rahmen des Projektes CaeSaR der IG BCE (Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand). Beide Initiativen hatten bzw. haben die Ausbildung von Betriebsräten zum Gegenstand, um sie auf die Herausforderungen ihrer Arbeit im Hinblick auf Innovationen vorzubereiten und mit notwendigen Kompetenzen auszustatten. Die IG Metall-Ausbildung von Betriebsräten zu Innovationspromotoren fokussiert das Innovationsgeschehen auf betrieblicher Ebene, wobei der Begriff Innovation durch-

aus weit gefasst ist und sowohl soziale als auch Prozess- und Produktinnovationen beinhalten konnte. Die Ausbildung der IG BCE im Rahmen des CaeSaR-Projektes beschränkte sich nicht nur auf die Gruppe der Betriebsräte – hier wurden zu etwa gleichen Anteilen auch Personaler oder andere betriebliche Funktionen zu CSR-Promotoren ausgebildet. Der Schwerpunkt dieser Ausbildungsreihe liegt darauf, Kompetenzen zur Förderung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung im Betrieb zu vermitteln. Die gewerkschaftlichen Initiativen ähneln sich im Ausbildungs- und Bildungsprogramm so deutlich, dass – trotz der verschiedenen Schwerpunktsetzungen – beide Initiativen in das Untersuchungsfeld aufgenommen wurden.

Aus beiden Initiativen stellten insgesamt fünf Ausbildungsgänge das empirische Untersuchungsfeld dar, aus dem sowohl die durchzuführenden Fallstudien als auch die Teilnehmer der Breitenbefragung rekrutiert wurden. Die IG Metall-Ausbildungsreihe war mit vier Ausbildungsgängen vertreten, die durch ihren regionalen Zuschnitt verschiedene Tarifbezirke der IG Metall abdeckten. Der Ausbildungsgang der IG BCE zu CSR-Promotoren wurde bundesweit angeboten.

## 9.2 Qualitatives Vorgehen: Fallstudien

Das qualitative Arbeitsprogramm besteht im Kern aus Fallstudien über sechs betriebliche Innovationsprojekte. Die Fallauswahl orientierte sich daran, ein breites Spektrum von Innovationsprojekten und unterschiedlichen Betriebsgrößen abzudecken. Aus jedem Bezirk sowie dem CaeSaR-Kurs wurde je ein Projekt ausgewählt. Aufgrund der hohen Teilnehmerzahlen der Innovationspromotorenausbildung in Baden-Württemberg wurden in diesem Bezirk zwei Fallstudien durchgeführt. Interviewpartner waren die an der Ausbildung teilnehmenden Betriebsräte, ferner die Betriebsratsgremien der betreffenden Betriebe. Darüber hinaus wurden Interviews mit Fachvorgesetzten im jeweiligen Innovationsbereich und mit Beratern des Betriebsrats geführt. Dafür wurden ein oder zwei Unternehmen aus jedem Ausbildungsgang für eine Fallstudie ausgewählt.<sup>19</sup>

Die folgende Tabelle zeigt die Teilnehmerbetriebe für die Betriebsfallstudien.

---

<sup>19</sup> Die Unternehmensprofile basieren auf Informationen aus den Interviews und den jeweiligen Internetauftritten der Unternehmen.

## Übersicht über die Fallstudien

	<b>Betrieb</b>	<b>Branche</b>	<b>Innovationsprojekt</b>	<b>Mitarbeiterzahl</b>
A	LINUS GmbH (anonymisiert), gegründet 1961, Projektträger Baden-Württemberg	Metall- und Elektro-Industrie	Einführung eines neuen Arbeitszeitmodells	550
B	HIRO LIFT, Bielefeld, gegründet 1897, Projektträger Nordrhein-Westfalen	Speziellifte / Treppenlifte Metall- und Elektro-Industrie	Neues Entgeltssystem: Einführung ERA inkl. Neuorganisation, Fließfertigung	240
C	Lienhardt GmbH (anonymisiert), gegründet 1952, Projektträger Baden-Württemberg	Metall- und Elektro-Industrie	Produktionsabläufe neu organisieren	400
D	Grenzebach Maschinenbau GmbH, Asbach-Bäumenheim, gegründet 1960, Projektträger Bayern	Anlagenbau / Automatisierungstechnik Metall- und Elektro-Industrie	Qualifizierungsprogramm neu entwickeln aufgrund neuer Produktlinien	1.180 (in Deutschland)
E	Airbus Bremen, gegründet 1961, Projektträger Bund	Flugzeugbau Metall- und Elektro-Industrie	Datenbank Betriebsvereinbarungen	3.600
F	Galata Chemicals, Lampertheim, gegründet 1960 bzw. 2010, Projektträger Hessen	Hersteller von Additiven für Kunststoffindustrie (PVC-Verarbeitung) Chemie- und Kunststoff-Industrie	Demografie-Analyse	140

Quelle: eigene Darstellung

Die Datenerhebung erfolgte durch Expertengespräche mit den Teilnehmern der Ausbildung, mit weiteren Mitgliedern des Betriebsratsgremiums und – wenn möglich – mit Vertretern der Arbeitsgeberseite (Geschäftsführung, Personalverantwortliche, oder Projektleitung). Darüber hinaus kamen Methoden der teilnehmenden Beobachtung und Dokumentenanalysen (u.a. von Modulprotokollen) zum Einsatz.

Die Fallauswahl der Teilnehmerbetriebe erfolgte nach den Merkmalen a) Zugehörigkeit zum Ausbildungsgang und b) öffentliche Darstellbarkeit des Innovationsprojektes. Um keine Probleme bei der Verwendung von Klarnamen in der Auswertung zu provozieren, wurden betriebliche Innovationsprojekte, die Produktinnovationen zum Gegenstand hatten, von der Auswahl ausgeschlossen. Das dritte, wenn auch nicht zwingende Merkmal war c) die Bereitschaft der Arbeitgeberseite zur Teilnahme an Tiefeninterviews. Nicht in allen Fällen konnte allerdings ein Vertreter der Arbeitgeberseite für ein Interview über die Ausbildung zum Innovations- oder CSR-Promotor gewonnen werden.

Zum Zeitpunkt der Ausbildung, so ein Ergebnis der Untersuchung, wie- sen alle sechs Untersuchungsbetriebe eine Besonderheit in der Ausgangssituation auf, auf die die Ausbildung zum Innovationspromotor betriebsspezifisch Einfluss genommen hat:

- In einem Untersuchungsfall handelt es sich um eine Tochter eines amerikanischen Konzerns mit etwa 550 Beschäftigten. 2006 kam es zu einer strategischen Neuausrichtung der Betriebsratsarbeit, die 2011 beim Abbau von rund 150 Arbeitsplätzen auf die Probe gestellt wurde. Bis zum Beginn der Ausbildung kämpfte der Betriebsrat bei der Umsetzung von Erneuerungen gegen verhärtete Fronten. Zur Einigung wurde oftmals eine Einigungsstelle angerufen oder in Gerichtsverfahren erstritten. Erst in der letzten Entwicklungsphase konnte jedoch eine höhere Akzeptanz seitens des Arbeitgebers festgestellt werden: Im Rahmen des Innovationsprojektes, das der Betriebsrat während der Ausbildung anstieß, erfuhr die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber eine verminderte Konfliktorientierung.
- In einem anderen Untersuchungsfall stellte sich die Ausgangslage vor Teilnahme am Ausbildungsgang wie folgt dar: Der Betriebsrat ist kaum in betriebliche Veränderungs- und Innovationsprozesse eingebunden, obwohl er schon lange existiert. Seltene Erfolge bei der Umsetzung von Maßnahmen oder Projekte lassen darüber hinaus eine zunehmende Frustration des gesamten Gremiums erkennen. Durch die in der Ausbildung konzeptualisierte Neuorganisation der Produktionsabläufe sollen die Arbeitskräfte der Mitarbeiter sinnvoller eingesetzt werden.
- Ein dritter Fallbetrieb zeichnet sich dadurch aus, dass der Betriebsrat – trotz einer langen Unternehmensgeschichte – erst vor etwa zwei Jahren gegründet wurde. Das sehr engagierte junge Gremium versucht an mehreren Stellen gleichzeitig, Versäumtes nachzuholen und die vielfältigen bislang unregulierten Mitbestimmungsfelder zu besetzen.



- Im vierten Fallbetrieb kam es zum ersten Mal in der Geschichte des Unternehmens zu Umsatz- und damit einhergehend zu Gewinneinbußen, was erstmalig den Abbau von Arbeitsplätzen zur Folge hatte. Diese Entwicklung stellt die Unternehmensführung und den Betriebsrat vor völlig neuen Aufgaben und war Anlass, an der Ausbildung zum Innovationspromotor teilzunehmen.
- Der fünfte Fallbetrieb zeichnet sich durch einen Betriebsrat aus, der überaus professionell aufgestellt ist und seitens des Arbeitgebers eine hohe Akzeptanz genießt. Aufkommende Konflikte werden professionell ausgeglichen. Die Arbeitnehmer können durch einen großen Mitbestimmungsanteil ihre Interessen formulieren.
- Beim letzten Fallbetrieb handelt es sich ebenfalls um einen mittelständischen Betrieb, dessen Betriebsrat gegen vielfältige Probleme organisatorischer Art ankämpft. Die Unternehmensleitung erkennt den Betriebsrat nicht als gleichberechtigten Akteur an, was die Konfliktaustragung erschwert. Im Rahmen der Ausbildung wurde durch den Betriebsrat eine Demografie-Analyse angestoßen, welche die Herausforderungen und notwendigen Maßnahmen des Unternehmens erkennen lassen.

### 9.3 Qualitatives Vorgehen: Breitenbefragung (Vollerhebung)

Im Rahmen der Breiterhebung wurden alle Teilnehmer der Ausbildungsgänge zu Innovations- bzw. CSR-Promotoren<sup>20</sup> mittels eines 6-seitigen Fragebogens befragt. Dazu zählen jeweils zwei Ausbildungsgruppen der Innovationspromotoren aus den Modellregionen Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und der Bundesebene, eine Ausbildungsgruppe der Innovationspromotoren aus der Modellregion Bayern und eine Ausbildungsgruppe der CSR-Promotoren. Insgesamt bestand die Vollerhebung aus 116 Teilnehmern (Teilnehmer, die vorzeitig die Ausbildung verlassen oder abgebrochen haben, wurden nicht zur Grundgesamtheit gezählt).

Den Teilnehmern wurde der Fragebogen am letzten Tag des letzten Modulblocks der Ausbildung ausgehändigt und ausreichend Zeit für die Beantwortung gewährt. Nicht-anwesende Teilnehmer erhielten den Fragebogen zusammen mit einem frankierten Rückumschlag in den Betrieb zugeschickt. Bereits im Vorfeld wurde jede Ausbildungsgruppe während des zweiten oder

---

<sup>20</sup> Bei der Ausbildung zu den CSR-Promotoren wurden nur die teilnehmenden Interessenvertreter befragt.

dritten Moduls von Mitarbeitern des durchführenden Helex Institutes besucht, über das Projekt BR InnoProm sowie die anstehende Breitenbefragung informiert und für die Teilnahme daran geworben. Da die Ausbildung früher beendet war, bildeten die CSR-Promotoren hier eine Ausnahme.

Ziel der Befragung war es, Einschätzungen der Teilnehmer in Bezug auf erwartete und tatsächliche Wirkungen der Ausbildung im Hinblick auf den Innovationprozess, die Qualität der Arbeit und die Steigerung der Innovationskompetenz zu ermitteln. Im Mittelpunkt standen insbesondere folgende Fragen:

- Welche Strukturen/welche Typen von Betriebsräten werden zu Innovationspromotoren ausgebildet? Gibt es einen Zusammenhang zwischen Betriebsratstypus und Promotorentypus?
- Welche Strukturen/Formen/Strategien innerbetrieblicher Innovationsprozesse wurden in den Betrieben in Angriff genommen?
- Welche Defizite als Innovationspromotor lassen sich identifizieren? In welchem Ausmaß gelingt die Besetzung von Promotorenrollen im Innovationsprozess?

Die Befragung fand zum Zeitpunkt des letzten Ausbildungsmoduls der jeweiligen Ausbildungsreihe in der Zeit von März bis November 2014 statt.

## 10 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

Abbildung 1: Funktionen der Teilnehmer im Betriebsrat	62
Abbildung 2: Häufigkeit der Freistellungen	63
Abbildung 3: Betriebsratszugehörigkeit in Jahren	65
Abbildung 4: Betriebsgrößen der Teilnehmerbetriebe nach Mitarbeiteranzahl	66
Abbildung 5: Beschäftigtengruppen der Betriebe	68
Abbildung 6: Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens	68
Abbildung 7: Bewertung der Ausbildung	70
Abbildung 8: Betriebsratstypen nach Bezirk	74
Abbildung 9: Betriebsratstypen nach wirtschaftlicher Lage des Unternehmens	75
Abbildung 10: Anzahl der Promotorenrollen je Betriebsrat vor und nach der Ausbildung	77
Abbildung 11: Anzahl der Promotorenrollen je Betriebsrat in Abhängigkeit von der Betriebsratszugehörigkeit in Jahren	78
Abbildung 12: Bereiche der betrieblichen Innovationsfähigkeit nach Ausbildungsgängen	79
Abbildung 13: Bereiche der betrieblichen Innovationsfähigkeit in Abhängigkeit der finanziellen Lage der Unternehmen	80
Abbildung 14: Kompetenzzuwachs der Befragten	83
Abbildung 15: Analyse- und Hypothesenschema zu BR InnoProm	108

## 11 TABELLENVERZEICHNIS

---

Tabelle 1: Vergleich der Ausbildungskonzepte – Anforderungen der IG Metall	20
Tabelle 2: Besonderheiten der Ausbildungskonzepte im Vergleich	25
Tabelle 3: Anzahl der Teilnehmer und Rücklaufquoten	61
Tabelle 4: Betriebliche Innovationsfähigkeit	100
Tabelle 5: Kompetenzarten	102
Tabelle 6: Dimensionen von Ausbildungsqualität	104
Tabelle 7: Innovationsarten	105
Tabelle 8: Übersicht über die Fallstudien	111

## 12 LITERATURVERZEICHNIS

---

- Baethge, M./Schiersmann, C. (1998):** Prozessorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung '98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Berlin. S. 15–87.
- Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. (2004):** Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen. edition QUEM, Studien zur beruflichen Weiterbildung im Transformationsprozess, Band 16. Berlin/New York.
- Bahn Müller, R./Bispinck, R. (1995):** Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifsysteem zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen. In: Bispinck, R. (Hg.): Tarifpolitik der Zukunft – Was wird aus dem Flächentarifvertrag? Hamburg. S. 137–172.
- Blauth, R. (2007):** Beteiligung leben. In: Organisationsentwicklung 3, S. 56–61.
- Blume, L./Gerstlberger, W. (2007):** Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. In: Industrielle Beziehungen 14 (3), S. 223–244.
- Breitling, K. (2013):** Innovativität durch Mitbestimmung. Innovationsbeteiligung von Betriebsräten und Innovationsergebnis. In: Scholl, W./Breitling, K./Janetzke, H./Shajek, A. (2013): Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Berlin. S. 41–90.
- Brödner, P./Latniak, E. (2002):** Der lange Weg zur „High Road“: Neue Untersuchungsergebnisse zu organisatorischen Veränderungen in Unternehmen. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2001/2002. Gelsenkirchen. S. 113–134.
- Dilger, A. (2002):** Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung: Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. In: Müller-Jentsch, Walter (Hg.): Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, Band 15. München/Mering.
- Eberling, M./Hielscher, V./Hildebrandt, E./Jürgens, K. (2004):** Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin.
- Elder, J. (Hg.) (2007):** Bedürfnisse als Innovationsmotor. Konzepte und Instrumente nachfrageorientierter Innovationspolitik. Berlin.
- Erlinghagen, M. (2005):** Die mobile Arbeitsgesellschaft und ihre Grenzen. In: Kronauer, M./Linne, G. (Hg.) (2005): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin. S. 31–51.
- Flecker, J. (2005):** Interne Flexibilisierung – Von der Humanisierungsvermutung zum Risikobefund. In: Kronauer, M./Linne, G. (Hg.) (2005): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin. S. 73–93.
- Gemünden, H. G./Walter, A. (1995):** Der Beziehungspromotor. Schlüsselperson für interorganisationale Innovationsprozesse. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 65/1995, Heft 9, Wiesbaden, S. 971–986.
- Gemünden, H. G./Walter, A. (1996):** Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Vol. 64, Is. 4, S. 237–245.
- Gemünden, H. G./Walter, A. (1999):** Beziehungspromotoren – Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. In: Hauschild, J./Gemünden, H.G. (Hg.) (1999): Promotoren – Champions der Innovation. Wiesbaden. S. 111–132.
- Gerlach, F./Ziegler, A. (2010):** Das deutsche Modell auf dem Prüfstand – Innovationen in der Krise. In: WSI-Mitteilungen 63 (2)/2012. Frankfurt am Main.

- Gerlach, F. (2012):** Innovation und Mitbestimmung. Empirische Untersuchungen und Literaturstudien. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.
- Hauschildt, J./Kirchmann, E. (1997):** Arbeitsteilung im Innovationsmanagement – Zur Existenz und Effizienz von Prozesspromotoren. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 66, S. 68–74.
- Hauschildt, J./Gemünden, H. G. (1999):** Promotoren – Champions der Innovation. 2. erw. Aufl. Wiesbaden.
- Hauschildt, J. (1993):** Innovationsmanagement – Determinanten des Innovationserfolges. In: Hauschildt, J./Grün, O. (Hg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Stuttgart. S. 295–326.
- Hauschildt, J. (2004):** Innovationsmanagement. 3. Aufl. München.
- Howaldt, J./Schwarz, M. (2010):** Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden. S. 87–108.
- Jürgens, U./Sablowski, T. (2008):** Sektorale Innovationsprozesse und die Diskussion über deutsche Innovationschwächen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). Düsseldorf.
- Korflüß, I./Nettelstroth, W./Schilling, G./Schlette, M./Vanselow, A. (2010):** „Besser statt billiger“ im Betrieb. In: WSI-Mitteilungen 2/2010. S. 109–112.
- Kotthoff, H. (1981):** Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Frankfurt am Main.
- Kotthoff, H. (1994):** Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München.
- Kriegesmann, B./Kerka, F./Kley, T. (2007):** Orientierung für den Aufbruch zu Neuem – Zur Kultur des Umgangs mit Innovationsideen in den frühen Phasen von Innovationsprozessen. In: Kriegesmann, B./Kerka, F. (Hg.) (2007): Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem. Missverständnisse, praktische Erfahrungen, Handlungsfelder des Innovationsmanagements. Wiesbaden. S. 45–84.
- Kriegesmann, B./Kley, T./Kublik, S. (2010):** Innovationstreiber betrieblicher Mitbestimmung. In: WSI-Mitteilungen 2/2010. S. 71–78.
- Minssen, H./Riese, C. (2005):** Der Co-Manager und seine Arbeitsweise. Die interne Arbeitsweise von Betriebsräten im Öffentlichen Personennahverkehr. In: Industrielle Beziehungen 12 (4). S. 367–392.
- Müller-Jentsch, W./Seitz, B. (1998):** Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsrätebefragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen 4. S. 361–387.
- 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). S. 575–584.
- Müller-Jentsch, W./Ittermann, P. (2000):** Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950–1999. Frankfurt am Main.
- Naumann, V. (2007):** Wegen Mitbestimmung vorübergehend geschlossen – Über die Reformbedürftigkeit des rechtlichen Rahmens der Mitbestimmung. In: OrganisationsEntwicklung (ZOE) 3. S. 48–55.
- Nettelstroth, W./Schilling, G./Vanselow, A. (2010):** Innovationspartnerschaft im Betrieb – Gewerkschaftliches Unterstützungsangebot für Betriebsräte. In: Nerdinger, F. W./Wilke, P./Stracke, S./Röhrig, R. (Hg.) (2010): Innovation und Beteiligung in der betrieblichen Praxis. Strategien, Modelle und Erfahrungen in der Umsetzung von Innovationsprojekten. Wiesbaden. S. 173–188.
- Ortmann, G./Becker, A. (1995):** Management und Mikropolitik. Ein strukturationstheoretischer Ansatz. In: Ortmann, G. (Hg.): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen. S. 43–80.

- Ortmann, G./Sydow, J. (Hg.) (2001):** Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden.
- Reichwald, R. (2010):** Innovation und Mitbestimmung – Chancen für den Hightech-Standort Deutschland. In: WSI Mitteilungen 2/2010. S. 62.
- Scholl, W. (2010):** Innovationen – Wie Unternehmen neues Wissen produzieren und etablieren. In: Hof, H./Wengenroth, U. (Hg.) (2010): Innovationsforschung – Ansätze, Methoden, Grenzen und Perspektiven. 2. Aufl. Münster. S. 271–300.
- Scholl, W./Breitling, K./Janetzke, H./Shajek, A. (2012):** Zusammenfassung und Diskussion der Hauptergebnisse. In: Scholl, W. (Hg.): Innovativität durch Mitbestimmung. Abschlussbericht. Düsseldorf. S. 254–271.
- Scholl, W./Breitling, K./Janetzke, H./Shajek, A. (2013):** Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung. Die Auswirkungen von Betriebsratsbeteiligung, Vertrauen und Arbeitnehmerpartizipation auf Prozessinnovationen. Berlin.
- Schwarz-Kocher, M./Kirner, E./Dispan, J./Jäger, A./Richter, U./Seibold, B./Weißfloch, U. (2011):** Interessenvertretungen im Innovationsprozess – Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin.
- Struck, O. (2006):** Flexibilität und Sicherheit. Empirische Befunde, theoretische Konzepte und institutionelle Gestaltung von Beschäftigungsstabilität. Wiesbaden.
- Struck, O./Schröder, T. (2005):** Ursachen betrieblicher Beschäftigungsdauern. Befunde anhand der ersten Welle des SFB 580-B2-Betriebspanels. Sonderforschungsbereich 580 – Teilprojekt B2. Arbeitspapier. Jena.
- Kädtler, J./Sperling, H.-J./Wittke, V./Wolf, H. (2013):** Mitbestimmte Innovationsarbeit. Konstellationen, Spielregeln und Partizipationspraktiken. Berlin.
- Wannöffel, M. (2008):** „Entscheidend ist im Betrieb“. Qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung für Gewerkschaften und Politik. WISO Diskurs, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.). Bonn.
- Weber, H. (1981):** Soziologie des Betriebsrates. Managementstrategien und Handlungssituationen betrieblicher Interessenvertreter. Frankfurt am Main/New York.
- Witte, E. (1973):** Organisation für Innovationsentscheidungen – Das Promotoren-Modell. Göttingen.
- Zapf, W. (1989):** Über soziale Innovationen. In: Soziale Welt, 40 Jg., Heft 1–2, S. 170–183.

## 13 INTERNETVERZEICHNIS

---

### **ARIBERA-Projekt der IG Metall**

<http://www.aribera.de>

### **CaeSar-Projekt der IG BCE**

Informationen zum Projekt auf der Seite der  
Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH:  
<http://www.qfc.de>

### **Träger des ARIBERA-Projekts**

ffw GmbH – Gesellschaft für Personal- und  
Organisationsentwicklung:  
<http://www.ffw-nuernberg.de>

„Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM“ der  
Ruhr-Universität Bochum und der IG Metall:  
<http://rubigm.ruhr-uni-bochum.de>

IMU Institut GmbH:  
<http://www.imu-institut.de>

SUSTAIN CONSULT Beratungsgesellschaft für  
nachhaltige Wirtschaftsentwicklung mbH:  
<http://www.sustain-consult.de>

Unternehmen der Fallstudien im ARIBERA-Projekt  
Airbus Bremen:  
<http://www.airbus.com>

Grenzebach GmbH:  
<http://www.grenzebach.com>

HIRO LIFT Hillenkötter und Ronsieck GmbH:  
<http://www.hiro.de>

### **Unternehmen der Fallstudien im CaeSaR-Projekt**

Galata Chemicals GmbH:  
<http://www.galatachemicals.de>