Sabine Pfeiffer*

Innovation und Mitbestimmung

- Gerlach, F. (2012): Innovation und Mitbestimmung. Empirische Untersuchungen und Literaturstudien. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Haipeter, Th./Brettschneider, A./Bromberg, T./Lehndorff, S. (2011): Rückenwind für die Betriebsräte. Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Berlin: edition sigma.
- Kädtler, J./Sperling, H. J./Wittke, V./Wolf, H. (2013): Mitbestimmte Innovation. Berlin: edition sigma.
- Schwarz-Kocher, M./Kirner, E./Dispan, J./Jäger, A./Richter, U./Seibold, B./Weißfloch, U. (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin: edition sigma.

1. Einleitung

Seit den 1970er Jahren bewegen wir uns in immer neuen Schüben eines weitgehend vom Mythos der rationalen Planbarkeit geprägten gesellschaftlichen Innovationsdiskurses. Neuem unterstellt er stets eine Verbesserung bestehender Zustände (Krücken/Meier 2005). Es ist daher nicht verwunderlich, dass das Thema Innovation auch im Zusammenhang mit betrieblicher Interessenvertretung und Mitbestimmung als „Institution des Vertrauens" (Kern 1998) zum wissenschaftlichen Thema geworden ist – obwohl die Innovationsstrategien von Unternehmen üblicherweise nicht zu den „konsolidierten Verhandlungsfeldern" betrieblicher Mitwirkung und Mitbestimmung gezählt wurden (Düll/Bechtle 1988).

Über den allgemeinen gesellschaftlichen Diskurs hinaus bekommt das Innovationsgeschehen in Unternehmen dauernde Nahrung verbunden mit der – über Interessengegensätze hinweg geteilten – Diagnose eines verstärkten globalen Wettbewerbs, der in Unternehmen sowohl ein rigides „Kostensenkungsdiktat" (Kotthoff 1998) als auch eine permanente Reorganisation (Pongratz 2009) zu legitimieren scheint. Es gibt also mehr Anlässe für Betriebsräte, sich mit dem Thema Innovation zu beschäftigen als früher. Gleichzeitig scheinen sich die Mitbestimmungskonstellationen für dieses Thema in den vergangenen Jahren verschoben zu haben: Erstens haben sich die Aushandlungsgegenstände und -prozesse zunehmend von der tariflichen auf die betriebliche Ebene verlagert (Schmierl 2010) und zweitens eröffnet seit der Novellierung des

* Dr. habil. Sabine Pfeiffer, Professorin für Soziologie an der Universität Hohenheim, Institut für Rechts- und Sozialwissenschaften, Fg. Soziologie (550D), Wollgrasweg 23, D – 70599 Stuttgart.
E-Mail: prof.sabine.pfeiffer@uni-hohenheim.de, Web: www.sabine-pfeiffer.de.

Industrielle Beziehungen, 21(4): 390-404
ISSN (print) 0943-2779, ISSN (internet) 1862-0035 © Rainer Hampp Verlag, www.Hampp-Verlag.de

Betriebsverfassungsgesetzes 2001 der prinzipiell für Innovationsfragen nutzbare §92a zumindest theoretisch neue Initiativmöglichkeiten für die betriebliche Interessenvertretung (Ecke 2005: 148-150). Gleichwohl werden diese bislang nur zögerlich für die aktive Mitwirkung bei Innovationsthemen genutzt (Kriegesmann et al. 2010).

Zwar wird Betriebsräten angesichts dieser komplexen Situation durchaus die Rolle von „Promotoren der Modernisierung" (Haipeter 2002: 336) zugestanden, andererseits wird auf die „strukturelle Überforderung" von Betriebsratsgremien hingewiesen, wenn es um deren aktive Gestaltung der Innovationsstrategien des Unternehmens geht (Schmierl 2012: 178). Insofern verwundert es kaum, wenn die bisherige Forschung Betriebsräte eher und überwiegend bei prozess- und arbeitsorganisatorischen sowie bei personalpolitischen Innovationen mitwirken sieht und eher wenig bei Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen (Kriegesmann et al. 2010). Zudem lägen Ansatzpunkte für die Mitwirkung von Betriebsräten im Innovationsgeschehen weitgehend bei Aktivitäten zur „Abmilderung von negativen Begleiterscheinungen" (Schmierl 2012: 175). Beschränkt sich also der Zusammenhang zwischen Innovation und den betrieblichen Institutionen der Mitbestimmung weiterhin darauf, dass zumindest die betriebliche Mitbestimmung selbst eine „politisch-soziale" Innovation sei, wie Kotthoff (1998: 97) feststellt – lange vor der seit Kurzem deutlich forcierten Debatte um den Begriff der sozialen Innovation (Schwarz/Howaldt 2010)?

Diese Sammelrezension will anhand vier thematisch einschlägiger Publikationen diesen Fragen nachgehen. Die Darstellung der einzelnen Werke kann innerhalb einer Sammelrezension immer nur selektiv und letztlich unbefriedigend erfolgen. Um trotz der gebotenen Kürze einen möglichst umfassenden Eindruck der – teils höchst umfangreichen – rezensierten Studien zu ermöglichen, folgt meine Darstellung jeweils einem vergleichbaren Schema: Zunächst skizziere ich die zentrale Fragestellung und grundlegende Struktur der einzelnen Studie, benenne dann die empirische Basis und konzentriere mich zum Schluss der Zusammenfassung auf Ergebnisse mit besonderer Relevanz zum Thema Innovation und Mitbestimmung. Die Sammelrezension teilt sich in zwei Blöcke:

- Im ersten Block werden zwei Studien zur Rolle betrieblicher Interessenvertretung für das Innovationsgeschehen ausführlicher dargestellt. Es geht also um das *Verhältnis von Innovation und Mitbestimmung.* Ausgewählt wurden die beiden empirischen Studien von Kädtler et al. (2013) zu mitbestimmter Innovation und von Schwarz-Kocher et al. (2011) zum Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen.
- Im zweiten Block stehen zwei Publikationen im Fokus, die sich dezidierter mit der gewerkschaftlichen Perspektive und der Bedeutung von betrieblicher Interessenvertretung als Innovator beschäftigen – hier geht es also stärker um die *Rolle von Gewerkschaft und Betriebsräten als Innovatoren*. Im Mittelpunkt steht die Studie von Haipeter et al. (2011) zu innovatorischen Effekten und Mitbestimmungspraxis im Rahmen der Kampagne der IG Metall „Besser statt billiger". Ein kürzerer Blick in die Broschüre von Gerlach (2012) ermöglicht abschließend eine Erweiterung des Blicks zum Thema über die rezensierten Studien hinaus, leistet diese doch einen komprimierten Überblick zum Forschungsstand. Überdies kann sie insofern als

Scharnier zwischen dem ersten und dem zweiten Block der Darstellung begriffen werden, als sie empirische Ergebnisse zum Themenkomplex Mitbestimmung und Innovation in einer Art aufbereitet, die diese für die gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretungsarbeit nutzbar macht.

Die für diese Rezension ausgewählten Studien sind Teil einer ganzen Reihe von Publikationen, die aus Forschungsprojekten der Hans-Böckler-Stiftung zum Themenkomplex Innovation und Mitbestimmung hervorgegangen sind und im Forschungsschwerpunkt „Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung" gefördert wurden.

Darüber hinaus ist in den letzten Jahren ein beachtlicher Forschungsstand zum bislang vergleichsweise unerforschten Zusammenhang von Mitbestimmung und Innovation entstanden, der an dieser Stelle keinen angemessenen Raum finden kann. Einige weitere und nicht abschließende Leseempfehlungen sollen hier kurz genannt werden: Während sich die hier ausführlich besprochenen Studien schwerpunktmäßig auf produzierende Unternehmen konzentrieren, lohnt ergänzend etwa ein Blick in die Untersuchung von Biedermann et al. (2013), die sich auch dem Dienstleistungssektor widmen und systematisch die Sichtweisen von Betriebsräten und Betriebsleitungen konfrontieren. Einen breiten quantitativen Überblick zur Rolle von Mitbestimmung als Innovationstreiber entfalten Kriegesmann u. a. (2012) auf Basis der WSI-Betriebsrätebefragung mit 1700 Interessenvertretern/-innen. Den in den hier präsentierten Untersuchungen vorherrschenden Fokus auf kleine und mittelständische Unternehmen erweitert die Empirie in Großunternehmen von Zimpelmann/Wassermann (2012), die gleichzeitig das Innovationsthema Nachhaltigkeit prominent behandeln. Weitere empirische Studien zu Innovation und Mitbestimmung fokussieren etwa mit einem organisationspsychologischen Blick auf das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Beschäftigten im Innovationsprozess (Nerdinger et al. 2011) oder ergänzen die Betrachtung mit besonderem Blick auf Prozess- und Verfahrensinnovationen (Scholl et al. 2013).

2. Studien zum Verhältnis von Innovation und Mitbestimmung

Kädtler et al. (2013): Mitbestimmte Innovation. Berlin

Die Autoren fokussieren auf die Voraussetzungen die das Produktive der „schöpferischen Zerstörung" erst hervorbringen: die Kompetenzen von Innovationsbeschäftigten und deren Bereitschaft, diese auch in betriebliche Kooperationszusammenhänge einzubringen (13f.). Expliziertes Ziel der Studie ist es, Ansatzpunkte für Mitbestimmung im betrieblichen Innovationshandeln aufzuzeigen und dabei Regulierungsbedarfe für Mitbestimmung zu identifizieren. Die Ausgangsthese lautet, dass gelingende Innovationsprozesse Spielregeln erfordern, die nutzbare Ansatzpunkte für Mitbestimmung enthalten (14). Einerseits erfordere die immanente Ungewissheit von Innovationsprozessen eine Mitwirkung der Beschäftigten (29), gleichzeitig schränke die forcierte Ökonomisierung die „unmittelbaren Ressourcen und Handlungsspielräume für Innovationsarbeit" (33) ein – beides sei Anlass zu verstärkter Mitbestimmung. Als unmittelbaren Gegenstand der Studie nennen die Autoren die „Analyse konkreter Fälle von Innovationsarbeit" (33). Dabei fokussieren sie bewusst auf einen eng geführten Innovationsbegriff, der auf technische Produktinnovationen limitiert ist (22f.). Die Autoren beschränken sich mit der Beschäftigtengruppe der Innovationsarbei-

ter/-innen explizit auf Personen, die überwiegend in FuE-Abteilungen arbeiten und die „vom Unternehmen beauftragt sind, Neuerungen zu entwickeln." Entscheidende Kriterien – insbesondere für Fragen von Mitbestimmung und Interessenslagen – seien aber deren Mitarbeit an „prinzipiell ergebnisoffenen Innovationen im Unternehmen" (143) sowie in komplexen Kooperationszusammenhängen und ihre Selbst- und Außenwahrnehmung als identifizierbares, ideelles und organisatorisches „Kollektivsubjekt", das für Innovationen „zwar nicht exklusiv, aber primär" zuständig sei (145 f.).

Die empirische Grundlage der Untersuchung basiert auf vier Intensivfallstudien im Maschinenbau und der chemisch-pharmazeutischen Industrie sowie acht Kurzfallstudien, die in fünf mittelständischen Unternehmen der Elektroindustrie sowie in einem größeren Unternehmen der Automobilindustrie, einem kleineren der Feinmechanik und bei einem Ingenieurdienstleister durchgeführt wurden (33-36). Unterschieden werden die Fälle zudem nach ihrer Innovationsart: Entwicklungsdominierte Prozessstrukturen mit geringer Ungewissheit werden mit forschungsdominierten Prozessstrukturen kontrastiert, die größere Freiräume ermöglichen und erfordern (34). In den Intensivfallstudien wurden insgesamt 109 Interviews realisiert, die acht Kurzfallstudien basieren auf insgesamt lediglich 12 Interviews (39 f.). Die genannten Beschäftigtenzahlen (36) zeigen, dass eher große Unternehmen untersucht wurden, im Chemie-/Pharmabereich 80000 bzw. 95000 und im Maschinenbau 3800 und 11000, was für die klein- und mittelständisch geprägte Branche als eher untypisch groß eingeordnet werden muss.

Der Kern der Studie besteht zum einen aus ausführlichen empirischen Darstellungen zur Innovationsarbeit (41-122), die sich vom Allgemeinen zum Besonderen bewegen: Zunächst werden die branchenspezifischen Entwicklungstendenzen und Innovationskonstellationen identifiziert, um dann die vorgefundenen Spielregeln der Innovation nachzuzeichnen. Ein zweiter großer Abschnitt (123-252) lenkt den Blick auf betriebliche Konstellationen der Mitbestimmung und konfrontiert diese mit den Interessen und Orientierungen der Innovationsbeschäftigten. Auf dieser Grundlage werden dann Regelungsbedarfe und Handlungsfelder mitbestimmter Innovationsarbeit diskutiert und schließlich zwei iGestaltungsvarianten vorgestellt.

Aus der Vielzahl der Detailbefunde können im Rahmen dieser Sammelrezension nur einige benannt werden. Von besonderem Interesse ist dabei ohne Frage der Abschnitt zu den *Spielregeln der Innovation (50-117)*. Dabei zeichnet vor allem die Aufbereitung der Regulierungsformen die vorgefundenen Widersprüchlichkeiten nach und erlaubt, Mitbestimmungsbedarfe abzuleiten: So wird etwa aufgezeigt, dass bei der Projektorganisation „Verregelung" und Ressourcenknappheit vorherrschen (77 ff.) oder es wird die „Klemme zwischen wachsendem Aufwand und abnehmenden Möglichkeiten" (79 ff.) thematisiert. Spannend sind auch die empirischen Einblicke zum Verhältnis zwischen der externen Vergabe von Innovationsarbeit und der Beschränkung auf Projektmanagement intern (84 f.) oder zur Innovationsgefährdung durch die Steuerungsdominanz betriebswirtschaftlicher Ziele (89 ff.). Das übergreifende Fazit der Autoren zu diesem Part ließe sich folgendermaßen zusammenfassen: Das Management schwankt selbst zwischen Risikomanagement und Ungewissheitstoleranz. Es setzt sich aber eine überwiegend ökonomiegetriebene Kontrollperspektive durch,

die letztlich tendenziell als innovationshinderlich erlebt wird. Diese sich durchziehende Widersprüchlichkeit findet sich nicht nur in den Dilemmata der Projektorganisation selbst, sondern wiederholt sich in den Regelungsgegenständen der Zielvereinbarung oder des Wissenstransfers: Bei der betrieblichen Gestaltung gehe es letztlich immer um das Verhältnis zwischen Risikoansatz und Toleranzansatz, wohin die Waage der betrieblichen Regulierung ausschlage, entscheide sich auf der Ebene der Interessensorientierungen (117-119).

Letztere sind Gegenstand des zweiten großen Kapitels unter der Überschrift „Mitbestimmte Innovationsarbeit" (123-251). Zunächst werden auch hier branchenspezifische und betriebliche Konstellationen in den Blick genommen (125-141). Die Autoren differenzieren zwischen marginalisierter, gewachsener und dominanter Repräsentanz der Innovationsarbeiter/-innen – eine Unterscheidung, die explizit nicht als empirisch gesättigte verdichtete Typologie zu verstehen sei (131). Die Gestaltung der Regeln für Innovationsarbeit kann Betriebsratsthema werden, was aber voraussetzungsvoll ist. Erforderlich ist, dass die Stimme der Innovationsarbeiter/-innen „Artikulation und Ausdruck" in der betrieblichen Interessensvertretung finde. Ein wichtiger Anhaltspunkt dafür sei die Repräsentanz von Beschäftigten aus FuE im Betriebsrat (130). Die Autoren sehen Prozesse betrieblicher Mitbestimmung als tragende und relevante Basis für Innovationen, denn sie legen „zwar den Unternehmen Verpflichtungen auf, entlasten aber von ungeregelten Konflikten und unterstützen die betriebliche Kooperation" (126). Die Orientierungen, Interessen und Erfahrungen der Innovationsarbeiter/-innen identifiziert die Studie entlang der Themen: fachliches Berufsinteresse (147-164), Interesse an Freiräumen (164-196) und Mitbestimmungsinteressen (196-198). Ein zentraler Befund dieser dreigeteilten Betrachtung ist, „dass die Regulierungsinteressen der InnovationsarbeiterInnen in erster Linie auf das Gelingen von Innovation gerichtet sind." Das „grundlegende Leitmotiv ihres Arbeitsethos" ziele darauf, an der „Schaffung von ‚Neuem' mitzuwirken" – verbunden mit dem angestrebten Ziel eines ökonomischen Markterfolgs (142). Klassische Themen wie Weiterbildung oder Arbeitszeit finden sich zwar, stehen aber letztlich immer im Kontext des fachlich-beruflichen Interesses am Innovationserfolg.

Freiräume seien zwar essenziell für immanent ungewisse Innovationsprojekte, gleichzeitig aber oft bedroht, selten ausreichend und letztlich immer umkämpft (164 f.). Dabei gehe es den Innovationsarbeitern/-innen jedoch nicht um „Einsamkeit und Freiheit", sondern um „konkrete Gestaltungsräume" und damit im Kern um die „Praktizierung von Formen eines innovationsförderlichen und geregelten Umgangs mit Ungewissheit" (165). Gerade weil in der Innovationsarbeit die Anforderungen an Kreativität und wegen Unbestimmtheit letztlich grenzenlos sind, braucht es „Regeln und Prozeduren" zum Umgang mit dem Verhältnis von Arbeits- und Lebenszeit (189 ff.). Allerdings werde die Work-Life-Balance überwiegend als „(noch) individuelles Problem gesehen" (194). Aus diesen Beobachtungen speist sich auch das zentrale Fazit der Studie zu den Mitbestimmungsinteressen von Innovationsarbeitern/-innen (196-198): Diesen ginge es um „kalkulierbare, gesicherte Anstellungsverhältnisse, die ihren Qualifikationen und Kompetenzen entsprechen und die es ermöglichen, diese in einer förderlichen Umgebung weiter zu entwickeln." Das „Interesse an fachlich anregender, gar aufregender Arbeit" mache dabei den „Kern ihres professionellen Ar-

beitsverständnisses“ aus. Innovationsarbeiter/-innen reagieren sensibel, wenn ihre Freiräume (durch Finanzmarktlogik und/oder Standardisierung) bedroht werden, in Bezug auf spezifische Arbeits- und Zeitinteressen sehen sie den Betriebsrat jedoch selten als Ansprechpartner (197 f.).

Die Studie gibt einen empirisch reichen und detaillierten Einblick in die Ansprüche von Innovationsarbeitern/innen. Das empirische Vorgehen wird manchem wissenschaftlich Interessierten methodisch zu wenig nachvollziehbar erläutert sein und wer für die Praxis der Mitbestimmung Anregung sucht, wird sich angesichts der Detailfülle nicht leicht tun bei der Suche nach konkreten Anknüpfungspunkten. Beide Ansprüche in einer Studie zu bedienen, ist in Gänze aber nie erfüllbar. Ein besonderes Verdienst der Untersuchung liegt ohne Frage in der dezidierten Einschränkung auf Innovationsarbeit im engeren Sinne: Gerade dadurch kann deutlich gemacht werden, welche Interessen und damit verbundenen Ansprüche an Mitbestimmung diese „eigenständige Beschäftigtengruppe“ ausmacht. In dieser konsequenten Einengung liegt ein besonderer Nutzen für die Praxis der Mitbestimmung wie für den Wissenschaftsdiskurs zu Innovationsarbeit – hat sich doch in beiden Sphären der Innovationsbegriff so inflationär ausgebreitet, dass eine differenzierte Betrachtung schwer geworden ist. Dass aber genau diese insbesondere für Mitbestimmungsfragen praktisch wie theoretisch besonders relevant ist, zeigt die Studie von Kädtler et al. eindrucksvoll.

Schwarz-Kocher et al. (2011): Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin

Im Kern geht es der Studie um die „operative Handlungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung in innovativen Unternehmen“ (261). Die empirische Basis konfrontiert die Ergebnisse einer quantitativen Befragung von 1700 Unternehmen mit 14 qualitativen Fallstudien. Empirisch und theoretisch kommt die Studie zu der Einschätzung, dass die Beteiligung der Beschäftigten Innovationspotenziale erschließe, die Vorteile im globalisierten Wettbewerb ermöglichen (266). Dabei würde eine stärkere direkte Partizipation von Beschäftigten sowohl mit gesteigertem Innovationspotenzial als auch mit besseren Innovationserfolgen einhergehen (103).

Die theoretische Grundlegung klärt zunächst den Innovationsbegriff – hier verstanden als die Innovationsfähigkeit von Unternehmen – und den Forschungsstand zu direkter Mitarbeitermotivation. Anschließend werden Organisationsziele und Beschäftigteninteressen im betrieblichen Innovationsprozess analysiert und Innovation als „doppeltes Organisationsproblem“ diskutiert: Demnach sind innovative Unternehmen auf die Unterstützung der Beschäftigten angewiesen, erhalten diese aber angesichts von Interessenkonflikten nicht immer. Die theoretische Grundlegung schließt mit dem Forschungsstand zur Innovationswirkung der Mitbestimmungsinstitutionen (17-66).

Die kritische Betrachtung des Forschungsstands zeigt die Uneindeutigkeit vorliegender Studien zur Wirkung der Mitbestimmung auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen (60-66). Aus der kritischen Aufarbeitung des überwiegend ökonometrischen Forschungsstands leitet sich die zentrale Perspektive der eigenen Untersuchung ab, nämlich zum einen die methodische Verschränkung eines quantitativen und qualitativen Vorgehens und zum anderen die Notwendigkeit „konkretes Betriebsratshan-

deln in konkreten betrieblichen Innovationsprozessen zu untersuchen" (65). Die nächsten beiden Abschnitte widmen sich den Ergebnissen der quantitativen (67-104) und der qualitativen Erhebung (105-260).

Der erste, quantitative Teil der Untersuchung fragt: Sind Beschäftigte angesichts der Ergebnis-Unsicherheit von Innovationen überhaupt bereit, Innovationen direkt zu unterstützen? Und führt eine Einbindung der Beschäftigten zu einem erhöhten Innovationserfolg? (11) Die empirische Basis sind deskriptive und regressionsanalytische Analysen der 2006 vom Fraunhofer ISI in 1.600 Unternehmen durchgeführten Erhebung „Modernisierung der Produktion". Für die hier besprochene Studie wurden Daten aus 329 Maschinenbaubetrieben, aus 275 Betrieben der Automobilbranche und 87 Unternehmen der chemischen Industrie verwendet (68). Die Ergebnisse gliedern sich in branchenspezifische Betrachtungen und zeigen Zusammenhänge zwischen Beteiligungsorientierung und Innovationsfähigkeit sowie zwischen direkter Mitarbeiterpartizipation und Innovationspotenzial von Unternehmen (zu Sample und Methode 67-72). Als zentrales Ergebnis der quantitativen Erhebung zeigt sich die Vorreiterrolle von Maschinenbauunternehmen bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, zudem fänden sich beim Einsatz von beteiligungsorientierter Organisations- und Managementkonzepten in allen untersuchten Branchen „noch große ungenutzte Potenziale" (103; ausführlich 72-90). Letzteres ist umso erwähnenswerter als die weiterführenden multivariaten Analysen einen positiven Zusammenhang zwischen Beteiligungsorientierung und Innovationsfähigkeit zeigen, der vor allem bei Dienstleistungsinnovationen und Termintreue wirksam wird (90-103).

Der zweite, qualitative Teil untersucht den Einfluss kollektiver Mitbestimmung auf Innovationsprozesse: Leisten Betriebsräte eigene Beiträge zum Innovationsgeschehen? Sind sie in der Lage, Beschäftigte vor möglichen negativen Auswirkungen zu schützen? Zu welchen Rollenkonflikten führt dies und welche Handlungskompetenz wird gebraucht (11)? Die empirische Basis besteht aus qualitativen Fallstudien in 14 überwiegend mittelständischen Unternehmen der o. g. Branchen. Methodisch orientiert sich das Vorgehen an der multiperspektivischen Interaktionsfeldstudie, dem narrativen Interview und der symptomatischen Datenanalyse nach Schütze, zudem erfolgte eine kommunikative Validierung im Forschungsfeld. Die untersuchten Unternehmen ebenso wie die jeweils im Zentrum stehenden Innovationsprojekte mit Betriebsratsbeteiligung werden ausführlich in Fallsteckbriefen dargestellt und das methodische Vorgehen der qualitativen Fallstudien wird minutiös und in jedem Schritt nachvollziehbar nachgezeichnet (105-122). Die konzeptuelle Ausgangsbasis der Untersuchung ist nicht die formale Rollendefinition nach dem Betriebsverfassungsgesetz, sondern die jeweilige Rollen*interpretation* (107).

Die qualitativen Fallstudien zeichnen nach, dass die Träger der Mitbestimmung in allen Phasen des betrieblichen Innovationsprozesses beteiligt sind, wobei Betriebsratshandeln überwiegend auf der Ebene der „sozialen Dimension des betrieblichen Innovationsprozesses" relevant werde; Betriebsräte helfen, Innovationsprozesse zu legitimieren, indem durch ihren Beitrag Kommunikationsbarrieren abgebaut und Transparenz erhöht wird (201). Betriebsräte beschreiten sowohl formelle wie informelle Wege, um sich in das Innovationsgeschehen einzubringen – dabei ist das Vertrauen der Beschäftigten in ihre Vertreter von zentraler Bedeutung (213). Die Unter-

suchung belegt zudem, wie eine aktive Beteiligung von Betriebsräten am betrieblichen Innovationsgeschehen mögliche negative Folgen verhindern oder zumindest deutlich verringern kann (218 f.). Betriebliche Interessenvertretungen benötigen – so ein zentraler Befund der qualitativen Studien – unterschiedlichste Handlungskompetenzen, um bei Innovationen mitzuwirken: von der Gestaltung von Win-win-Situationen über soziale Regulierung oder eigensinnige Innovationsvorschläge bis zum Widerstand gegenüber Innovationstrategien mit negativen Folgen für Beschäftigte und der Entwicklung alternativer Vorschläge sozial regulierbaren, ökonomischen Nutzens. All das beinhalte auch die Kompetenz, Konflikte zu führen und konstruktiv zu lösen (259-260). Nicht zu unterschätzen ist auch, dass Mitbestimmungsinstitutionen die Rolle des Innovationstreibers nicht kontinuierlich mit gleicher Intensität ausfüllen können und Phasen aktiveren Innovationshandelns sich mit weniger aktiven abwechseln (264).

In diesen empirisch detailreichen Einblicken in die konkreten Herausforderungen an das betriebliche, auf Innovation gerichtete Interessenhandeln liegt eine besondere Stärke der Untersuchung. Viel zu selten gelingt es zudem wie hier, dass methodisch jeweils überzeugende qualitative und quantitative Forschung in einer Studie Seite an Seite gestellt werden. Auch wenn man sich zu diesem gelungenen Nebeneinander noch mehr Bezug aufeinander vorstellen könnte: Der übersichtlich strukturierten Studie gelingt ein wissenschaftlich fundierter wie praxisrelevanter Überblick zur Vielfalt und Vielschichtigkeit des Innovationsbeitrags von Mitbestimmung.

3. Studien zur Rolle von Gewerkschaft und Betriebsräten als Innovatoren

Gerlach (2012): Innovation und Mitbestimmung. Empirische Untersuchungen und Literaturstudien. Düsseldorf

Anders als die anderen drei Titel richtet sich das von der Hans-Böckler-Stiftung herausgegebene Themenheft weniger mit ausführlichen Detailergebnissen an die Wissenschaft, sondern bietet einen praxisorientierten Überblick zu einer Reihe von Studien, mit deren Hilfe das „Verhältnis von Innovation und Mitbestimmung wissenschaftlich präziser" bestimmt werden soll (20). Das rund 70 Seiten umfassende, broschürenartig mit zahlreichen Abbildungen aufbereitete Heft teilt sich in drei Bereiche: Zunächst wird ein Überblick gegeben zum Innovationssystem der Bundesrepublik Deutschland (5-7). Dabei werden vor allem die Defizite der herkömmlichen Innovationsstudien (etwa OECD) identifiziert, die durch ihre Perspektive dem deutschen Innovationsstandort fälschlicherweise Schwächen zuweisen. Unterschätzt werden bspw. die Heterogenität und Branchenspezifizität von Hightech-Bereichen in Deutschland, die Rolle staatlicher Regulierung auch in liberalen Marktwirtschaften und die Transnationalität von Innovationssystemen. Gleichzeitig werden die Technologieförderung und die schematische Vorstellung eines zunächst radikalen dann inkrementellen Innovationsgeschehens überbetont (7).

Im zweiten Teil folgt eine Darstellung relevanter Fakten, Zahlen und Trends auf der Basis von OECD-Daten der Jahre 2009 und 2011 (8-18). Dabei bleibt die Darstellung auffällig eng an den üblichen und zuvor von Gerlach selbst als zu eng kritisierten Kenngrößen zur Innovationskraft von Volkswirtschaften (Wertschöpfung, FuE-Ausgaben, Patentanmeldungen etc.). In der Darstellung zeigt sich zum einen die In-

novationsstärke der deutschen Wirtschaft anhand der Wertschöpfung in den Medium-Hightech-Industrien und zum anderen im Bereich der FuE-Ausgaben eine relative – wenn auch abnehmende – Schwäche im Feld der Spitzentechnologien: Über 40 Prozent der FuE-Ausgaben werden im Automobilbau und im Maschinenbau getätigt, der Anteil der FuE-Ausgaben am BIP dagegen liegt seit Ende der 1980er Jahre relativ konstant bei rd. 2,5 Prozent (8-10).

Interessanter sind dagegen die Abschnitte zu Trends in verschiedenen Branchen und/oder unterschiedlichen neuen Technologien in Deutschland, bei denen jeweils ausführliche und überwiegend durch die Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studien zusammengefasst werden. Im Fokus stehen etwa die Pharmaindustrie und die Übernahme US-amerikanischer Unternehmensstrategien als eine Ursache ihrer Innovationsschwäche (12f.). Bei der roten und weißen Bio- und Gentechnologie nehme Deutschland im internationalen Vergleich sehr gute Rankingplätze ein, sei in der grünen Biotechnologie jedoch „weit abgeschlagen" (13). In der Automobilindustrie gilt Deutschland ungebrochen als Technologieführer und „lead market". Dabei werden in der Darstellung unterschiedlicher Forschungsergebnisse auch durchaus widersprüchliche Entwicklungen aufgezeigt: Während es seit Mitte der 1990er Jahre zu einem Innovationsschub kommt, der sich in FuE-Steigerungen von 115 Prozent und in weitgehenden Restrukturierungen ganzer Wertschöpfungsketten und Cluster niederschlägt, wird gleichzeitig die Hightech- und Oberklassenorientierung der Branche kritisiert (14 f.). Für die Nanotechnologie wird ein anhaltend starkes Engagement gefordert, das angesichts der ausführlich dargestellten Gefahren und Risiken jedoch durch einen gesellschaftlichen Diskurs zu ergänzen sei (14-17). Und schließlich verdeutlich ein diesen Teil abschließender Blick in den Schiffbau, dass ein vorschnelles Aufgeben scheinbar „alter" Industriebereiche zu kurz greift, ergeben sich doch gerade im Zuge der Energiewende und etwa durch Ansätze wie Offshore-Windkraft neue und beschäftigungssichernde Optionen für innovative Produkte (17-18).

Im Mittelpunkt aber steht der umfangreiche dritte Teil (19-68), der zentrale Ergebnisse mehrerer Studien zusammenfasst und die Leser mit Interviews relevanter Akteure aus Betriebsräten, Unternehmensvorständen und von den beiden großen Industriegewerkschaften IG Metall und IG Bergbau, Chemie, Energie konfrontiert. Am Ende des Themenhefts wird ein Instrument zur Bewertung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen vorgestellt. Das digital umgesetzte Instrument erfasst mit fünfgliedrigen Skalen 22 Indikatoren in den Dimensionen Strategie, Prozesse, Strukturen und Mitarbeiter (www.innokenn.de). Nachfolgend wird nur auf zwei der fünf von Gerlach zusammengefassten Studien eingegangen, da die drei weiteren ausführlicher Gegenstand dieser Rezension sind:[1]

- Das ist zum einen die quantitative WSI-Befragung von 1700 Betriebsräten (Ziegler et al. 2010; Kriegesmann et al. 2012). Gerlach (2012: 21-26) betont in der Dar-

[1] Die Ergebnisse von Schwarz-Kocher et al. 2011 finden sich bei Gerlach (2012: 27-34), die dort (38-41) zusammengefasste Studie von Sperling/Wolf (2010) zur Bedeutung von Mitbestimmung in FuE ist ausführlich nachzulesen in Kädtler et al. (2013) und die Untersuchung von Haipeter et al. (2011) zur Kampagne „Besser statt billiger" als arbeitsorientierte Modernisierung findet sich komprimiert bei Gerlach (2012: 52-56).

stellung, dass 90 Prozent der befragten Betriebsräte – in unterschiedlicher Intensität – Vorschläge in das betriebliche Innovationsgeschehen einbringen. Dabei können 16,6 Prozent der Befragten als „ambitionierte" und 32,6 Prozent als „machtvolle Mitgestalter" eingeordnet werden. Dennoch ist das Thema Innovation nicht konfliktfrei: Selbst bei den machtvollen Mitgestaltern berichten 8,9 Prozent von häufigen und 47,1 Prozent von gelegentlichen Konflikten.

- Das ist zum anderen die Studie zu Innovativität und Mitbestimmung (Scholl 2011), die mittlerweile als Buchveröffentlichung unter leicht verändertem Titel erschienen ist (Scholl u. a. 2013). Auch hier arbeitet Gerlach die starke Bedeutung von Betriebsräten im Innovationsgeschehen heraus (45-48). Die untersuchten 46 Prozessinnovationen zeigen einen deutlichen Zusammenhang zwischen der generellen Stärke des Betriebsrats und seiner Einflussnahme in konkreten Innovationsprojekten. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Betriebsrat und Management wird von beiden Seiten für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens als wichtig erachtet. Trotz der generell positiven Befundlage zur Rolle von Betriebsräten, monieren die Autoren/-innen, dass Betriebsräte beim Thema Partizipation ihre Möglichkeiten noch nicht ausschöpfen würden.

Gerlach resümiert analog zu Kädtler u. a (2013: 268): „Das Spannungsverhältnis zwischen Innovation und Mitbestimmung kann produktiv gelöst werden" (69). Diese Einmütigkeit der beiden Publikationen wundert etwas, bemühen sich doch alle dargestellten Studien letztlich darum, den üblicherweise unterstellten Gegensatz – Innovationen führen zu negativen Folgen für Beschäftigte und Mitbestimmung fungiere als Hemmschuh für Innovation – als falsch und überholt zu entlarven. Schließlich erweise sich Mitbestimmung im Innovationsprozess als „Pluspunkt des deutschen Modells im internationalen Wettbewerb" (ebd.). Dadurch werde das Engagement der Beschäftigten gesteigert, Innovationen infolgedessen verstärkt initiiert und beschleunigt umgesetzt. Zudem mindere Mitbestimmung im Innovationsgeschehen negative Folgen z.B. für die Arbeitsplatzsicherheit. Das bislang nicht ausgeschöpfte Potenzial sei et al. mit einem Mehr an anwendungsorientierter Forschung zu begegnen. Für diesen abschließenden Ausblick Gerlachs bieten – so ist zu hoffen – die neuen Optionen im Rahmen des im Koalitionsvertrag avisierten Forschungsprogramms im Sinne einer Humanisierung der Arbeit ausreichend Gelegenheit.

Haipeter et al. (2011): Rückenwind für die Betriebsräte. Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Berlin

Im Zentrum der von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie stehen die Kampagne der IG Metall „Besser statt billiger" und deren schwerpunktmäßige regionale Umsetzung in Nordrhein-Westfalen. Die Studie hat sich zum Ziel gesetzt zu untersuchen, inwieweit und durch welche Prozesse und Mechanismen die Kampagne die betrieblichen Interessenvertretungen gestärkt und welche Veränderungen sie in der Interessenvertretungspraxis hervorgebracht hat. Die Autoren/-innen ordnen die Kampagne als übergreifende und lernend angelegte Modernisierungsoffensive der IG Metall ein, die 2004/2005 ihren Anfang nahm und als Antwort auf die kommunikations-, tarif-, betriebs- und organisationspolitischen Herausforderungen gedacht war, mit denen sich die IG Metall 2003 konfrontiert sah (40-45).

Insgesamt kommt die Studie zu der Einschätzung, die Kampagne sei als „innovations- und modernisierungspolitischer Ansatz mit arbeitspolitischem Anspruch" zu bewerten. Letzterer aber nur teilweise in der betrieblichen Umsetzungspraxis erkennbar (110-113). Den Forschungsstand zu den Wechselwirkungen zwischen Mitbestimmung und Innovation bewertet die Studie als nicht eindeutig und verweist auf „differenzierte Zusammenhänge zwischen Mitbestimmung, Innovationsfähigkeit und Beschäftigung" (79). Anders als die dargestellten, überwiegend quantitativen Studien, die etwa Mitbestimmung schlicht an der Existenz eines Betriebsrats festmachen, geht es den Autoren/-innen um die Frage, „welche Auswirkungen es hat, wenn Betriebsräte durch Impulse der Gewerkschaft aktiviert werden, sich aktiv mit dem Thema Innovation auseinander zu setzen" – es geht also um die „Innovationspraxis der Mitbestimmung" (ebd.). Anders als etwa in den Studien von Schwarz-Kocher u. a. (2011) und Kädtler u. a. (2013) wird das Augenmerk also auf die Impulsstiftung von Innovationsthemen von außen gelegt.

Die empirische Basis bilden 16 qualitative Intensiv- und Kurzfallstudien in Unternehmen, ergänzt um 11 Experteninterviews mit Vertretern der IG Metall NRW, eine Auswertung der Kampagnenveröffentlichungen sowie eine schriftliche, standardisierte Kurzbefragung von Verwaltungsstellen. Insgesamt wurden 55 Interviews vor allem mit Betriebsräten und gewerkschaftlichen Betreuern/-innen geführt, teils mit Vertretern der Geschäftsführungen, mit Vertrauensleuten und externen Beratern/-innen. Die Fallstudien bilden ein breites Spektrum bezüglich der Kampagnenphasen, Beschäftigtenzahl, Branchen und Eigentümerstrukturen ab, aber auch andere Themen wie die Krisenbetroffenheit spielten beim Sampling eine Rolle (26-35).

Die Studie gliedert sich in vier thematische Blöcke: Zunächst wird die Kampagne im engeren Sinne untersucht, ihr Verlauf und ihre Breitenwirkung dargestellt (37-76). Der zweite Abschnitt (77-113) widmet sich unter der Überschrift „Was heißt eigentlich ‚besser'?" der innovations- und arbeitspolitischen Seite der Kampagne und der „arbeitspolitischen Reichweite von Innovationen" (24). Ein nächster Themenblock fokussiert Stellung und Rolle der Betriebsräte, fragt danach, ob diese durch die Kampagne den titelgebenden „Rückenwind" bei den Beschäftigten erhalten und welche Unterstützung sie durch die Gewerkschaften erfahren haben (115-201). Schließlich wechselt der Blick von den betrieblichen Interessenvertretungen hin zur Organisationsmacht der Gewerkschaften. Dabei wird zwischen Konflikten „für besser" und solchen „gegen billiger" differenziert (25), das schwierige Thema der Tarifabweichung wird in den Blick genommen und gefragt, ob die Kampagne zu neuen gewerkschaftlichen Beteiligungspraktiken geführt hat (203-240).

In den untersuchten Fällen drehten sich die Maßnahmen der „Besser statt billiger"-Kampagne vorrangig um nicht technische Innovationen: Je vier Prozessinnovationen (Investitionen in neue Maschinen oder Produktionsanlagen) und Produktinnovationen (inkrementeller Art oder über Investitionen) standen 40 organisatorische Innovationen gegenüber. Die arbeitspolitische Bewertung der Autoren/-innen über alle Innovationsfälle hinweg beurteilte die wirtschaftlichen Effekte und die Auswirkungen auf die Qualität der Arbeitsbedingungen; letztere konnte in 26 Fällen positiv und nur in zwei Fällen negativ beurteilt werden (89-110).

Die Mitbestimmungspraxis wird entlang mehrerer Spannungsfelder dargestellt (115-189): Demnach bewegen sich Betriebsräte zwischen negativen und positiven Trendbeschreibungen und sind mit Anforderungen an eine höhere Professionalisierung bei steigender Ressourcennot konfrontiert. Sie agieren in unterschiedlich konfliktgeladenen Arbeitsbeziehungen zwischen „Boxing" und „Dancing" und reagieren mit unterschiedlichen Formen der Belegschaftsbeteiligung – von Partizipation über Stellvertretung bis hin zu Legitimationsproblemen bei fehlender Einbindung und arbeitspolitischer Defensive. Die titelinspirierende Frage nach der Rückendeckung betrieblicher Interessenvertretung wird unterschiedlich beantwortet: Während der Vertrauensleutekörper als marginales Scharnier wirkt, wird die Gewerkschaft als Impulsgeber beschrieben, über den auch zusätzliche Beratungsressourcen mobilisiert werden können (190-201).

Anders als die internationalen Erfahrungen des Organizings (203-210) zeige die untersuchte Kampagne wie „untrennbar" sie „mit den Besonderheiten des deutschen Kapitalismusmodells" verbunden sei: Erstens berührten alle Maßnahmen letztlich immer auch das Tarifvertragssystem im Ganzen und zweitens wirke die betriebliche Interessenvertretung als zentraler Akteur der Kampagne und eben nicht – wie bspw. für Organizing in angelsächsischen Ländern typisch – als unabhängiger und externer Akteur jenseits institutionalisierter Mitbestimmung (211). Die in der Studie empirisch nachgezeichnete, enge Verzahnung von Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit sei aber noch „Neuland für beide Beteiligte" (218), sodass die Autoren/-innen verstärkte Partizipation der Beschäftigten verbunden mit Gewerkschaftspräsenz im Betrieb auch als zentrale Ressource für eine gewerkschaftliche Erneuerung sehen (218-240).

Die Studie verdeutlicht, welche innovationsförderlichen und arbeitsplatzsichernden Effekte die Kampagne „Besser statt billiger" in den untersuchten Fallbetrieben ohne Frage hatte, lässt aber auch die noch bestehenden Defizite nicht unbenannt: Zum einen wird der Anspruch an „gute Arbeit" oft zu wenig konsequent verfolgt, zum anderen fällt die vergleichsweise geringe Rolle der Interessenvertretungen bei Produkt- und Prozessinnovationen ins Auge und zum dritten stellen sich weitergehende Herausforderungen an Beteiligungsorientierung und Bildungsarbeit der Gewerkschaften (241-248).

4. Resümée

Alle rezensierten Publikationen verbindet ihre Stärke im Blick auf das Empirische, eigenständige theoretische Ausführungen finden sich wenig bis gar nicht; sie beschränken sich überwiegend auf eine Darstellung des für die eigene Studie relevanten Forschungsstandes. Das gilt vor allem für den kursorischen Überblick von Gerlach (2013), aber auch für die Studie von Haipeter et al. (2011) – auch wenn sich hier im Kapitel zur Rückkehr der Gewerkschaft in den Betrieb eine lesenswerte Diskussion zum Begriff des Organizing findet (203-211). Auch in den Studien von Schwarz-Kocher et al. (2011) und Kädtler et al. (2013) spielt die Theoriediskussion eine untergeordnete, eher das Empirische flankierende Rolle. Lesenswert sind diese vier Publikationen also nicht in erster Linie für theoretisch Interessierte, ihr Wert liegt in der Breite und Tiefe der empirischen Befunde zum Zusammenhang von Innovation und Mitbestimmung.

Dabei ändern die Ergebnisse der Studien nichts Prinzipielles an den in der Einleitung wiedergegebenen Einschätzungen des Forschungsstandes zum Zusammenhang von Mitbestimmung und Innovation: Betriebsräte wirken mit, sie sind vor allem aktiv bei Innovationen auf der arbeitsorganisatorischen Ebene und vergleichsweise deutlich weniger im Bereich von Produkt- und Prozessinnovationen. Dieser Befund bestätigt sich ebenso wie die Tatsache, dass die für Deutschland typische Struktur und Kultur der Mitbestimmung positiv auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen wirkt. Die Feststellung, es seien die „Interessenvertretungen, die in den Unternehmen mit Alternativkonzepten darauf drängen, die Möglichkeiten des deutschen Produktionsmodells ernst zu nehmen und die Wissens- und Flexibilitätspotenziale der Beschäftigten zu aktivieren" (Haipeter u. a. 2011: 112), findet sich ähnlich daher in allen hier vorgestellten Studien.

Über diesen generellen Befund hinaus tragen die vorgestellten Studien ein bislang nicht vorliegendes empirisches Detailwissen zusammen, das einen unverzichtbaren Einblick in die innovationsbezogene betriebliche Mitbestimmungspraxis gibt (Schwarz-Kocher u. a. 2011), in die Erwartungen von Beschäftigten in FuE an die betriebliche Mitbestimmung (Kädtler u. a. 2013) und an Effekte gewerkschaftlicher Kampagnen für die Innovationspraxis von Betriebsratsgremien (Haipeter u. a. 2011). Diese umfassenden empirischen Studien belegen ebenso wie die Überblicksbetrachtung von Gerlach (2013) ohne Frage eindrucksvoll einen positiven Zusammenhang zwischen kollektiven Mitbestimmungsinstitutionen und Innovation. Dass dieser Outcome im Interesse der Hans-Böckler-Stiftung liegt, mindert nicht das Ergebnis, sind die methodischen Prämissen der Empirie doch jeweils nachvollziehbar und wissenschaftlich profund dargelegt.

Trotzdem: Wie kausal und/oder tragfähig die Ergebnisse sind, würde sich in Gänze erst erschließen, wenn auch innovative Unternehmen mit schwächeren oder ganz ohne Mitbestimmungskulturen mit dem gleichen Erkenntnisinteresse und empirischen Aufwand untersucht würden. Bei allen vier Studien fällt auf, dass gesellschaftliche Ansprüche/Interessen an Innovation keinerlei Rolle spielen. Dies kann mit den Zeiträumen der Erhebungen zusammenhängen, die alle teils deutlich länger zurückliegen als die Erscheinungsjahre der Studien auf den ersten Blick offenbaren. Themen rund um eine ökologische Transformation bspw. werden mittlerweile evtl. als drängender wahrgenommen als zum Erhebungszeitpunkt.

Die in den Studien durchweg nicht im Zentrum stehende Frage der Einflussnahme kollektiver und betrieblicher Mitbestimmung auf Entscheidungen über Produktinnovationen und/oder Aushandlungsprozesse über Werthierarchien bei innovationstrategischen Entscheidungen (bspw. Ökologie vs. Kosten) könnte daher weiteren Stoff für zukünftige Forschung zum Zusammenhang von Innovation und Mitbestimmung bieten. Zudem konzentrieren sich die Studien überwiegend auf Innovationen im Bereich produzierender Branchen – mit dieser Fokussierung ist fast automatisch der Dienstleistungssektor als ein Feld mit weitergehendem Forschungsbedarf zum Themenkomplex benannt.

Bei zwei Themen verweisen die hier zusammengeführten Befunde auf weiteren Forschungsbedarf (und aus gewerkschaftlicher Sicht auf einen ebenso drängenden

Handlungsbedarf): Zum einen diagnostizieren alle Autoren/-innen mehr oder weniger stark, dass beim Thema Partizipation der Beschäftigten auch vonseiten der Betriebsräte das mögliche Potenzial bei Weitem noch nicht ausgeschöpft wird. Zum anderen herrscht ebenso Einigkeit in der Feststellung, dass sich betriebliche Interessenvertretung – selbst wo sie stark innovationsinitiierend wirkt – zu wenig aktiv auf die (Mit-)Gestaltung bei technischen Prozess- und Produktinnovationen richtet. Beide Defizite einer – wenn man so will – Partizipations- und Technikzögerlichkeit betrieblicher Interessenvertretung lassen aufhorchen, wenn man diese mit den aktuellen Herausforderungen im Kontext von Debatten um die Digitalisierung von Arbeit (Industrie 4.0, „Kollege" Roboter etc.) oder um systemische Transformationsdynamiken (Elektromobilität, Energiewende, Bioökonomie u. Ä.) in Zusammenhang bringt.

Vieles deutet darauf hin, dass eine aktive Gestaltung dieser Veränderungsprozesse im Sinne „guter Arbeit" für betriebliche Interessenvertretung nur dann zu bewältigen ist, wenn sie sich erstens stärker als bisher auch auf technische Produkt- und Prozessinnovationen einlässt. Dass dies Betriebsratsgremien angesichts der Komplexität der technischen Herausforderungen überfordert, verweist zweitens umso mehr auf die Notwendigkeit einer deutlich erweiterten und ernster genommenen Partizipation der Beschäftigten. Die Studien zeigen, dass beide – Technikgestaltung und Beschäftigtenpartizipation – in der betrieblichen Mitbestimmungspraxis mehr als ausbaufähig sind. Warum hier Defizite liegen und – noch mehr – wie diese überwunden werden könnten, gibt Stoff für weiteren Forschungsbedarf. Mitbestimmung und Innovation mit einem besonderen Fokus auf eine partizipative Technikgestaltung sollten daher in den aktuell aufgelegten, thematisch einschlägigen Förderprogrammen – wie dem nationalen zu einer „Humanisierung der Arbeit" oder den Themenbereichen Social Innovation und Bioökonomie im EU-Programm Horizon 2020 – integraler Bestandteil sein.

Literatur

Biedermann, A./Dreher, C./Gerstlberger, W./Klippert, J./Kopplin, S./Meszléry, K./Pedrosa, A. (2013): Partizipatives und ganzheitliches Innovationsmanagement. Sichtweisen von Betriebsleitungen und Betriebsräten. Berlin.

Düll, K./Bechtle, G. (1988): Die Krise des normierten Verhandlungssystems. In: Bolte, M. (Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb. Weinheim, 215-244.

Ecke, S. (2005): Auswertung von Gerichtsentscheidungen zum novellierten Betriebsverfassungsgesetz. Düsseldorf.

Gerlach, F. (2012): Innovation und Mitbestimmung. Empirische Untersuchungen und Literaturstudien. Düsseldorf.

Haipeter, T./Brettschneider, A./Bromberg, T./Lehndorff, S. (2011): Rückenwind für die Betriebsräte. Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Berlin.

Haipeter, T. (2002): Chancen und Risiken der Mitbestimmung – Das Beispiel Volkswagen. In: Industrielle Beziehungen, 9(3): 319-342.

Howaldt, J./Schwarz, M. (Hrsg.) (2010): Soziale Innovation im Fokus: Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld.

Kädtler, J./Sperling, H.J./Wittke, V./Wolf, H. (2013): Mitbestimmte Innovation. Berlin.

Kern, H. (1998): Mitbestimmung und Innovation. Expertise für das Projekt „Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen". Gütersloh/Düsseldorf.

Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat". In: Industrielle Beziehungen, 5(1): 76-100.

Kriegesmann, B./Kley, T./Kublik, S. (2010): Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung? In: WSI-Mitteilungen, 63(2): 71-78.

Kriegesmann, B./Kley, T./Kublik, S. (2012): Mitbestimmung als Innovationstreiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven, Berlin.

Krücken, G./Meier, F. (2005): Der gesellschaftliche Innovationsdiskurs und die Rolle von Universitäten. Eine Analyse gegenwärtiger Mythen. In: Die Hochschule 14(1): 157-170.

Nerdinger, F.W./Martins, E./Pundt, A. (2011): Betriebsräte und Mitarbeiter in Innovationsprozessen. Ergebnisse aus dem Projekt BMInno. München/Mering.

Pongratz, H.J. (2009): Konkurrenz und Integration in Reorganisationsprozessen. Zur Problematik „schöpferischer Zerstörung" innerhalb von Organisationen. In: Soziale Welt 60(2): 179-197.

Schmierl, K. (2010): Lohn und Leistung. In: Böhle, F./Voß, G. G./Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: 359-383.

Schmierl, K. (2012): Mitwirkung von Betriebsräten in komplexen Innovationsprozessen? In: Pfeiffer, S./Schütt, P./Wühr, D. (Hrsg.): Smarte Innovation. Ergebnisse und neue Ansätze im Maschinen- und Anlagenbau. Wiesbaden: 165-181.

Scholl, W. (Hrsg.) (2011): Innovativität durch Mitbestimmung. Abschlussbericht für die Hans-Böckler-Stiftung, Berlin.

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

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

Sperling, H.J./Wolf, H. (2010): Zwischen Sicherung und Gestaltung – Varianten mitbestimmter Innovation in der Industrie. In: WSI-Mitteilungen 63(2): 79-86.

Ziegler, A./Kriegesmann, B./Kley, T./Kublik, S. (2010): Betriebliche Innovationsfähigkeit: Die Perspektive der Betriebsräte, Marburg.

Zimpelmann, B./Wassermann, D. (2012): Mitbestimmung und Nachhaltigkeit – Widerspruch oder Chance? Eine empirische Untersuchung in deutschen Großunternehmen. Berlin.