

nehmer im Rahmen eines Solidaritätsstreiks deutsche Arbeitnehmer unterstützen könnten. Dies wäre insbesondere in Fällen reizvoll, in denen deutsche Arbeitnehmer nicht selbst Streikmaßnahmen ergreifen können. Im Gegenzug könnten deutsche Gewerkschaften ihre französischen Kollegen in Notfällen finanziell unter die Arme greifen. Dagegen erscheint eine Koordination mit den englischen Arbeitnehmern – wegen ihrer eingeschränkten rechtlichen Möglichkeiten – und mit den Niederländern – wegen ihrer geringen »Streikfreudigkeit« – in diesem Bereich schwieriger. Für das Vorgehen bei Standortverlagerungen spielt zudem das EU-Recht eine immer bedeutendere Rolle. So wird sich der Europäische Gerichtshof in der zurzeit in Luxemburg anhängigen Rechtssache Viking⁴¹ mit dem europarechtlichen Stellenwert des Streikrechts im Zusammenhang mit einer grenzüberschreitenden Standortverlagerung auseinandersetzen. Es bleibt abzuwarten, ob der Gerichtshof im Spannungsverhältnis zwischen Marktexpansion und sozial-

politischer Schrankensetzung die gewerkschaftliche Arbeitskampffreiheit (Tarifautonomie) gegen die Freizügigkeitsrechte des EG-Vertrags absichert⁴² oder der Ausübung der gemeinschaftsrechtlich garantierten Koalitionsfreiheit⁴³ neue Hürden in den Weg legt.

RALF-PETER HAYEN ist Referatsleiter für betriebliche Mitbestimmung und Euro-Betriebsräte im Bereich Mitbestimmung und Unternehmenspolitik beim DGB Bundesvorstand **FRANZ CHRISTIAN EBERT** studiert Europäisches Recht und Rechtsvergleichung in Oldenburg, Bremen und Genf und ist Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung

41 EuGH C-438/05, The International Transport Workers' Federation and The Finnish Seamen's Union v Viking Line ABP and OU Viking Line Eesti,

42 Vgl. hierzu eingehend: Blanke, Streikende Wikinger vor dem Europäischen Gerichtshof. Streikrecht und wirtschaftliche Grundfreiheiten im EU-Recht, AuR 2006, 1 ff.

43 Ebd. (Fn. 42) 1, 5.

Handwerkszeug für die Praxis: Innovationskennziffern

Innovationsfähige Unternehmen setzen auf die arbeitenden Menschen

Die Stärkung der Zukunftsfähigkeit eines Betriebs ist eine strategische Aufgabe von Interessensvertretungen. Damit können Arbeitsplätze gesichert werden. Unternehmen haben bessere Zukunftschancen, wenn sie innovationsfähig und in der Lage sind, ihre Produkte, Dienstleistungen sowie ihre Prozesse erfolgreich zu erneuern, Marktanteile zu sichern und neue Kundengruppen anzusprechen, mehr Qualität zu liefern oder kostengünstiger zu produzieren. Innovationsfähige Unternehmen investieren in die »Human- und Organisationsressourcen«, so zeigen es die Innovationsforscher auf. Um innovationsfähig zu werden, müssen Unternehmen sich also nicht allein um Finanzierungen, Spitzentechnologien oder Forschungsinvestitionen kümmern, sondern ebenso entscheidend sind Faktoren, wie Qualifikation und Management- und Organisationskonzepte. Denn Verbesserungsvorschläge und Ideen für Neues kommen nicht von Maschinen, sondern nur von Menschen – und zwar von allen Beteiligten in einem Unternehmen über alle Hierarchiestufen hinweg. Eine Binsenweisheit, die leider all zu oft im betrieblichen Alltag untergeht.

Ein ganzheitliches Verständnis von Innovation setzt folglich auf den Menschen als Wissens- und Innovationsträger. Die

Steuerung der Unternehmensentwicklung und seiner Innovationsaktivitäten muss dies berücksichtigen. Wer die Innovationsaktivitäten und die Fähigkeit des Unternehmens, erfolgreich Neues hervorzubringen in den Blick nehmen will, der muss auf die inneren Strukturen und Fähigkeiten eines Betriebes schauen. Aus arbeitsorientierter Perspektive gehören dazu alle Faktoren, die auf den Prozess der Ideenfindung, ihrer innerbetrieblichen Durchsetzung, der systematischen Umsetzung von Ideen in Lösungen und Produkte sowie ihrer Vermarktung förderlich wirken. Das sind die arbeitenden Menschen und ihre Kompetenzen und die Informations- und Kommunikationsprozesse mit anderen Abteilungen, Kunden, externen Kooperanten oder mit der Wissenschaft.

Wichtig

Dazu gehören ein systematisches Verbesserungs- bzw. Innovationsmanagement, das Zugang zu Wissen organisiert, und Freiräume zum Ideen »spinnen« schafft, sowie eine Führung, die unterstützend wirkt, optimale Werkzeuge und ergonomische Arbeitsplätze zur Verfügung stellt, effiziente Abläufe und eine auf Lernen ausgerichtete Organisation und Unternehmenskultur anstrebt.

Damit wird die Gestaltung der Arbeit zu einem entscheidenden Faktor für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Gesundheitsfördernde und motivierende Arbeit, kurz »Gute Arbeit«, wie sie beispielsweise die IG Metall und ver.di fordern, sind nicht mehr allein eine Frage des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, sondern ein Baustein zur Zukunftssicherung.

Erweitertes Innovationsverständnis:

Ein arbeitsorientiertes Konzept für Innovation lässt sich definieren als Erneuerung, die unter den Voraussetzungen hoher Kompetenz, humaner Arbeitsbedingungen und effizienter Organisation innerhalb sozialer Prozesse in Unternehmen und Gesellschaft entsteht und auf das Ziel Beschäftigung und nachhaltiges Wirtschaften gerichtet ist. »Gute Arbeit« wird dabei zu einem entscheidenden Faktor für Innovationsfähigkeit und damit für Wachstum und Zukunft in einem Unternehmen.

Innovationsförderliche Unternehmenskultur

Ein innovatives Unternehmen ist weit mehr als die Summe der Kompetenzen seiner Beschäftigten. Es geht um die Kompetenz der gesamten Organisation und diese ist entscheidend abhängig von den sozialen Beziehungen, der sozialen Bindekraft zwischen den Einzelnen. Sie machen das Unternehmen erst schnell, flexibel, lernfähig und ideenreich. Dafür werden stabile Strukturen benötigt, belastbare Teams und Prozesse, die Anpassungen flexibel zu lassen. Die Pflege einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur wird damit zu einer zentralen Managementaufgabe, der Blick auf individuelles Verhalten und Leistung geht ins Leere.

Nachhaltige Innovationen

Jede erfolgreiche Erneuerung wird als Innovation bezeichnet, jedoch stellt sich die Frage, ob jede auch zu begrüßen ist. Aus der Perspektive der Beschäftigungssicherung und des Ziels »Gute Arbeit« sollte ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder eine interne Verbesserung nicht ausschließlich unter dem Aspekt des Kundennutzens und des möglichen ökonomischen Gewinns bewertet werden. Eine Idee, soll sie dauerhaft wirken, muss den Grundsatz der Nachhaltigkeit erfüllen und dies heißt vorrangig soziale Sicherheit, ökologisches Wirtschaften und humane Arbeitsbedingungen. Solche Innovationen sorgen langfristig nicht nur für Beschäftigungssicherung, sie können einer ganzen Branche positive Impulse geben. Beispiele für nachhaltig wirksame technische Innovationen sind die Entwicklung von Windkraftträdern oder Solarzellen.

Die Stärkung der Innovationsfähigkeit stellt für die betriebliche Interessenvertretung eine Herausforderung dar, weil originäre Aufgaben der Unternehmensführung in den Blick

genommen werden. Es geht nicht mehr allein um das betriebliche Vorschlagswesen oder allein um die Weiterbildung.

Betriebsräte mit Langfristperspektive

Das gesamte Unternehmen und seine Entwicklungsfähigkeit zu thematisieren ist, ein Schritt weg vom reaktiven zum aktiven, vom kurzfristigen zum langfristig orientierten, strategischen Handeln. Damit mischt sich ein Betriebsrat in das unternehmerische »Kerngeschäft« ein. Das ist mit Risiken, aber auch mit Chancen verbunden. Nicht von ungefähr hat die IG Metall in der letzten Tarifrunde das Thema Weiterbildung und Innovation in die öffentliche Auseinandersetzung gerückt. Die Beschäftigten zu erreichen und ihre Kreativität zu fördern, liegt im Interesse der Betriebsräte. Sie sind sogar – im Vergleich zu den Führungskräften – oft näher an den Beschäftigten und können deren »innere Kräfte« besser mobilisieren. Dass kann selbstverständlich nicht zum »Nulltarif« erfolgen. Hierzu gehört mindestens der Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen, ein Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl der Ideen, die umgesetzt werden sollen, um zwei Gesichtspunkte zu nennen. Sonst gerinnt das betriebsrätliche Engagement zu einem Co-Management, dass das Management nichts kostet und bei nächster Gelegenheit vom Tisch gewischt wird. Beschädigt wäre in erster Linie dann der Betriebsrat. Im Übrigen sagt schon der Volksmund: Was nichts kostet, ist nichts wert! Das Einmischen des Betriebsrats in den Innovationsprozess muss konsequenterweise in eine erweiterte Mitbestimmung des Betriebsrats münden.¹

Damit Betriebsräte für sich selbst Perspektiven entwickeln, ihre Bewertungen, Ansatzpunkte und ihre Handlungsschritte zum Themenfeld Innovation gezielter einsetzen können, sind Kennzahlen und Werkzeuge hilfreich.

Diagnosewerkzeug Innovationskennzahlen

Sie können Aussagen über die Innovationskraft des Betriebs machen und Aktivitäten zur Stärkung unterstützen. Auf diese Weise wird es leichter möglich, den § 92a BetrVG strategisch und vorausschauend auszuschöpfen.

Grundlegende Voraussetzung für den Einsatz von Kennzahlen und Werkzeugen zur Förderung der Innovationsfähigkeit ist aus unserer Sicht ein erweitertes, arbeitsorientiertes Verständnis von Innovation. Damit gelingt der Blick auf das Unternehmen als Ganzes, seine Strukturen und Kräfte.

Begriffsdefinitionen Innovation, Innovationsfähigkeit und Innovationskennzahlen

Innovation: Umsetzung von Ideen, neuem Wissen und Nachfrageimpulsen in neue Angebote am Markt (Produkt- und Dienstleistungsinnovationen) und neue Formen der Leistungserstellung im Unternehmen (Prozessinnovationen)



¹ Beispielhaft sei die »Betriebsvereinbarung zur Förderung von Innovationen« in der Formularsammlung von Däubler/Kittner/Klebe (Hrsg.): BetrVG – Formularbuch, Arbeitshilfen und Erläuterungen 2006, S. 659 f. genannt.

Innovationsfähigkeit oder Innovationskraft: Fähigkeit eines Unternehmens, Innovationen hervorzubringen
Erfolgsfaktoren für Innovationen: Faktoren, die das Hervorbringen von Innovationen im Unternehmen fördern (sichtbar an innovativen Unternehmen)
Innovationskennzahlen – ergebnisbezogen –: Angaben über die Zahl der hervorgebrachten Innovationen pro Zeitraum, den Umsatzanteil pro Innovation, die Art der Innovationen
Innovationskennzahlen – fähigkeitsbezogen –: Angaben zur Qualität der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens in Form von bewerteten innovationsförderlichen Faktoren

Kennzahlen zur Innovationsfähigkeit können sich zum einen am Ergebnis orientieren und an der Frage, wie viele Innovationen ein Unternehmen in den letzten Jahren auf den Markt gebracht hat, wie viel Umsatzanteil dies bedeutet und ob es Produkt- oder Prozessinnovationen waren. Solche wissenschaftlichen Erhebungen zum Innovationsverhalten werden regelmäßig vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim durchgeführt – dabei geht es allerdings vorrangig um die volkswirtschaftliche und branchenbezogene Perspektive.

Zum anderen können Kennzahlen zur Innovationsfähigkeit die inneren Faktoren eines Unternehmens abbilden, die in der Innovationsforschung als Anzeichen von Innovationsfähigkeit gelten.

Eine im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung erstellte Studie zu »Innovationskennzahlen zur Beschäftigungsförderung« hat vorhandene Ansätze zur »Messung« der Innovationstätigkeit bewertet und die entscheidenden betriebliche Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit zusammengestellt.

Erhebliche Bedeutung für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens haben demnach die folgenden Faktoren:

- das Ziel- und Wertesystem
- Innovation als Strategie
- Unterstützung von Innovationsprozessen durch das Top-Management
- Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Finanzkraft, Risikobereitschaft
- aktives Wettbewerbsverhalten
- auf Lernen und Kompetenzerwerb ausgerichtete Unternehmenskultur
- Qualitätsziele
- regionale und globale Orientierung
- Beschäftigungsentwicklung als Teil des Unternehmensleitbilds
- das Führungs- und Organisationssystem
- technologische Kompetenz
- qualifiziertes Personal
- Kapazitäten in Forschung und Entwicklung
- Marktkennntnis und Kundennähe
- Zugang zu Wissen und Information, systematisch geförderte Weiterbildung
- dezentrale, eigenverantwortliche Einheiten, Teamarbeit
- bereichsübergreifende Kooperation, Dialog zwischen Forschung/Entwicklung/Produktion/Marketing
- ergebnis- und mitarbeiterorientierte Führung
- motivierende Faktoren der Leistungserbringung

- hoch entwickelte Infrastruktur und Anwendung von IuK-Technologien
- unterstützende Infrastruktur und Administration
- Methodeneinsatz für mehr Systematik und Kreativität, Ideenpools/Promotoren/Netzwerke
- Prozesssteuerung, Innovationsmanagement, Projektmanagement
- Außenorientierung zu Kunden/Lieferanten/Wissenschaft/Wettbewerber/überbetriebliche Vernetzung
- das Kommunikations- und Sozialsystem
- offene Informations- und Kommunikationskultur
- soziale Kompetenzen auf Führungs- und Teamebene
- Handlungsspielräume der Beschäftigten
- Honorierung von Leistung, Leistungsanreize
- sozialer Dialog und Interessenvertretung
- Partizipation und Einbindung der Beschäftigten

Auf dieser Grundlage hat die Studie ein Konzept für »Diagnosewerkzeug Innovationsfähigkeit« entwickelt und mit konkreten Fragestellungen hinterlegt. Damit können Betriebsräte »ihr« Unternehmen relativ einfach auf dessen Innovationsfähigkeit hin bewerten. Die folgende Übersicht zeigt die vorläufige Gliederung des Diagnosewerkzeugs.

Konzept »Diagnosewerkzeug Innovationsfähigkeit«

Grobgliederung	Analysebereiche
Strategie	Strategie und Ziele
Prozesse	Kundenorientierung Lernorientierung Prozessorientierung Produktentwicklung Vernetzung Methodeneinsatz
Struktur	Organisation Führung und Kultur Wissen und Kompetenz MitarbeiterInnen Infrastruktur Finanzierung Recht Interessenvertretung

Das Konzept »Diagnosewerkzeug Innovationsfähigkeit« soll in einem wissenschaftlichen Projekt zu einem praxisgerechten Messinstrument weiterentwickelt und erprobt werden. Hierzu ist die Förderung durch die Hans-Böckler-Stiftung beantragt. Bereits im Einsatz sind die beiden gewerkschaftlichen Instrumente »Soziales Benchmarking im Call Center« (www.soca-online.de) und das »Innovationsbarometer von ver.di für Aufsichtsratsmitglieder«. Das geplante Diagnosewerkzeug Innovationsfähigkeit ermöglicht betrieblichen Interessenvertretungen, Beschäftigten und anderen, anhand eines Fragebogens die Innovationskraft ihres Betriebs zu bewerten. Die Ergebnisse sollen Stärken und Schwachstellen aufdecken und Betriebsräte unterstützen, wenn sie initiativ werden wollen. Das Diagnosewerkzeug soll nicht nur messen, es soll Veränderung im Unternehmen befördern. Es soll nicht nur statisch einen IST-Zustand feststellen, sondern durch seine Anwendung dynamisch Prozesse in Gang setzen.

Es kommt damit beim zu entwickelnden Werkzeug auf die eingesetzten Methoden und Vorgehensweisen an, nicht allein auf den Inhalt des Instruments. So können beispielsweise durch den Einsatz bei Beschäftigten, den Vergleich zwischen Abteilungen, zwischen der Bewertung durch den Betriebsrat und durch Führungskräfte oder in gemeinsamen Workshops neue Erkenntnisse gewonnen werden und Ansätze zu betrieblichen Verbesserungen entstehen.

Die wichtigsten Ziele beim Einsatz des Werkzeugens sind:

- Bewusstwerdung des »Zustandes« des Unternehmens
- Stärkung der Handlungskompetenz von Interessenvertretung und Unternehmen
- Initiierung von Veränderungsprozessen bei den Zielgruppen Betriebsrat, Geschäftsführung und Beschäftigte in Richtung mehr Innovationsfähigkeit
- Verstärkung des sozialen Dialogs im Unternehmen

Fazit

Die Diagnose der Innovationsfähigkeit kann den sozialen Dialog im Unternehmen fördern und dient damit dem gemeinsamen Ziel der Zukunftssicherung.

KARL-HEINZ BRANDL ist Technologie- und Datenschutzberater für Betriebs- und Personalräte und Geschäftsführer der ver. di-innotec; **PETER-MARTIN COX** ist Berater bei der Technologieberatungsstelle Hessen beim DGB Hessen e.V. und zuvor Dozent und Trainer im Bildungszentrum Oberjosbach; **REGINE RUNDNAGEL** ist Beraterin bei der Technologieberatungsstelle Hessen beim DGB Hessen e.V. und Geschäftsführerin Ergo-Online



Hierzu finden Sie im Internet:

- einen Link zum ver.di Innovationsbarometer
- Wissenswertes zum Thema Innovation

Die Haftung des Arbeitgebers

Ein Überblick

Hier lesen Sie

- **welche Schäden der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer ersetzen muss**
- **wann die Unfallversicherung oder Dritte für Schäden des Arbeitnehmers haften**
- **was in einer Betriebsvereinbarung zur Arbeitgeberhaftung vereinbart werden kann**

Nachdem in der AiB 2/2007 in einem ersten Teil Haftungsfragen auf der Arbeitnehmerseite dargestellt wurden, erfolgt nunmehr in einem zweiten Teil die Behandlung der nicht weniger komplizierten Haftungslage beim Arbeitgeber.

Unter dem Sammelbegriff der »Arbeitgeberhaftung« versteht man gemeinhin die Rechtsfolgen von Pflichtverletzungen des Arbeitgebers gegenüber dem von ihm beschäftigten Arbeitnehmer. Es geht somit darum, ob überhaupt und bejahendenfalls in welchem Umfang ein Arbeitgeber für Schäden verantwortlich gemacht werden kann, die in seinen Schadens- bzw. Risikobereich fallen.

**Im Einzelnen kommen folgende Verletzungs- bzw. Haftungsbe-
reiche in Betracht:**

- Verletzung von zivilrechtlichen oder öffentlich-rechtlichen Schutzpflichten gegenüber dem Arbeitnehmer
- Haftung für eingebrachte Vermögensgegenstände des Arbeitnehmers
- Haftung für vom Arbeitnehmer selbst verursachte Eigenschäden
- Freistellung des Arbeitnehmers von Schadensersatzansprüchen Dritter
- Haftung bei Arbeitsunfällen
- Haftung bei Nichtabführung von Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen
- Haftung wegen unterlassenen Hinweises des Arbeitgebers zur unverzüglichen Arbeitslosmeldung des Arbeitnehmers