

# Innovation – ein gewerkschaftliches Handlungsfeld

**In den Köpfen vieler Betriebs-/Personalräte und Gewerkschafter war Innovation lange Zeit identisch mit Rationalisierung und Arbeitsplatzvernichtung – ein Umdenken hat begonnen!**

**B**ESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG steht – vor allem in wirtschaftlichen Krisen – im Mittelpunkt allen gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Handelns. Eine ganze Palette von Instrumenten, von Arbeitszeitmodellen über Entgeltkürzungen und Beschäftigungsgesellschaften bis hin zu Sozialplänen, stehen hierbei zur Verfügung. Kurzfristig sorgen sie auch für ökonomische ›Entlastung‹ durch Personalkosten-senkung. Der Standort kann gehalten, Entlassungen können verhindert werden. Zur langfristigen Zukunftssicherung eines Betriebes aber gehört mehr: Der Betrieb muss die Fähigkeit besitzen, immer wieder neu, auch unter veränderten Marktbedingungen sein ›Geschäft‹ zu machen.

Erfolgreich innovativ sein im globalen Wettbewerb! Dies gilt heute als entscheidende unternehmerische Aufgabe. Dazu werden die Kompetenzen und die Kreativität der Beschäftigten, der Wille der Organisation zu lernen und der Mut zu Investitionen benötigt. Erst das macht den Betrieb innovationsfähig (siehe auch den Beitrag ab Seite 4).

Betriebsräte mit ihrem ›anderen Blick‹ auf den Betrieb spielen dabei eine entscheidende Rolle. Auch die rechtliche Grundlage, in diesem Sinne im Betrieb zu

agieren, ist mit § 80 Abs. 1 Nr. 8 und § 92a BetrVG verbessert worden. So wird eine vom Grundsatz her ureigene unternehmerische Aufgabe zu einem betriebsverfassungsrechtlichen Handlungsfeld für Gewerkschaften und Betriebsräte.

Der Streit, ob damit das ›Co-Management‹ nicht etwas zu weit getrieben werde, ist angesichts aktueller Entlassungswellen eher müßig. Letztlich geht es um die Sicherung der Arbeitsplätze, um gute Geschäftsideen. Und erste gewerkschaftliche Aktionen zur Innovationsförderung, wie etwa den ver.di-Wettbewerb ›Ideen von uns für die Arbeit von morgen‹ (siehe Seite 16) gibt es ebenfalls schon.

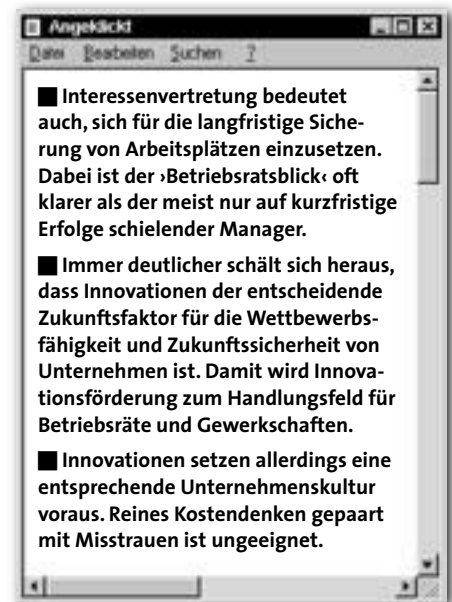
## Die IKT-Branche – der Motor stottert!

DIE IKT-BRANCHE (Informations- und Kommunikationstechnik) gilt als *die* Schlüsselbranche für die gesellschaftlich-wirtschaftliche Entwicklung schlechthin. Ihre Technologien – Datenverarbeitung, Informationstechnik, Telekommunikation – werden in allen Wirtschaftsbereichen und bei fast allen Tätigkeiten und Arbeitsprozessen genutzt, um Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Ganze Branchen, Prozesse, Wertschöpfungsketten, die Logistik und

das Konsumentenverhalten werden durch IK-Technologien immer wieder neu strukturiert, sie spielen also in der Entwicklung Deutschlands zu einer ›Wissensgesellschaft‹ eine entscheidende Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit.

Jahrelang war die IKT-Branche eine ›Job-Maschine‹ mit zweistelligen Wachstumsraten. Aktienboom und ›New Economy‹ (siehe die ›New-Economy‹-Artikelreihe von Ulrich Klotz ab CF 1/2000) sorgten für Dauereuphorie. ›Start-up‹-Internet-Unternehmen schossen aus dem Boden und schöpften aus den prallen IKT-Budgets der Auftraggeber.

Neue Formen der Arbeitskultur – zu beschreiben vielleicht mit den Stichworten ›euphorische Dynamik‹, ›grenzenloses Arbeiten‹, ›schnelles Geld‹, ›Risiko



und Spaß‹ – verbreiteten sich rasch. Binnen eines Jahres kam der Zusammenbruch mit alarmierenden Umsatzeinbrüchen, Insolvenzen und Entlassungswellen. Ein Schlaglicht: Mittlerweile liegt die Arbeitslosigkeit unter IKT-Fachkräften bei etwa 10 Prozent (Frühjahr 2003 = 58 000 arbeitslos Gemeldete).

Der Einbruch ist drastisch und die Folgen sind überall zu spüren: Die Budgets für IKT-Investitionen stagnieren, der Ausbau von IKT-Infrastrukturen ist zurückgestellt, Geschäftsausweitungen finden nicht mehr statt, Forschung und Entwicklung werden zurückgefahren – alles in allem: Konjunkturrückgang



## Trends & Hintergründe

statt zweistelliger Wachstumszahlen. Die Lösungen der Manager aber sind eher ›klassisch‹ – angesagt ist: Personalabbau, Outsourcing, Druck auf Entgelt und Lohnnebenkosten, die Forderungen nach Lockerung des Kündigungsschutzes.

Was nun hat die Krise verursacht? Ist ausgerechnet die IKT-Branche nicht mehr innovationsfähig?

---

### Ursachen der Krise

---

ARGUMENTIERT WIRD in der Regel damit, dass der ›Hype‹ (die aufgeregte Sensationshascherei) um die neuen Technologien nicht von Dauer sein konnte, dass Kostensenkung und Konsolidierung notwendig werden mussten, dass Marktberreinigung letztlich ›gesund‹ sei und zu einem angemessenen Wachstum führen werde. Angeführt wird auch, dass die UTMS-Lizenzen viel zu teuer gewesen seien, dass Banken Kredite ohne Wirtschaftlichkeitsprüfung vergeben hätten und dass die ›Start-ups‹ mit ihrem zusammengerafftem Geld und Personal eben keine seriösen Gründungen waren. Überhaupt waren die Erwartungen überzogen und alle Markteinschätzungen falsch. Aber: Diese Argumente bleiben auf der Oberfläche, sie erklären nicht, sondern verdecken eher den Blick auf die wirklichen (brancheninternen) Gründe.

Im extrem schnellen Wachstum mit Blick auf die täglichen Aktienkurse wurde genau das vernachlässigt, was langfristig Stabilität und Zukunftsfähigkeit sichert: systematische Planungsprozesse, Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb, Mitarbeiterqualifikation, Managementqualifikation. Ein überproportionaler Anteil üppig bezahlter Manager ohne Führungskompetenz (manch einer ohne viel Verwendungsnutzen), sowie viele gut dotierte junge IKT-Kräfte mit fachlichem Detailwissen aber ohne ausreichende betriebs- und marktbezogene Erfahrungen und Grundlagen – das ist typisch für die schnell gewachsenen IKT-Betriebe.

Auch kennzeichnete die ›New Economy‹ eine gewisse Überheblichkeit, gespeist aus einem neuen Arbeitsverständnis, das die Grenzziehung zwischen

Arbeitszeit und Privatsphäre völlig verwischte.

Das alles wurde bald zum Hemmschuh. Mit hohen Gehältern als Ausgleich für die Überstundenberge, mit guten Aufstiegschancen und leichtem Quereinsteigen ist es vorbei, während der zunehmende Druck auf die Personalkosten den Arbeitsdruck weiter steigen lässt. Kaum verwunderlich ist deshalb die aktuell festzustellende zunehmende Desillusionierung der Beschäftigten, die im übrigen auch ihren Ausdruck in Gewerkschaftseintritten und Betriebsratsgründungen findet. Bedenkt man dazu die geringe Anzahl von Hochqualifizierten (nur 12 Prozent der IKT-Fachkräfte sind Informatik-Hochschulabsolventen), den hohen Anteil von ›Umschülern‹ und Quereinsteigern mit wahrscheinlich geringerer Berufsidentifikation (so zumindest eine These von Dr. Werner Dostal, IAB) und das weit verbreitete ›Arbeiten ohne Ende‹ mit seinen ›Burn-Out‹-Effekten, dann zeigen sich hier die entscheidenden Hindernisse für die dringend benötigte Innovationskraft.

Zudem war der Blick auf den Kunden, die Technik-Benutzer und den Wettbewerb in den Zeiten des ›selbstverständlichen‹ Wachstums erheblich vernachlässigt worden – die Branche hat oder hatte ausgeprägt ›produkt-autistische‹ Züge.

Angesichts der von renommierten Unternehmensberatern, IKT-Managern und Wissenschaftlern benannten internen strukturellen Krisengründe (siehe auch IT-Konferenz HBS/IGM, [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)) werden allein Personalkostensenkungen wohl kaum zu einer nachhaltigen Zukunftssicherung führen – das wäre einzig nur ein Herumdoktern an den Symptomen und ein Sparen an der falschen Stelle.

Die Konsequenz: An der Notwendigkeit, innovativ zu sein und langfristig innovationsfähig zu bleiben, kommt kein Unternehmen vorbei (siehe auch die Artikelreihe ›Innovationspolitik‹, beginnend in diesem Heft ab Seite 4).

---

### Erfolgsrezept: Innovation und Weiterbildung

---

ERFOLGREICHE BETRIEBE setzen auf Innovation und auf Investitionen in Weiterbildung und Forschung/Entwicklung.

Eine VDI-Umfrage zeigt als Ergebnis denn auch auf, dass intensive Schulung und hohe Motivation der Mitarbeiter für den Erfolg eines Unternehmens entscheidender sind als die Qualität von Produkten und Dienstleistungen. Erfolgreiche Unternehmen haben höher qualifizierte Führungskräfte und ebensolche Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeitszeit und Führung zufrieden sind. Und: Erfolgreiche Unternehmen legen mehr Wert auf Kundenzufriedenheit.

Innovationsfähigkeit hat also Voraussetzungen und dazu gehören:

- Qualifikation und Branchen-/Berufserfahrung;
- offene Kommunikationskultur (abteilungsübergreifend auch zum Kunden hin);
- Mitarbeiterzufriedenheit und damit Motivation als Voraussetzung für Leistungserbringung über die Norm hinaus;
- Förderung der Kreativität, Querdenken ist möglich (keine Konkurrenz- und Misstrauenskultur);
- Markt- und konsequente Kundenorientierung;
- Führung als Unterstützung (autoritäre Strukturen behindern Kreativität);
- lernorientierte Unternehmenskultur, Aufnehmen von Wissen und Trends aus der Unternehmensumwelt (Kunden, Mitbewerber, Lieferanten, Wissenschaft, Staat), Kooperationsbereitschaft nach außen;
- systematische und effiziente Methoden und Organisation von Prozessen, Investitionsbereitschaft, ausreichende Ressourcen (eine zu knappe Personaldecke verhindert Kreativität!).

---

### Innovation als zukunftsorientiertes Handlungsfeld

---

FÜR DIE BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG im herkömmlichen Sinne steht den Betriebsräten eine ganze Reihe von Werkzeugen zur Verfügung. Ausgehandelt werden typischerweise Regelungen zu Arbeitszeit, Entgelt, Sozialleistungen, Altersregelungen, Beurlaubungen, Versetzungen, Organisationsentwicklung und Weiterbildung, um damit den Ver-

zicht auf Kündigungen, den Verzicht auf Auslagerungen (Outsourcing) oder den Standorterhalt zu erreichen. Prüfbare Kopplungen von Entgelt- oder Personalkürzungen an ökonomische Kennziffern oder »intelligente« Sozialpläne gehören dazu – ebenso die Palette der öffentlich wirksamen Mobilisierung der Beschäftigten. Dabei überwiegt in der Regel die Sicherung der Stammbeschaften durch Flexibilisierung von Arbeitszeit und Personaleinsatz.

Seltener dagegen werden Arbeitsplätze durch Organisationsentwicklung oder noch seltener durch Investitionen in neue Geschäftsbereiche oder gar in »Bildung« gesichert und gefördert.

Während die »klassischen« Werkzeuge eher kurzfristige ökonomische Entlastungen bringen und oft genug mit dem Verlust wertvoller Qualifikationen einhergehen, beinhalten Regelungen zu Personal und Organisation mittelfristig gesehen die Möglichkeit zur Weiterentwicklung der Betriebe, zu Verbesserung der Marktposition und damit zu einer nachhaltigen Sicherung der Beschäftigung oder gar zum Aufbau neuer Felder der Beschäftigung (siehe auch: [www.WSI.de](http://www.WSI.de)).

Die Förderung von Innovation und die Stärkung der Innovationsfähigkeit sollte deshalb im Zentrum des betriebsrätlichen Handelns stehen, wenn es um eine langfristige Zukunftssicherung geht.

Der neue § 92 a BetrVG eröffnet den Betriebsräten ein Mitwirkungsrecht in Sachen Beschäftigungssicherung. Mit Hilfe einer fundierten Analyse der betrieblichen Stärken und Schwächen (siehe dazu den Ansatz der TBS NRW: »Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale«, Handlungshilfe Heft 46) können sie konkrete Vorschläge unterbreiten, zum Beispiel:

- zu neuen Formen der Arbeitsorganisation,
- zu Änderungen der Arbeitsverfahren und -abläufe, zur Qualifizierung der Arbeitnehmer,
- Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen und
- zum Produktions- und Investitionsprogramm.

Der Gesetzestext nennt den Begriff Innovation zwar nicht ausdrücklich, hinter jedem der in der Aufzählung genannten Gestaltungsbereiche können aber Innovationen stehen – seien es Verfahrensverbesserungen oder neue Produkte/Dienstleistungen.



Das neue Mitwirkungsrecht nach § 92 a BetrVG entfaltet seine Gestaltungskraft aber nicht ausschließlich aufgrund der konstruktiven Vorschläge des Betriebsrats, die damit transportiert werden können. Das wird auch nicht immer klappen. Denn: Innovation und Beschäftigungssicherung war früher »Chefsache« und deshalb werden viele Unternehmensleitungen eine solche (neue) Rolle des Betriebsrats nicht unbedingt akzeptieren. Oft wird erst mit Hilfe

von »klassischen« Mitbestimmungsrechten der notwendige Gesprächs- und Verhandlungsraum geschaffen werden können, um so den Betriebsratsvorschlägen zur Beschäftigungssicherung das nötige Gehör zu verschaffen:

- beschäftigungsorientierte Arbeitszeitregelungen (§ 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG);
- Sicherung guter Arbeitsplatzbedingungen und guter Leistungsbedingungen, Initiativen für Führungskultur und Führungskräftequalifikation, das heißt: Qualitätselemente wie Arbeitszufriedenheit in Zielvereinbarungen von Führungskräften, Angebote für Konfliktregelungen für Abteilungen mit schlechtem Betriebsklima, regelmäßige Umfrage zu Arbeitszufriedenheit etc. als Steuerungsinstrument (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG);
- Weiterentwicklung/Gestaltung des betrieblichen Vorschlagswesens, des Ideen- oder Innovationsmanagements mit dem Ziel ein kreativitätsförderliches unbürokratisches Kommunikationsklima zu sichern (§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG);
- Sicherung der Weiterbildungsbudgets, der Weiterbildungschancen für alle und systematischen Personalentwicklung (§ 97 Abs. 2, § 98 BetrVG).

Diese Handlungsfelder sind als solche natürlich nichts Neues, sie gehören zu den mehr oder weniger selbstverständlichen Aufgaben der betrieblichen Interessenvertretungen. Sie erhalten ihre neue und besondere Bedeutung dadurch, dass sie zusammen und gebündelt im Hinblick auf das Thema »Innovation und Beschäftigungssicherung« eingesetzt werden. Voraussetzung dafür ist eine entsprechende Zukunftsvision des Betriebsrats für den Betrieb. Ohne eine Vorstellung darüber, wohin der Betrieb sich langfristig entwickeln kann und soll, geht es nicht.

Dabei sind Betriebsräte oft sogar besser geeignet, eine solche Entwicklungsperspektive realistisch zu entwerfen. Denn: Betriebsräte sind oft viel länger im Betrieb als jene, ihre tägliche Arbeit ist nicht an mehr oder weniger üppigen Sonderzahlungen orientiert und – das ist das Wichtigste – sie kennen die Ängste und Widerstände der Beschäftigten viel



## Trends & Hintergründe

besser als Vorstand und Führungskräfte. Selbst die FAZ schreibt, dass »zur Ehrenrettung vieler Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten [...] zu sagen [ist], dass sie oft einen besseren Überblick über die Lage im Unternehmen haben als mancher Manager oder Vertreter der Anteilseigner« (FAZ vom 28. 3. 2003, »Das Geld anderer Leute«, Seite 13).

Der »Betriebsratsblick« ist also von zentraler Bedeutung für erfolgreiche Entwicklungsprozesse im Unternehmen. Veränderungsprozesse des Managements hingegen erreichen häufig nicht ihr Ziel. Eine Umfrage zeigt sogar, dass bei betrieblichen Veränderungsprozessen oft nicht nur der Erfolg ausbleibt, sondern dass das Betriebsklima hinterher sogar schlechter geworden ist (siehe SZ vom 7. 4. 2003, »Veränderungsprozesse schaden dem Betriebsklima«). Anzunehmen ist, dass in solchen Fällen die Ängste der Betroffenen nicht ausreichend berücksichtigt wurden (siehe dazu auch den Beitrag ab Seite 18).

---

### Gewerkschaftliche Innovations-Initiativen

---

BETRIEBSRÄTE STEHEN letztlich im Wettbewerb, wenn sie sich für Innovation in ihren Betrieben einsetzen. Gewerkschaften als Organisationen, die die Konkurrenz unter den Beschäftigten begrenzen wollen, können dabei die einzelbetrieblichen Grenzen überwinden und so die Interessen nach Beschäftigungssicherung neu bündeln und initiativ wirken.

Für erfolgreiche gewerkschaftliche Initiativen zu Beschäftigungssicherung durch Innovation gibt es bereits Beispiele.

#### **DPG: Innovation für neue Arbeitsplätze**

1998/99 hat es eine Initiative der Deutschen Postgewerkschaft (heute ver.di) im Telekom-Konzern gegeben (»Innovation für neue Arbeitsplätze – Produkt- und Dienstleistungsinnovation«). In einer Arbeitsgruppe des DPG-Hauptvorstands wurden von betrieblichen Fachleuten über 70 innovative Ideen entwickelt und an den Kriterien »Quantität der Beschäftigungswirkung,

»gesellschaftlicher Nutzen«, »Tempo der Realisierung«, »Betriebswirtschaftlichkeit«, »Qualität der Arbeitsplätze« und »Dauerhaftigkeit der Beschäftigung« geprüft.

Diese Ideen wurden in Gespräche mit dem Telekom-Vorstand eingebracht, wobei auch Innovationshemmnisse undurchdachte Organisationsveränderungen, mangelhafte Prozesse, eine fehlende zukunfts- und erfolgsorientierte Qualifizierung. Nach harten Verhandlungen konnten damit der Personalabbau gebremst und betriebsbedingte Kündigungen bis 2004 ausgeschlossen werden (siehe Broschüre des Kooperationsbüros Multimedia: »Innovation / Chance für Arbeitsplätze«, 1999).

#### **ver.di: Ideen von uns für die Arbeit von morgen**

Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di hat unter ihren Mitgliedern im IKT-Bereich in diesem Jahr einen Ideenwettbewerb durchgeführt. Dieser Wettbewerb hatte zum Ziel, beschäftigungsfördernde Geschäftsideen zu entwickeln, um diese dann innerhalb des zentralen »Aktionsprogramms zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen« (siehe: [www.verdi-tk-it.de](http://www.verdi-tk-it.de)) als Beitrag zum Arbeitsplatzertand in die Branche und in die Unternehmen einzubringen. Zugleich soll der Wettbewerb Auftakt sein zu weiterführenden Aktivitäten auf betrieblicher / regionaler Ebene mit den folgenden Zielen ...

- **Bewusstsein fördern:** Sensibilisierung der Mitglieder und Betriebsräte für die Bedeutung von Innovation;
- **Wissen schaffen:** Qualifizierung von Betriebsräten zum Thema Innovation (Innovationsfähigkeit, Methoden für kreative Ideensuche, 92a BetrVG, betriebliches Vorschlagswesen, betriebliches Ideenmanagement);
- **Erfahrung organisieren:** Erfahrungsaustausch über die Betriebe hinweg, Überwindung betriebsbezogener Konkurrenzen, Vernetzung der Betriebsräte entlang der Wertschöpfungsketten von Lieferanten, Dienstleistern, Produzenten, Kunden;
- **Aktivitäten und Initiativen anregen:** Förderung betrieblicher Aktionen zum Thema Innovation auf der Grundlage

von § 92 a BetrVG (Ideenmanagement, runde Tische, Innovations-Arbeitskreise usw.)

- **Mitglieder binden:** Kontaktaufnahme mit den Mitgliedern über den Weg der beruflich-fachlichen Identifikation (konstruktive Zukunftssicherung als neues gewerkschaftliches Handlungsfeld);
- **Arbeitsplätze sichern:** öffentlich wirksame Aktionen/Ideen werden in Branche und Unternehmen eingebracht, Ideen fließen in Verhandlungen und runde Tische ein.

Der Wettbewerb wurde in der ver.di-Fachbereichszeitung »KOMM« ausgeschrieben und führte zu etwa 200 Einsendungen. Die Projektleiterin Brigitte Reinelt zeichnete die Preisträger im Mai dieses Jahres auf der Bundesfachbereichskonferenz aus. Die prämierten Vorschläge – »IKT-Beratungs-/Produktangeboten für Ältere«, »Handy mit SOS-Taste« und »Raumüberwachung« – waren von einer Fachjury ausgewählt worden.

---

### Fazit

---

DIE BEISPIELE ZEIGEN: Betriebsräte und Gewerkschaften haben verschiedene Rollen und Aufgaben, wenn es darum geht, die Innovationsaktivitäten voranzutreiben. Ziel ist dabei aber immer die Zukunft der Betriebe und die Sicherung der Beschäftigung. Beides kann nur erfolgreich sein, wenn eine enge Verzahnung der Aktivitäten stattfindet.

**Peter Martin Cox**, Arbeitsschwerpunkt: Früherkennung, Potenzialanalyse und Beschäftigungssicherung; **Regine Rundnagel**, aktueller Arbeitsschwerpunkt: Arbeitsgestaltung/Gesundheitsschutz, zusammen mit Margrit Kölbach Organisation des Innovations-Ideenwettbewerbs für ver.di; beide arbeiten als Berater/in bei der TBS Hessen; Kontakt: Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen, Untere Karlstraße 14, 34117 Kassel, [peter-martin.cox@tbs-hessen.de](mailto:peter-martin.cox@tbs-hessen.de)

