

19/2018

## STANDORTFAKTOR MITBESTIMMUNG

### Betriebsräte als Wettbewerbsvorteil einer digitalen Arbeitswelt

#### AUF EINEN BLICK

**Innovationen und ständige Verbesserungen sind Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmen, um in der Digitalisierung Schritt zu halten. Betriebsräte fördern eine innovative Unternehmenskultur, denn sie organisieren Partizipation der Beschäftigten und Akzeptanz von Veränderungen. Sie sorgen für Gerechtigkeit im Betrieb, übernehmen wirtschaftliche und soziale Verantwortung, sind Diversity Manager und Kreative in einem. Um im digitalen Zeitalter Schritt zu halten, sind Betriebsräte nicht das Problem, sondern die Lösung.**

In sich stetig wandelnden, digitalen Arbeitswelten können nur innovative Betriebe langfristig erfolgreich sein (siehe z. B. Oerder 2017; Pfeiffer 2014). Gerade Startups als wichtige Impulsgeber der Digitalisierung leben von einer innovativen Idee als Erfolgsgarant. Aber auch aus der Perspektive von Großkonzernen sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen sind Innovationen Grundlage für unternehmerischen Erfolg. Dabei sind nicht nur rein technische (digitale) Neuerungen als Innovationen zu verstehen – auch soziale Innovationen sind gesellschaftlich und wirtschaftlich wichtig (Buhr 2015).

Um kontinuierlich Innovationen entwickeln zu können und sich und die eigenen Produkte stetig neu zu erfinden, versuchen Unternehmen ihren Beschäftigten immer bessere Rahmenbedingungen dafür zu bieten. Funktionsräume statt Einzelbüros, Kicker und SnackBar statt Teeküche. Dies sind die Bilder, die viele mit „Innovation“ verbinden und deren Mythos auch außerhalb des Silicon Valley gerne gepflegt wird. Längst sieht es nicht mehr nur in einigen dem Garagen-Status entwichenen Startups so aus, auch große Konzerne und Traditionsunternehmen versuchen von einer innovativen Atmosphäre zu profitieren. Neben allem Nimbus scheint auch etwas dran zu sein, an den neuen Methoden: Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass Werte wie Partizipation, Akzeptanz für Veränderung, Gerechtigkeit, Verantwortung, Kreativität und Diversität tatsächlich Innovationen vorantreiben. Diese Werte gilt es also zu fördern, um gesellschaftlich wie wirtschaftlich die Bundesrepublik im digitalen Zeitalter ankommen zu lassen.

Genau das leisten Betriebsräte für die deutsche Wirtschaft bereits seit ihrer Festschreibung im Betriebsverfassungsgesetz im Jahr 1952. Sie sind damit der Garant für das Gelingen von Innovationen und neuen Geschäftsmodellen. Mitbestimmung ist somit kein Hemmschuh, sondern ein Standortvorteil in einer digitalen Arbeitswelt. Die folgenden sechs Thesen werden dies erläutern.

#### BETRIEBSRÄTE GEWÄHRLEISTEN (DEMOKRATISCHE) PARTIZIPATION

Die Beteiligung von Beschäftigten erschließt Innovationspotenziale und führt Neuerungen zum Erfolg (Schwarz-Kocher et al. 2011; Pfeiffer 2014). Innovation durch Partizipation ist dabei in einer immer schnelleren Arbeitswelt der Schlüssel, um dem technologischen Wandel etwas entgegensetzen zu können (Oerder 2017). Werden Innovationen beteiligungsorientiert entwickelt, haben diese deutlich bessere Umsetzungs- und Erfolgschancen. So haben auch Arbeitgeber\_innen immer mehr Interesse an der Beteiligung ihrer Belegschaft entwickelt, denn eine partizipative Unternehmenskultur fördert neben Innovationserfolgen auch die Bindung von Fachkräften an ein Unternehmen.

Aber: Wer darf über welche Aspekte mitbestimmen? Alle Beschäftigten? Alle betroffenen Personen? Wer ist alles betroffen? Und vor allem: Wer entscheidet dies? Die Frage, wie Partizipation organisiert sein soll, führt nicht nur in Betrieben, sondern auch in der Zivilgesellschaft regelmäßig zu Konflikten. Ohne Betriebsrat werden Entscheidungen meist einseitig von einem Management- oder Eigentümerkreis beschlossen. Werden Beschäftigte überhaupt einbezogen, bestimmt die Arbeitgeberseite, inwiefern und wessen Meinung in die Entscheidungsfindung einfließen soll.

>

Sind jedoch Betriebsräte vorhanden, müssen diese schon laut Gesetz in viele Fragestellungen eingebunden werden. Sie können mitentscheiden, wie und welche Beschäftigten in Diskussionsprozesse einbezogen werden oder gebündelt die Position der Belegschaft weitertragen. Betriebsräte sind dabei die demokratisch legitimierte(r)n Vertreter\_innen der Belegschaft. Sie vertreten nicht nur ihre individuellen Interessen, sondern sind für das Wohl aller Beschäftigten verantwortlich. Es ist ihre Aufgabe, Kompromisse herbeizuführen und dabei auch die Bedürfnisse von Minderheiten zu berücksichtigen. In Fragen der Arbeitszeitflexibilität können beispielsweise Eltern von kleinen Kindern besondere Wünsche haben, die bei einer reinen Mehrheitsbefragung der Beschäftigten vielleicht überstimmt werden würden. Betriebsräte können in solchen Fällen vermitteln und die Bedürfnisse verschiedener Beschäftigtengruppen sowie wirtschaftliche Notwendigkeiten gegeneinander abwägen, um einen guten Kompromiss zu finden.

Betriebsräte haben also die Funktion, die Position der Beschäftigten einzubringen sowie deren Beteiligung bei relevanten Entscheidungen zu garantieren. So sorgen sie dafür, dass Innovationen entstehen und Unternehmen zum Erfolg geführt werden.

## BETRIEBSRÄTE SCHAFFEN AKZEPTANZ FÜR VERÄNDERUNGEN

Innovationen sind ein wichtiger Motor zur Überlebenssicherung eines Unternehmens, gerade in digitalen Zeiten. Nur ein kleiner Teil von in Unternehmen gestarteten Veränderungsprozessen wird jedoch als erfolgreich betrachtet. Viele Innovationsprojekte scheitern dabei nicht daran, dass die Neuerung an sich schlecht wäre, sondern dass ihre Umsetzung nicht gelingt. Konzepte passen nicht zu vorhandenen Maschinen, neue Programme werden nicht verstanden oder Beschäftigte setzen neue Vorgaben einfach nicht um.

Werden Betriebsräte frühzeitig eingebunden, tragen sie wesentlich zum Erfolg von Innovationen bei (Oerder 2016). Veränderungen im Betriebsablauf werden von der Belegschaft zunächst oft skeptisch aufgefasst (Scholl et al. 2013). Warum sich verändern, wenn doch bisher alles gut lief? Jedes neue Computerprogramm, jeder neue Handgriff muss mühsam erlernt und behalten werden. Hinzu kommt, dass Beschäftigte in den letzten Jahren erleben mussten, dass Veränderungen für sie häufig negative Folgen hatten, wie höhere Arbeitsbelastung und Arbeitsverdichtung. Es ist also verständlich, dass Arbeitnehmer\_innen Innovationen nicht immer positiv gegenüberstehen.

Sollen Beschäftigte sich dennoch für Innovationen begeistern, haben Betriebsräte dabei eine Vorbildfunktion. Wie sie sich Veränderungen gegenüber verhalten, ist von entscheidender Bedeutung, denn ihre Rolle wird schnell von Beschäftigten adaptiert. Mit einem Betriebsrat im Rücken, der harte, aber konstruktive Auseinandersetzungen mit der Geschäftsführung nicht scheut, sind Beschäftigte einer Untersuchung zufolge eher bereit, sich auf Innovationen einzulassen (Scholl et al. 2013). Es macht also einen Unterschied, ob Betriebsräte, die früh in Innovationsprozesse eingebunden waren und diese im Sinne der Beschäftigten mitgestalten konnten, voller Überzeugung für diese einstehen und vor ihren Kolleg\_innen für Veränderungen werben oder selbst von ihnen überrollt worden sind.

Eine positive Einstellung des Betriebsrats zu Veränderungen nimmt diesen ihren Schrecken und lässt Arbeitnehmer\_innen geplante Innovationen auch umsetzen. Nur so kommen die wichtigsten Ressourcen von Unternehmen zum Zug: Wissen und Können der Beschäftigten.

## BETRIEBSRÄTE STELLEN GERECHTIGKEIT HER

Für Beschäftigte ist es wichtig, sich nicht der Willkür ihrer Vorgesetzten ausgesetzt zu fühlen, sondern den Eindruck zu haben, dass Gerechtigkeit im Unternehmen herrscht. Die Wahrnehmung von Gerechtigkeit am Arbeitsplatz führt zu höherer Produktivität und Leistungsfähigkeit sowie einem besseren Miteinander – den besten Voraussetzungen für Innovationen (Colquitt et al. 2013). Dafür sorgen Betriebsräte.

Digitaler Wandel schafft Handlungsspielräume für Arbeitgeber und Belegschaften. Entscheidungen darüber, ob und wie mobile Endgeräte eingesetzt werden, oder wer wann und wie flexibel arbeiten kann, sind zwei prominente Beispiele. Auch bereits bestehende Vereinbarungen, beispielsweise zum Datenschutz der Beschäftigten, müssen aufgrund neuer Rahmenbedingungen und Überwachungsmöglichkeiten neu verhandelt werden. Dabei spielen Betriebsräte eine entscheidende Rolle. Gibt es einen Betriebsrat, können Vorgesetzte nicht einfach nach eigenem Gutdünken entscheiden, wer im Homeoffice arbeiten darf und wer nicht. Stattdessen verhandeln die demokratisch gewählten Repräsentant\_innen des Betriebes Betriebsvereinbarungen, die klare Regeln festlegen. Oft sind es erst Betriebsräte, die auf eine einheitliche Regelung dringen, wo vorher von Vorgesetztem zu Vorgesetztem völlig unterschiedliche Spielregeln galten. Die Beschwerden über den sogenannten „Nasen-Faktor“, also dass Vorgesetzte je nach Gegenüber über Homeoffice, Laptopnutzung oder Schichtverschiebungen entscheiden, ist eine der häufigsten Beschwerden in Partizipationsprozessen mit Belegschaften. Wenn Beschäftigte sich der Willkür ihrer Vorgesetzten ausgesetzt fühlen, führt dies zu Ohnmachtsgefühlen und Demotivation. Durch den Einsatz der Betriebsräte für klare Regelungen ist es für Beschäftigte nachvollziehbar, welche Vorgaben gelten und nach welchen Richtlinien Entscheidungen getroffen werden.

Betriebsräte sorgen für Verfahrensgerechtigkeit<sup>1</sup> und sichern somit die Gleichbehandlung der Beschäftigten. Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte sich ernst genommen und beteiligt fühlen. Davon profitieren alle: Die Beschäftigtenzufriedenheit steigt und mit ihr die Identifikation mit dem Betrieb. Dies führt zu besseren Arbeitsergebnissen, höherer Produktivität und letztlich höherer Wettbewerbsfähigkeit.

## BETRIEBSRÄTE ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG

In modernen Betrieben lässt sich ein interessanter Trend beobachten: Arbeitnehmervertreter\_innen sind häufig die einzige Konstante in ständig wechselnden Vorständen, Geschäftsführungen und Aufsichtsräten (Oerder 2016). Während Vertreter\_innen der Arbeitgeberseite sich durch ihre Arbeit entweder für höhere Weihen an anderen Standorten qualifizieren

oder bei schlechter Performance ausgetauscht werden, rekrutieren sich Betriebsräte häufig aus Arbeitnehmer\_innen, die bereits über Jahre oder Jahrzehnte am Standort beschäftigt sind. Sie sind es, die ihre Produkte oder Dienstleistungen in allen Feinheiten kennen, wandelnde Märkte begleiten und Kundenanforderungen voraussehen können. Das reine Beurteilen, Verhandeln und Ausbessern von Vorschlägen oder Entwürfen der Arbeitgeberseite ist dabei längst nicht mehr die einzige Aufgabe von Betriebsräten. Arbeitnehmervertreter\_innen sind immer häufiger bereits frühzeitig in die Begleitung von Projekten, Entwicklung und Implementierung von Veränderungen eingebunden und gestalten diese maßgeblich mit. Betriebsräten kommt somit als Treiber von Innovationen eine Schlüsselrolle zu (Oerder 2016).

Gerade in der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich die erfolgreiche Rolle von Betriebsräten als Krisenmanager gezeigt. Unternehmen mit Betriebsrat kamen dabei deutlich besser durch die Krise als Unternehmen ohne Arbeitnehmer\_innenvertretung. Betriebsräte kommen mehr und mehr in die Verantwortung, proaktiv Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten und Innovationen in Betrieben voranzutreiben. Dies nützt auch dem Wirtschaftsstandort Deutschland. Scholl und Kollegen weisen nach: Je stärker sich der Betriebsrat am Innovationsgeschehen beteiligt, desto erfolgreicher ist letztlich die Innovation innerhalb eines Betriebs oder Unternehmens (Scholl et al. 2013).

Betriebsräte übernehmen somit sowohl soziale als auch wirtschaftliche Verantwortung für die Beschäftigten eines Unternehmens und sind ein wichtiger Stabilisator von Betrieben, um diese langfristig erfolgreich zu machen.

## BETRIEBSRÄTE SORGEN FÜR DIVERSITÄT

Arbeitnehmerschaften sind heute diverser als jemals zuvor. Megatrends wie Globalisierung, Feminisierung und Demografischer Wandel führen zu kulturell, geschlechtlich und altersgemischten Belegschaften: Frauen streben zunehmend auf den Arbeitsmarkt, Fachkräfte und Arbeitnehmer\_innen kommen aus den unterschiedlichsten Ländern und Kulturen. Diese Diversität gilt es abzubilden und zu nutzen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen und Innovationen voranzutreiben. Eine Studie der Boston Consulting Group und der TU München zeigt einen klaren Zusammenhang zwischen Vielfalt in einem Unternehmen und Innovationsfähigkeit: je mehr Diversität, desto höher der Umsatz durch innovative Produkte und Dienstleistungen (Rocio et al. 2017). Menschen mit unterschiedlichen Lebenserfahrungen, familiären Hintergründen und Karrierepfaden finden auch für unterschiedliche Probleme die verschiedensten Lösungsansätze. Das mag manchmal anstrengend sein, aber es birgt Potenzial für Innovationen.

Dennoch wird Vielfalt als Treiber für Innovationen im Wettbewerb weiterhin unterschätzt. Dabei ist sie Grundbedingung für Innovationsfähigkeit und unternehmerischen Erfolg. Viele Konzerne finden Diversität zwar als Schlagwort wichtig, eine konkrete Diversity-Strategie kann jedoch nur ein geringer Teil vorweisen (Charta der Vielfalt 2016). Ganz anders Betriebsräte: Sie betreiben Diversity-Management bereits seit Jahrzehnten. Auch wenn es bei ihnen meist ganz anders heißt.

Nach §80 des Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) ist es originäre Aufgabe des Betriebsrats, für Gleichbehandlung der Geschlechter, Integration und Inklusion einzustehen. Als Vertreter\_innen einer diversen Belegschaft schaffen sie mit Vereinbarungen zu betrieblichem Eingliederungsmanagement (BEM) die Möglichkeit, dass auch Menschen mit Krankheiten ihren Platz in der Belegschaft finden, sorgen für Genderdiversität in Aufsichtsräten, agieren als „Integrationslotsen“ für Kolleg\_innen mit Migrationshintergrund. Die betriebliche Mitbestimmung ist dabei selbst ein echter Integrationsfaktor: Ab dem ersten Tag können Migrant\_innen oder Geflüchtete als Teil der Belegschaft den Schutz und Rat des Betriebsrats in Anspruch nehmen und sogar selbst wählen.

Betriebsräte schaffen seit langem, was sich viele Unternehmen erst mühsam erarbeiten müssen: die Belange einer vielfältigen Belegschaft zu berücksichtigen und für Geschlechtergerechtigkeit, Integration und Inklusion zu sorgen.

## BETRIEBSRÄTE FÖRDERN KREATIVITÄT

Um innovative Ideen entwickeln zu können, bedarf es einer gehörigen Portion Originalität und Kreativität. Menschen müssen in der Lage sein „out of the box“ zu denken und für bekannte Probleme neue Lösungen zu finden.

Betriebsräte sind es gewohnt, auch außerhalb der Linienführung Altbekanntes in Frage zu stellen. Oft sind sie es, die aufgrund ihrer Position mit kreativen Vorschlägen Unternehmen eine neue Richtung geben können. Das hat auch mit der Komplexität ihrer Arbeitsbereiche zu tun. Neben „klassischen“ Aufgabenfeldern werden Betriebsräte mit immer mehr Aspekten einer Organisation konfrontiert. Die Rolle eines Betriebsrats reicht von Konfliktmanagement über Kommunikation bis zu wirtschaftlichem Krisenmanagement. Sie kennen den Kostendruck, den die Konzernspitze an den Standort weitergibt aus den Meetings mit dem Management, die Unzufriedenheit der Entwicklungsabteilung, die Vorschläge des Vertriebs sowie die großen und kleinen Sorgen der Beschäftigten aus ihren täglichen Sprechstunden im Betriebsratsbüro. Sie unterliegen keiner Linienführung und können sich so, auch aufgrund ihrer geschützten Position, Querschüsse erlauben.

Beispiele dafür lassen sich regelmäßig in der ganzen Republik finden – der Deutsche BetriebsräteTag präsentiert jedes Jahr besonders interessante Projekte auf seiner Tagung. 2017 war beispielsweise der Betriebsrat der Stadtwerke München für sein Projekt zur Gründung einer Wohnungsbaugenossenschaft nominiert. Vor dem Hintergrund exorbitanter Wohnungspreise in München sowie dem gleichzeitigen Fachkräftemangel soll das günstige Wohnen für Beschäftigte zur Personalgewinnung und -sicherung beitragen. Das Traditionsunternehmen Vorwerk kennen heute viele als Mutter des Verkaufsschlagers Thermo-mix. Noch 2010 sah es in dem Unternehmen jedoch ganz anders aus. Damals sollten mehr als 60 Service-Center und Shops geschlossen werden und viele Arbeitsplätze wegfallen. Doch stattdessen setzte sich der Betriebsrat gemeinsam mit den Beschäftigten für ein neues erfolgreiches Geschäftsmodell mit kreativem Verkaufskonzept, attraktiveren Shops und veränderten Öffnungszeiten ein und konnten alle Arbeitsplätze retten.

Betriebsräte müssen kreativ und hartnäckig sein, um ihre Aufgabe erfüllen zu können: gute Arbeit in erfolgreichen

Unternehmen. Wenn sie über den Tellerrand hinausschauen und vermeintliche wirtschaftliche Logiken infrage stellen, sind sie in der Lage, Innovationen voranzutreiben, Arbeitsplätze zu erhalten und Unternehmen wirtschaftlich voranzubringen.

## BETRIEBSRÄTE SIND DIE LÖSUNG

Betriebsräte stehen für eine moderne Unternehmensführung, denn sie fördern Partizipation der Beschäftigten, Akzeptanz von Veränderungen und Gerechtigkeit im Betrieb. Sie übernehmen wirtschaftliche und soziale Verantwortung, sorgen für eine diverse und vielfältige Belegschaft und sind kreative Treiber von Unternehmensentwicklungen – alles die besten Voraussetzungen, um die im digitalen Zeitalter so wichtigen Innovationen zu schaffen. Gute Geschäftsführungen wünschen sich gute Betriebsräte, denn sie wissen: Um im digitalen Zeitalter Schritt zu halten, sind Betriebsräte nicht das Problem, sondern die Lösung.

### Autorin

**Dr. Katharina Oerder** ist Leiterin Hauptstadtbüro des Instituts für Mitbestimmung, Innovation und Transfer – MIT Institut.

### Anmerkung

**1** – Zwar regeln Betriebsvereinbarungen oft nicht, dass für alle Beschäftigten die gleichen Regeln gelten müssen. So werden Beschäftigte mit kleinen Kindern z. B. häufig bei der Entscheidung über eine Homeoffice-Nutzung bevorzugt. Es lässt sich jedoch zumindest klar nachvollziehen, auf welcher Grundlage diese Entscheidungen getroffen werden.

### Literaturverzeichnis

- Buhr, Daniel 2015: Soziale Innovationspolitik für die Industrie 4.0, WISO Diskurs, Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Charta der Vielfalt e.V. 2016: Diversity in Deutschen Unternehmen. Factsheet, [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/Factsheet\\_Studie\\_barrierefrei.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Factsheet_Studie_barrierefrei.pdf)
- Colquitt, Jason; Scott, Brent; Rodell, Jessica; Long, David; Zapata, Cindy; Conlon, Donald; Wesson, Michael 2013: Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives, in: Journal of Applied Psychology, 98 (2) S. 199-236.
- Rocio, Lorenzo; Voigt, Nicole; Schetelig, Karin; Zawadzki, Annika; Welp, Isabell; Brosi, Prisca 2017: Der Mix entscheidet: Innovation durch Diversität, White paper published by the Boston Consulting Group in cooperation with the Technical University of Munich, Boston Consulting Group, München.
- Oerder, Katharina 2016: MITBESTIMMUNG 4.0 – Der Wandel der Arbeitswelt als Chance für mehr Beteiligung. WISO direkt 24/2016. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Oerder, Katharina 2017: MITBESTIMMUNG 4.0 – Die Rolle der Betriebsräte in einer sich wandelnden Arbeitswelt, in: Impulse zur Konferenz Lebens.Wert.Arbeiten in NRW, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Pfeiffer, Sabine 2014: Innovation und Mitbestimmung. Industrielle Beziehungen, 21(4) S. 390-404.
- Scholl, Wolfgang; Breitling, Kai; Janetzke, Hanna; Shajek, Alexandra 2013: Innovationserfolg durch aktive Mitbestimmung, edition sigma, Berlin.
- Schwarz-Kocher, Martin; Kirner, Eva; Dispan, Jürgen; Jäger, Angela; Richter, Ursula; Seibold, Bettina; Weißfloch, Ute 2011: Interessenvertretungen im Innovationsprozess: Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen, edition sigma, Berlin.

### Impressum

© 2018

#### Friedrich-Ebert-Stiftung

Herausgeberin: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik  
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn, Fax 0228 883 9202, 030 26935 9229,  
[www.fes.de/wiso](http://www.fes.de/wiso)

Für diese Publikation ist in der FES verantwortlich:  
Max Ostermayer, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik  
Bestellungen/Kontakt: [wiso-news@fes.de](mailto:wiso-news@fes.de)

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

**ISBN: 978-3-96250-224-9**