

Rundnagel, Regine

Working Paper

Innovation und Beschäftigung - Mitgestalten der Zukunft: Konzepte - Anforderungen - Handlungsansätze für Betriebsräte und Gewerkschaften

Arbeitspapier, No. 81

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Rundnagel, Regine (2004) : Innovation und Beschäftigung - Mitgestalten der Zukunft: Konzepte - Anforderungen - Handlungsansätze für Betriebsräte und Gewerkschaften, Arbeitspapier, No. 81, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116541>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Regine Rundnagel

Innovation und Beschäftigung – Mitgestalten der Zukunft

Innovation und Beschäftigung – Mitgestalten der Zukunft

**Konzepte – Anforderungen – Handlungsansätze
für Betriebsräte und Gewerkschaften**

Regine Rundnagel

Autorin: Regine Rundnagel, TBS beim DGB Hessen, e. V.
Unter Mitarbeit von Peter Martin Cox

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-198
Fax: (02 11) 77 78-188
E-Mail: Lothar-Kamp@boeckler.de

Redaktion: Lothar Kamp, Leiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung
Best.-Nr.: 11081
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, April 2004
€ 15,00

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
1. Grundlagen, Konzepte und Einflüsse: Ein arbeitsorientiertes Verständnis von Innovation und Innovationsfähigkeit	7
1.1 Der Begriff Innovation zwischen Technologie, Management und Gesellschaft	7
1.1.1 Technik- und unternehmensorientierte Konzepte für Innovation	8
1.1.2 Prozess- und gesellschaftsorientierte Konzepte für Innovation	11
1.2 Ein arbeitsorientiertes Konzept für Innovation	12
1.3 Die Entwicklung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen	15
1.3.1 Innovationsbezogene Unternehmensstrategien	15
1.3.2 Indikatoren für Innovation in Unternehmen und Gesellschaft	17
1.3.3 Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen	18
1.3.4 Anforderungen an die Innovationsfähigkeit aus arbeitsorientierter Sicht	21
1.3.5 Der Faktor Humanressourcen: Kompetenz, Motivation und Leistung	22
2. Hintergrund auf gesellschaftlicher Ebene: Beschäftigungswirkungen und Innovationsfähigkeit in Deutschland	33
2.1 Das komplexe Gefüge der Beziehung zwischen Innovation und Beschäftigung	33
2.2 Der Zusammenhang zwischen Prozessinnovation und Beschäftigung	35
2.3 Der Zusammenhang zwischen Produktinnovation und Beschäftigung	36
2.4 Trends bei Forschung und Qualifikation	37
2.5 Bewertung der Innovationsfähigkeit Deutschlands	40
3. Instrumente im Betrieb: Beteiligungsorientierte Methoden zur Innovationsförderung	43
3.1 Betriebliche Instrumente zur Innovationsförderung im Überblick	43
3.2 Einzelorientierte Instrumente – Betriebliches Vorschlagswesen	46
3.3 Gruppenorientierte Instrumente zur Innovationsförderung	50
3.4 Integrierte Gesamtkonzepte zur Innovationsförderung	54
4. Aufgaben des Betriebsrats: Neue Rolle bei Beschäftigungssicherung durch Innovation	63
4.1 Beschäftigungssicherung im herkömmlichen Sinne – Krisenbewältigung durch Kostenreduzierung	63
4.2 Die rechtliche Handlungsgrundlage von beschäftigungsfördernden Betriebsratsinitiativen	64
4.3 Beschäftigungssicherung durch Innovation als Strukturaufgabe	66
4.4 Betriebsrätliche Aktionsfelder und Instrumente zur Innovations- und Beschäftigungsförderung	68
5. Politik der Gewerkschaften: Ideenwettbewerb als Instrument zur Innovationsförderung	73
5.1 Gewerkschaftliches Handlungsfeld Innovation und Beschäftigung	73
5.2 Die Rolle der Gewerkschaften im betrieblichen Innovationswettbewerb	75
5.3 Öffentlicher Ideenwettbewerb als gewerkschaftliche Aktion – das Beispiel „Ideen von uns für die Arbeit von morgen“ von ver.di	76

5.3.1	Aufbau des Ideenwettbewerbs „Ideen von uns für die Arbeit von morgen“	76
5.3.2	Rechtliche Rahmenbedingungen für öffentliche Ideenwettbewerbe	79
5.3.3	Bewertungskriterien für Ideen in einem Wettbewerb	80
5.3.4	Organisation eines dezentral organisierten Wettbewerbs	81
5.4	Regionale gewerkschaftliche Kampagne zur Beschäftigungssicherung – das Beispiel Ideenwelle bei ver.di Rheinland-Pfalz-Saar	85
Quellen und Literatur		89
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung		95

Einleitung

Die zentrale gewerkschaftliche Herausforderung in der aktuellen wirtschaftlichen Situation ist die Sicherung von Beschäftigung und der Abbau der Arbeitslosigkeit. Die Wirkungen der Produktivitätserhöhungen, bedingt durch den Einsatz neuer Technologien und Organisationskonzepte, und die Folgen der globalen Arbeitsteilung werden durch beschäftigungswirksame neue Märkte nicht mehr ausreichend wettgemacht. Eine Verteilung der Arbeit auf alle stößt auf Widerstand und hat Grenzen.

Die Ausweitung der Beschäftigung und die Sicherung der bestehenden Beschäftigung ist grundsätzlich nur möglich, wenn eine permanente Erneuerung, eine ständige Innovation von Produkten und Dienstleistungen Nachfrage und Wachstum immer wieder aufs Neue anstößt. Wachstum kann dabei nicht als beliebig verstanden werden, sondern ist aus gewerkschaftlicher Perspektive als gesellschaftlich nützliches Wachstum, als nachhaltige Entwicklung zu einem angemessenen Lebensstandard für alle, zu sozialer Sicherheit, zu Gesundheits- und Umweltschutz, zu mehr Gerechtigkeit, Bildung und Demokratie zu verstehen, ein Wachstum also, das nicht auf Kosten der nachfolgenden Generation geht.

Die Stärken Deutschlands als Volkswirtschaft liegen im hohen Bildungsstand, in Wissenschaft, Forschung, in Infrastruktur und der Technologieentwicklung. Für die Zukunftssicherung sind es die entscheidenden Faktoren, denn nur durch den aktiven Einsatz von Wissen, Erfahrung und neuen Technologien wird es Unternehmen gelingen, in immer kürzeren Zeiten und unter dem Druck des globalen Wettbewerbs innovativ zu sein und neue Ideen erfolgreich auf dem Markt umzusetzen. Während Produktion global verlagert wird, liegt der Standortvorteil in Deutschland in den hoch qualifizierten, wissensbasierten und kundennahen Dienstleistungen. Diese Zukunftsperspektive wird als Wissensgesellschaft oder -wirtschaft bezeichnet.

Innovation ist in den letzten Jahren zu einem Modewort in der Managementliteratur geworden: „Innovation hält die Wirtschaft in Gang, Innovation ist der Motor des Fortschritts.“ Manche sehen darin das Allheilmittel für die angeschlagene Wirtschaft. Die mangelhafte Innovationsfähigkeit Deutschlands wird als Ursache für die hohe Arbeitslosigkeit und die aktuelle IT-Krise kritisiert und mehr Investitionen in Forschung, Spitzentechnologie und hoch qualifizierte Wissenschaft werden gefordert. Dagegen stehen die Ergebnisse neuerer Innovationsforschung, die als zentrales Problem vielmehr die fehlende oder verspätete Entwicklung neuer Märkte, Wirtschafts- und Arbeitsstrukturen sehen. Deutschland entwickelt Hochtechnologien, was fehlt, ist die Umsetzung. Deutliche Defizite in den organisatorischen Kompetenzen werden festgestellt und auf unzureichende innovationsfördernde Organisations- und Führungsaktivitäten zurückgeführt. Die Organisation von Wissen in Unternehmen, zwischen Betrieben und anderen Institutionen gilt als mangelhaft, das Qualifikationsniveau als nicht ausreichend. Produktion und Dienstleistung werden noch viel zu wenig auf Innovation ausgerichtet.

Der Abbau von Hierarchien, Dezentralisierung, offene Strukturen, lernende Organisation, das Management von Wissen und Partizipation der Beschäftigten sind, so die einhelligen Ergebnisse einer Reihe von betrieblichen Untersuchungen und Umfragen, innovationsförderlich für ein Unternehmen. Autoritäre und starre Unternehmensstrukturen, extreme Verschrankungsphilosophien, die Rückkehr zu tayloristischen, kurztaktigen, monotonen Arbeitsabläufen oder kurzfristige Kostensenkungsstrategien mittels Outsourcing und Unternehmensaufgliederung gelten dagegen als innovationsfeindlich. Sie behindern eine mittel- und langfristige Entwicklung der Innovationskraft eines Unternehmens und damit schaden sie der Wettbewerbsfähigkeit.

Innovation ist keine Sofortgarantie für Beschäftigung in der gesamten Volkswirtschaft, denn Innovationen von Arbeits- und Produktionsprozessen können Rationalisierungseffekte haben, erfolgreiche Produktinnovationen können in Konkurrenzunternehmen durch Verdrängungswettbewerb zu Beschäftigungsrückgang führen. Trotz sich gegenseitig beeinflussender Effekte sorgt Innovation in Unternehmen für Beschäftigungssicherung. Innovative Unternehmen sind erfolgreicher und bieten wesentlich bessere Chancen für Beschäftigung. Innerhalb des auf Wettbewerb und Markt ausgerichteten Wirtschaftssystems steht jedes Unternehmen unter Innovationsdruck und die zentrale betriebliche Aufgabe ist somit Innovation.

Innovationen werden von Menschen gemacht. Ohne ihre Kompetenzen, ihre kreativen Ideen, ihre Motivation, sie zu realisieren, ist Innovation nicht möglich. Menschen sind die Träger von Innovation, sie sorgen für die ständige

Erneuerung von Wissen und Technologie. Ihr Erfahrungswissen wird zum Standortfaktor, zur Voraussetzung für Qualität und Kundennähe und für die Innovationsfähigkeit des Betriebes. Die Entfaltung und Nutzung der „Humanressourcen“, der Fähigkeiten der Beschäftigten, steht deshalb nicht nur in gewerkschaftlichen Konzepten im Mittelpunkt der neuen Organisations- und Managementstrategien und gilt als Garant für den Unternehmenserfolg.

Voraussetzungen für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sind motivierende Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten und eine ständige Entwicklung ihrer Qualifikation. Die Entwicklung der Innovationsfähigkeit in einem Unternehmen muss sich auf die organisatorischen Strukturen, auf Kompetenzerwerb, auf Dialog, Kooperation und Kommunikation und auf Vernetzung quer zu Funktionsbereichen und über den Betrieb hinaus ausrichten. Innovative Betriebe sind konsequent mitarbeiterorientiert.

Mit dem Ziel, Beschäftigung zu sichern und auszuweiten, werden Innovation und die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu einem zentralen und zukunftsorientierten Handlungsfeld von Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen. Neben dem klassischen Handwerkszeug der Beschäftigungssicherung, dazu gehören z. B. Arbeitszeitmodelle und Sozialpläne, stellt die Entwicklung der Innovationsfähigkeit eine langfristige Beschäftigungssicherungsstrategie in einem Betrieb dar. Die Aufgabe Beschäftigungssicherung, hierzu hat das neue Betriebsverfassungsgesetz Verbesserungen gebracht, ist mit dem Blick auf Innovation immer auch auf die Entwicklung der Qualität der Arbeit gerichtet. Die Innovationsfähigkeit stellt damit das Bindeglied zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungssicherung und menschengerechter Arbeitsgestaltung dar. Das Ziel Innovation ermöglicht den Dialog zwischen Unternehmensleitungen und betrieblichen Interessenvertretungen, wenn es ganzheitlich verstanden und konsequent umgesetzt wird.

Diese Broschüre entstand im Zusammenhang mit dem öffentlichen Ideenwettbewerb „Ideen von uns für die Arbeit von morgen“ für Mitglieder des Fachbereichs Telekommunikation/Informationstechnologie/Datenverarbeitung (TK/TK/DV) der Gewerkschaft ver.di und innerhalb ihres zentralen „Aktionsprogramms „Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen in der TK/IT-Branche“. Ziel war es dabei, die Gewerkschaftsmitglieder für den Zusammenhang „Beschäftigung durch Innovation“ zu sensibilisieren und für die Entwicklung beschäftigungswirksamer Ideen zu aktivieren. Eine darausfolgende „Ideenwelle“ in den Betrieben soll die Umsetzung von Ideen für neue Arbeit konkret fördern. Die Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen e. V. hat den Ideenwettbewerb im Auftrag der Teilprojektleitung Brigitte Reinelt und Burckhard Maletzki, Landesfachbereich 9 ver.di Hessen, organisiert.

Die Bedeutung von Innovation als gewerkschaftliches und betriebsrätliches Handlungsfeld aufzuzeigen, das ist das Ziel der Broschüre. Die Arbeitsfragen, die innerhalb des Projekts Ideenwettbewerb entstanden, sind hier eingeflossen:

Was ist Innovation? Welche Konzepte gibt es dazu?

Wie ist ein gewerkschaftliches Verständnis von Innovation zu definieren?

Was fördert Innovation und was hemmt sie? Was kennzeichnet ein innovatives Unternehmen?

Wie hängt Innovation mit Beschäftigung zusammen? Ist Deutschland innovativ?

Welche Instrumente im Betrieb fördern Innovation und welche Rolle sollen dabei Beschäftigte und Betriebsrat haben?

Welche Handlungsmöglichkeiten hat ein Betriebsrat bei Innovation und Beschäftigungssicherung?

Wie lässt sich ein gewerkschaftlicher Ideenwettbewerb organisieren?

Ein arbeits- und beschäftigungsorientiertes Konzept von Innovation ist der zentrale Ansatzpunkt in dieser Broschüre. Es geht nicht um die einzelne Innovation, sondern um die Entwicklung innovationsförderlicher Strukturen im Betrieb. Hierzu bietet die Broschüre interessierten GewerkschaftssekretärInnen, gewerkschaftsorientierten BeraterInnen und BetriebsrätInnen Hintergrundinformationen, Anregungen und Hilfestellungen.

1. Grundlagen, Konzepte und Einflüsse: Ein arbeitsorientiertes Verständnis von Innovation und Innovationsfähigkeit

Innovationen werden als Wachstumsmotor der gesellschaftlichen Entwicklung bezeichnet. Die Innovationsfähigkeit gilt als der entscheidende Indikator für die volkswirtschaftliche und technologische Leistung, für internationale Wettbewerbsfähigkeit und unternehmerische Entwicklungsfähigkeit.

Ist ein Unternehmen innovativ, gilt das als Synonym für seine Leistungsfähigkeit. Innovative Unternehmen sind am Markt erfolgreicher und zeigen positive Beschäftigungstendenzen (vgl. Schmid 2002, Landsberg 2002, Lehner u. a. 1998).

Was unter Innovation verstanden wird, wird unterschiedlich gefasst. Bezogen wird der Begriff in Deutschland sehr häufig auf wirtschaftliche Aktivitäten und auf gesellschaftliche Entwicklungen im Zusammenhang mit neuen Technologien. In den neueren sozialwissenschaftlich orientierten Diskussionen um Innovation geraten die Fragen nach dem Prozess ins Blickfeld und die Faktoren, die für die Innovationsfähigkeit und ein erfolgreiches Innovationsmanagement eines Unternehmens relevant sind.

In diesem Kapitel wird mit einem Blick auf die unterschiedlichen Konzepte und Vorstellungen ein arbeitsorientiertes Verständnis für Innovation und die Voraussetzungen von betrieblicher Innovationsfähigkeit entwickelt.

1.1 Der Begriff Innovation zwischen Technologie, Management und Gesellschaft

Innovation ist im Zusammenhang mit der Diskussion über Zukunftsfähigkeit und Fortschritt der meistgenannte Begriff. Er ist dabei positiv besetzt.

Aktivitäten, Diskussionen und Veröffentlichungen rund um Innovation haben in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Die Managementliteratur stellt Innovation in den Mittelpunkt und sieht hierin die Lösung der aktuellen wirtschaftlichen Problemstellungen. Mangelnde Innovationsfähigkeit wird als Krisenursache festgestellt. Eine steigende Zahl von Institutionen ist hier aktiv, vielfach mit Hilfe öffentlicher Mittel, um Innovationen und Innovationsaktivitäten zu fördern. Als Ziele werden Vernetzung von Wirtschaft, Wissenschaft und Finanzdienstleistern, Wissensvermittlung aus Wirtschaft und Wissenschaft, Zusammenführen von Wirtschafts- und Technologiefaktoren und die Verbindung von Wissen, neuen Technologien und wirtschaftlichen Zielen benannt (vgl. beispielhafte Auflistung im „Innovationsfördernde Institutionen“, S. 9).

Innovationen können technische, soziale, organisatorische oder auch ökologische Inhalte zum **Gegenstand** haben. Sie können dabei grundsätzlicher **Art** sein oder eine Verbesserung darstellen. Sie können mehr durch die Nachfrage von Anwendern oder mehr durch Technik und Bedingungen im Unternehmen als Innovationsquelle oder **Impulsgeber** angestoßen bzw. ausgelöst werden. Sie können sich durch das politische Handeln des Staates, durch das Handeln gesellschaftlicher Akteure, die Wirtschaftstätigkeit der Betriebe oder das Verhalten der Bürger und Konsumenten **durchsetzen**. Innovationen **entstehen** durch die Tätigkeit von Unternehmen oder gesellschaftlicher Einrichtungen, die Forschungstätigkeit von wissenschaftlichen Institutionen oder die Aktivitäten Einzelner oder Gruppen. Das Modell des einsamen Erfinders ist allerdings nicht mehr gültig, auch sind Forschungsergebnisse noch längst keine nutzbare Innovation. Vielmehr sind es heute Personen, die **miteinander agieren** und die dabei Innovationen hervor- und in Unternehmen und auf Märkten voranbringen. Dies entsteht innerhalb des nationalen und internationalen politischen **Rahmens**, der ökonomischen Gegebenheiten, des betrieblichen Umfeldes und des gesellschaftlichen Diskurses, von dem Impulse, Unterstützung und Förderung ausgehen können.

Grundlegend kann Innovation sowohl als Ergebnis (neue Produkte, neue Dienstleistungen und auch neue Verfahren) als auch als Prozess verstanden werden. **Ergebnisbezogene Konzepte** von Innovation sind eher tech-

Was ist Innovation? – Begrifflichkeiten

Arten der Innovation

Neue Angebote am Markt: Marktinnovationen für neue Geschäftsbereiche und Produkte

Produktinnovation: Mobiltelefon

Dienstleistungsinnovation: Pizzaservice, Kurierdienst

Neue Formen der Leistungserstellung: Strukturinnovationen zur Kostensenkung, für mehr Flexibilität und Kundenorientierung

Prozessinnovation: Teamarbeit, Arbeitszeitkonten

Grad der Innovation

Basisinnovation: Dampfmaschine, Elektrizität, Informationstechnologie

Radikale Innovation: neuer Impfstoff, CD, Klettverschluss

Verbesserungsinnovation/Anpassungsinnovation: Mikroprozessorkapazität

Gebiete und Gegenstände der Innovation

Technische Innovation: PC, CAD, Internet, Mobilfunk, UMTS, Industrieroboter

Organisatorische Innovation: Telearbeit, Produktionsverlagerung in Billiglohnländer, Strichcode

Institutionelle Innovation: Welthandelsorganisation GATT

Soziale Innovation: Pflichtrentenversicherung, Brailleschrift für Blinde

Politische Innovation: Gewaltenteilung, Mitbestimmung

Ökologische Innovation: Solarzellen

Verkehrsinnovation: Magnetschwebebahn, Bahncard

Naturwissenschaftliche Innovation: Kunstdünger, Gentechnologie

Dienstleistungsinnovation: Geldautomat, Geldkarte

Freizeitinnovation: Mountainbike, Snowboard, Cluburlaub

Medizinische Innovation: Antibiotika, Computertomograph, minimalinvasive Techniken

nik- und unternehmensorientiert und individualistisch geprägt. **Prozess- und interaktionsbezogene Konzepte** richten ihren Blick auf die Faktoren für die Entstehung von Innovationen, auf Innovationsfähigkeit, Innovationskultur und Innovationssysteme. Sie betonen die Humanressourcen als Einflussfaktoren.

1.1.1 Technik- und unternehmensorientierte Konzepte für Innovation

Bei vielen Transfer- und Beratungsinstitutionen, in der Innovations-, Technologie- und Wirtschaftspolitik von Bund und Ländern, in den Innovations-/Gründer- und Technologiezentren zur Wirtschaftsförderung der Kommunen, bei Wirtschaftsverbänden und Forschungseinrichtungen ist ein weitgehend technik- und wirtschaftsorientiertes Konzept für Innovation sichtbar (vgl. folgenden Kasten, nur einige Institute beschäftigen sich ausdrücklich mit arbeits- und beschäftigungsorientierten Aspekten von Innovation).

Innovationsfördernde Institutionen mit Auszügen aus ihren Selbstdarstellungen:

- **Deutsches Innovationsforum:** Unterstützt und fördert Innovationsprozesse. Es bildet die interaktive Plattform für alle an technischen Innovationen Interessierten und Beteiligten. Insbesondere hat es die Funktion, Anbieter von Technologien – bevorzugt aus der Wissenschaft – mit Nachfragern aus der Wirtschaft zusammenzuführen. - www.deutschesinnovationsforum.de
- **Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung ISI:** Es analysiert technische Entwicklungen, deren Marktpotenziale und Auswirkungen auf Wirtschaft, Staat und Gesellschaft und konzentriert sich insbesondere auf die Bereiche Energie, Umwelt, Produktion, Kommunikation und Biotechnologie sowie auf die Regionalforschung und Innovationspolitik. - www.isi.fhg.de
- **Institut für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Universität Bochum IAI:** Innovationsforschung (Analyse, Strukturierung und wissenschaftliche Begleitung von betrieblichen Veränderungsprozessen) - dabei sind alle „Elemente und Beziehungen“ des Unternehmenssystems Ansatzpunkte für Innovationen: Betriebsmittel, Werkstoffe, Mitarbeiter, Organisation sowie Sach- und Dienstleistungen können Kristallisationspunkt für Innovationen sein. Schwerpunkte sind Innovations- und Technologiemanagement, Entwicklungsprobleme KMU, struktureller Wandel, Stoffstrom- und Regelungsmanagement. - www.iai-bochum.de
- **Fraunhofer Office Innovation Center:** Im Office Innovation Center (OIC) der Fraunhofer- Gesellschaft wird die Zukunft der Arbeit erforscht, gelebt und demonstriert. - www.oic.fhg.de, siehe auch: **Fraunhofer Electronic Business Innovationszentrum**
- **www.innovation-aktuell.de/** Informationsdienst der Symposion Publishing GmbH rund um Innovation im Unternehmen
- **Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation:** Die Stiftung Rheinland-Pfalz für Innovation fördert die wissenschaftliche und technologische Entwicklung im Land Rheinland-Pfalz. Der Schwerpunkt liegt im naturwissenschaftlich-technischen Bereich. Die Stiftung wird bevorzugt an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft tätig. www.mwvfk.rlp.de/stiftung_innovation
- **IT-Services und Innovation des TÜV Rheinland Berlin Brandenburg:** Begleitet und sichert Innovationen im Einklang mit Mensch, Technik und Umwelt. Als internationaler Dienstleistungskonzern dokumentiert IT-Services Sicherheit und Qualität von neuen und bestehenden Produkten, Systemen und Dienstleistungen. - www.de.tuv.com
- **Innovationsbörse Hannover Messe:** Die führende deutsche fachübergreifende Internetplattform für neue Technologien, innovative Dienstleistungen, neueste wissenschaftlich-technische Erkenntnisse, technologische Trends und sich daraus entwickelnde neue Märkte. Mit derzeit etwa 1500 aktuellen Technologieangeboten Marktführer im onlinebasierten Wissens- und Technologietransfer. - www.innovation-hannovermesse.de, www.ibtz.biz
- **Regionale Innovations-Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung - Förderprogramm InnoRegio** 1999 zur Innovationsförderung, Förderung der Vernetzung von Forschungseinrichtungen und Unternehmen mit Bildungsinstitutionen sowie politischen Entscheidungsträgern zur konsequenten wirtschaftlichen Umsetzung am Markt. InnoRegio-Initiativen fördern Netzwerke in den Neuen Ländern. InnoRegio, „Innovative regionale Wachstumskerne“, „Zentren für Innovationskompetenz“ und die Initiative „Interregionale Allianzen für die Märkte von morgen“ (Innovationsforen) zählen zum InnoRegio-Prozess. - www.wachstumskerne.de
- **Nationale Kontaktstelle Innovation** des VDI/VDE -Technologiezentrum Informationstechnik GmbH: Im Auftrag des **Bundesministeriums für Bildung und Forschung** bietet das VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH Informationen über Ausschreibungen, Beratung zum Antragsverfahren, Unterstützung bei vertraglichen Fragen. - www.ncp-innovation.de
- **Förderlinie Innovation des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit:** Ziel dieser Förderlinie ist es, Beteiligungskapital oder langfristige Darlehen für junge Technologieunternehmen und Unternehmensgründer zu mobilisieren. - www.bmwi.de/Navigation/Technologie-und-Energie/technologiepolitik.html
- **Inno-Net:** Mit der „Förderung von innovativen Netzwerken“ - InnoNet - will das **Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit** der Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Unternehmen einen neuen Schub geben. Ergebnisse der Forschung und Entwicklung sollen schneller als bisher ihren Weg in den Markt finden. - www.vdi-vde-it.de/innonet
- **Projekträger Innovations- und Technikanalyse (ITA) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF):** Ziel von ITA sind innovative Lösungsansätze für den Einsatz und die weitere Entwicklung neuer Technologien, insbesondere Schlüsseltechnologien, zu entwickeln. - www.innovationsanalysen.de
- **INSTI (Innovationsstimulierung):** Netzwerk für Erfindungen und Patentierung des Instituts der Deutschen Wirtschaft und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. INSTI unterstützt innovatives Denken und Handeln! Von der ersten Idee bis zur kompletten Verwertung. - www.insti.de
- **Innovationsreport - das Forum für Wissenschaft, Industrie und Wirtschaft:** Internet-Forum für Wissenschaft, Industrie und Wirtschaft zur Förderung der Innovationsdynamik sowie zur Herstellung neuer Kontakte für eine stärkere Nutzung des vorhandenen Innovations- und Leistungspotenzials. - www.innovationsreport.com
- **Rahmenkonzept Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit** des **Bundesministeriums für Bildung und Forschung**, Förderung von Lösungsansätzen für menschengerechte innovative Arbeitsformen. - www.dlr.de/PT/AT
- **Deutsche Aktionsgemeinschaft Erfindung-Bildung-Innovation DABEI e. V.:** Ziele sind die Förderung technisch-wirtschaftlicher Innovationen in allen Stadien und der technischen und ökonomischen Kreativität, Verbesserung der Bildungsvoraussetzungen, Förderung des Erfindungswesens, Förderung der Anreize und Voraussetzungen unternehmerischen Handelns. - www.dabei-ev.de
- **Technologiestiftung Hessen:** Vernetzung von Unternehmer, Existenzgründer oder Wissenschaftler in Kontakt mit Investoren oder Institutionen. Der InnovationsLotse bringt fachkundige Menschen zusammen, im InnovationRelayCentre öffnen sich die Türen zum vereinten Europa, das TechnologieTransferNetzwerk unterstützt die Kooperation von Forschung und Wirtschaft. Förderung von Wettbewerben und Modellprojekten, um den Weg von der kreativen Idee zum wirtschaftlichen Erfolg zu ebnen. - www.tsh-hessen.de
- **Stiftung Innovation:** Fördert alle Bestrebungen, eine Technik-Orientierung durch einen Blick über den fachlichen „Tellerrand“ zu ergänzen – durch eine konsequente Orientierung am Kundenwunsch ... was Gewinne und Arbeitsplätze auch unter Hochlohnbedingungen sichert. - www.stiftung-innovation.de
- **Friedberger Institut für Innovation Fifi:** Analysiert betriebliche und gesellschaftliche Situationen i. S. von Innovation, erarbeitet Handlungshilfen und berät Entscheider, plant betriebspezifische und öffentliche Innovationskampagnen, moderiert Innovationsprozesse in Unternehmen, schafft Innovationswerkzeuge/-hilfen, hilft der Wirtschaft, Bedarfe für neue Produkte zu identifizieren, unterstützt bei der technischen Entwicklung innovativer Produkte, konzipiert Marketingstrategien u. a. m. - www.fifi-im-web.de
- **Institut für Arbeit und Technik NRW:** Arbeitsgruppe Innovation und Beschäftigung sowie der Schwerpunkt Innovationsräume: wissenschaftliche Forschung und Beratung, Analysen des Strukturwandels, Frage nach den Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten für wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Innovationen. - www.iatge.de
- **Arbeitsorientierte Beratung TBS-Netz:** Projekt „Beschäftigung durch Wissenstransfer - Transfernetz-Ruhr (Tranet-Ruhr)“ will einen aktiven Beitrag zur Beschäftigungssicherung leisten. Die Innovationsfähigkeit wissenschaftlicher Erkenntnisse soll gerade für Klein- und Mittelbetriebe erschlossen werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Schlüsselrolle, die Betriebs- und Personalräte bei Innovationsprozessen gemeinsam mit den Beschäftigten einnehmen. <http://www.tbs-netz.de>

Merkmale technikorientierter Konzepte für Innovation: Wissen – Technologie – wirtschaftlicher Erfolg

Beispielhaft für dieses Verständnis sind die folgenden Definitionen von Innovation:

„Innovation: Teilaspekt des technischen Fortschritts, der von den übrigen Teilaspekten Forschung, Erfindung und Entwicklung zu unterscheiden ist. Innovationen sind erstmalige gewerbliche Nutzungen von Erfindungen. Sie heben damit den Stand der Technologie auf das zur jeweiligen Zeit erreichbare Niveau. Die Dynamik, mit der sich Innovationen in einer Wirtschaftsgesellschaft durchsetzen, hängt von institutionellen (z. B. Patentsystem, Wettbewerb), soziologischen und sozialpsychologischen Faktoren ab.“ (Lexikon der Volkswirtschaft 1994, Verlag Moderne Industrie)

Der Begriff Innovation wird hier deutlich eingeschränkt und mit technischem Fortschritt, neuen Technologien, technologischem Durchbruch, Erfindung, erfolgreicher Forschung und Entwicklung in Technik und Naturwissenschaft, Spitzentechnologie oder technischen Produkten assoziiert.

Die Einschränkung von Innovation auf die Technikperspektive führt zur Unterbewertung der organisatorisch-sozialen Dimension und so entscheidende Fragen wie nach den Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit kommen zu kurz. Auch treten dabei die für eine sozial gerechte Gesellschaft notwendigen sozialen und politischen Innovationen in den Hintergrund.

„Wirtschaftswissenschaftler konzentrieren sich bei Untersuchungen des Innovationsprozesses häufig auf technische Innovationen. Hierbei sollte aber nicht übersehen werden, dass soziale, organisatorische und institutionelle Innovationen einen erheblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung haben. So können soziale Innovationen zur Motivation von Personal führen, was sich in der Regel in höherer Produktivität niederschlagen wird.“ (Stille in Lehner u. a. 1998, S. 21)

Grundsätzlich ist Innovation Erneuerung. Bezogen auf ein Unternehmen ist Innovation die Erneuerung (unabhängig vom Inhalt) wirtschaftlicher Aktivitäten. Bereits 1911 maß der Wirtschaftswissenschaftler Schumpeter der Innovation eine zentrale Bedeutung für die wirtschaftliche Tätigkeit zu und definierte sie in einem eng auf das fertige Produkt und seine erstmalige Nutzung bezogenen Verständnis folgendermaßen:

„Innovation ist Planung, Erzeugung und Durchsetzung neuer Produkte, neuer Produktqualitäten, neuer Dienstleistungen, neuer Produktionsverfahren, neuer Methoden für Organisation und Management sowie die Erschließung neuer Beschaffungs- und Absatzmärkte. Erfindung (Invention), erstmalige Nutzung (Innovation) und Verbreitung (Diffusion durch Imitation) wird dabei unterschieden.“ (Schumpeter 1911, 1934)

Innovation weit gefasst verstanden, bedeutet, die gesamte Spannweite eines Prozesses, der bei der Generierung von Wissen beginnt und über Ideenfindung, Lösungsentwicklung, Realisierung eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Verfahrens bis hin zur Verbreitung im Unternehmen bzw. auf dem Markt reicht, zu berücksichtigen.

Innovation wird hier zum **Kernstück der unternehmerischen Initiative**, Innovation bestimmt die Entstehung eines Unternehmens und das Verhältnis zu seinen Mitbewerbern auf dem Markt; die Expansion und das Überleben eines Unternehmens sind von Innovation abhängig.

Merkmale wirtschafts-/unternehmensbezogener Konzepte für Innovation: Wirtschaftstätigkeit – Kundennutzen/Marktverbreitung – Unternehmenserfolg

Nach diesem Konzept ist Innovation eine Erneuerung, die einen deutlich höheren Nutzen für Kunden als bisherige Produkte oder Dienstleistungen darstellt und sich deshalb erfolgreich auf dem Markt durchsetzt. Innovationen sind Neuerungen, die von Kunden genutzt werden (nach Gesprächen mit Prof. Dr. Zulauf, Leiter des Friedberger Instituts für Innovation (FIFI) an der FH Gießen-Friedberg, Vorsitzender des Vorstands der Stiftung Innovation, Bochum).

Damit impliziert der Begriff eine erfolgreiche Erneuerung, das heißt eine erfolgreiche Vermarktung eines Produkts oder die erfolgreiche Durchsetzung neuer technischer oder organisatorischer Verfahren, die sich auf dem Markt für das Unternehmen bemerkbar machen. Innovation wird damit an die Wirtschaftstätigkeit gebunden. Eine technische oder naturwissenschaftliche Erfindung oder Entwicklung, die durch Unternehmen, staatlich geförderte

Aktivitäten oder staatliche Forschungseinrichtungen hervorgebracht wurde, ist keine Innovation, wenn sie nicht für Betriebe und Verbraucher nutzbar wird; eine neue Idee für Arbeitsorganisation oder Vermarktung ist keine Innovation, wenn sie nicht erfolgreich angewendet wird. Die Umsetzung von Innovationen in Markterfolge ist vom Handeln der Unternehmen abhängig.

„Innovationen stellen die Umsetzung von neuem Wissen, neuen Technologien und Nachfrageimpulsen in neue Angebote am Markt (Produktinnovationen) und neue Formen der Leistungserstellung im Unternehmen (Prozessinnovationen) dar. Als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen am Markt sind somit die Unternehmen Träger von Innovationsaktivitäten. Nicht außer Acht gelassen werden sollte allerdings, dass auch Haushalte und der Staat durch die Nachfrage nach neuen Produkten oder Dienstleistungen und die Präferenz für bestimmte Innovationsdesigns die Innovationsaktivitäten in einer Wirtschaft beeinflussen.“ (ZEW 2002, S.3)

„Das Innovationsverhalten wird dabei nicht nur vom verfügbaren Wissen der Unternehmen, sondern auch entscheidend von den Umfeldbedingungen beeinflusst (Marktstrukturen, Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern, Verfügbarkeit von geeigneten Kooperationspartnern usw.).“ (bmb+f 2002, S.15)

Dieses Verständnis von Innovation stellt Wissen, Technologie und die Wirtschaftstätigkeit der Unternehmen in den Mittelpunkt. Im Hintergrund ist dabei der Blick auf die nationale Wirtschaftstätigkeit und die technologische Entwicklung Deutschlands gerichtet. Für Deutschland als ein rohstoffarmes und hoch entwickeltes Land wird die Produktion von Wissen und Hochtechnologien und ihr globaler Export als entscheidend für wirtschaftliche Zukunft und Wohlstand angesehen. **Bildung, Technologie und Innovation** werden folglich als die **Zukunftsthemen** bewertet (vgl. die Technologie- und Innovations- und Forschungspolitik der Bundesregierung bmb+f 2002, S. X und die Positionen von Wirtschaftsverbänden). Innerhalb eines globalen Wettbewerbs gewinnt Innovation eine beschleunigte Dynamik, bei der Unternehmen in immer kürzeren Zyklen innerhalb des weltweiten Innovationswettbewerbs ihren Innovationsvorsprung auf dem Markt realisieren müssen.

Die unternehmens- bzw. wirtschaftsorientierte Definition konzentriert Innovation auf die für wirtschaftliche Entwicklung und den gesellschaftlichen Fortschritt entscheidenden Aktivitäten. Mit dem Blick auf Beschäftigung gewinnen diejenigen Innovationen an Bedeutung, die **Wachstum und Beschäftigung** deutlich voranbringen. Das können auch soziale oder organisatorische Innovationen sein, in erster Linie sind es heute allerdings die erfolgreich vermarkteten technisch-naturwissenschaftlichen Innovationen und die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK).

Der **technologische Faktor**, und zwar Forschung, Entwicklung und Nutzung neuer Technologien (auch innerhalb des Innovationsprozesses bzw. des Wissenstransfers), wird im Grünbuch der EU als **Schlüsselement** von Innovation bezeichnet und gleichzeitig aber betont, dass die **Humanressourcen** den **ausschlaggebenden Faktor** für die Integration aller Faktoren in einem Unternehmen darstellen (Grünbuch zur Innovation, EU 1995, S. 2)

Die Verknüpfung von Innovation mit Wissen, Bildung und Humanressourcen macht die Erweiterung des technik- und unternehmensorientierten Verständnisses von Innovation notwendig.

1.1.2 Prozess- und gesellschaftsorientierte Konzepte für Innovation

Innovationstätigkeit wird noch häufig als Managementaufgabe begriffen, die von kompetenten Führungskräften mit Hilfe von Stabsabteilungen und Wissenschaftlern durchgeführt wird. Innovation wird dabei verstanden als Erfolg, zu dem **wenige „Auserwählte“** befähigt sind und für den hohe Investitionen nötig sind. Dieses Verständnis zeigt sich auch in der Erforschung der Innovationstätigkeit in Deutschland, die sich an Ergebnissen wie Patenten, Budgets von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (FuE-Abteilungen) und wissenschaftlichen Publikationen orientiert (vgl. Kap. 1.3.2) oder in vielen technikorientierten Publikationen zu Innovation. Es ist im Vergleich zu dem japanischen Verständnis von Innovation, wie es bei KAIZEN (vgl. Kap. 3) deutlich wird, entsprechend unserer westlichen Kultur **individualistisch geprägt**. Man setzt auf den großen Durchbruch, die geniale Idee. Japanische betriebsbezogene Innovationsphilosophien sind gruppenorientiert und bauen auf den kontinuierlichen **Prozess** vieler kleiner Schritte, die Mitwirkung **aller Beteiligten** und auf eine kontinuierliche Verbesserung. Das bietet ein förderliches Klima für die Entwicklung der Innovationsfähigkeit des gesamten Unternehmens auf allen Ebenen, man setzt auf die Menge der kleinen Erfolge und eine entsprechende **Unternehmenskultur**.

Innovationsfähige Unternehmen müssen heute mehr aufwenden als eine gut dotierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung (FuE). Vielmehr geht es um die Gestaltung von Prozessen und Unternehmensstrukturen, integrierte Gesamtkonzepte zur Stärkung der Innovationskraft haben aktuell verstärkt Eingang in die Managementliteratur gefunden. Es geht dabei um die Überwindung grundlegender strategischen Mängel im Management von Innovationen, um im globalen Innovationswettbewerb und angesichts eines konstatierten steigenden Innovationsdrucks erfolgreich zu bestehen.

Merkmale gesellschafts- und prozessbezogener Konzepte für Innovation: Wissen – sozialer Prozess – Nutzen in Wirtschaft und Gesellschaft

Beispiele für gesellschafts- und prozessbezogene Definitionen von Innovation sind:

Innovation ist ein komplexer gesellschaftlicher Interaktionsprozess der Informations- und Wissensnutzung und der Findung neuen Wissens. Innovation ist immer ein sozialer Prozess, der auf Wissen, Können, Erfahrung von Menschen und Organisationen und auf motivierenden Umfeldbedingungen beruht (nach DGB 1999).

„Innovation ist nicht nur eine einzelne Handlung, sondern ein umfassender Prozess miteinander in Beziehung stehender Subprozesse. Sie ist weder allein die Konzeption einer neuen Idee, noch die Erfindung eines neuen Geräts, noch die Entwicklung eines neuen Marktes. Der Prozess wird durch das Zusammenwirken all dieser Faktoren bestimmt, die integriert auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.“ (Myer und Marqis 1969, zitiert nach von Bandemer, Belzer, in Lehner u. a. 1998, S. 180)

Beim „Innovationsprozess geht es darum, wie die Innovation in den einzelnen Etappen hervorgebracht wird und um die Gliederung dieser Etappen (Kreativität, Marketing, Forschung und Entwicklung, Konzeption, Produktion und Vertrieb). Das ist kein linearer Prozess mit genau abgegrenzten Schritten und einer automatischen Verkettung, sondern vielmehr ein System von Wechselwirkungen, von Hin- und Herbewegungen zwischen einzelnen Funktionen und Akteuren, deren Erfahrung, Kenntnis und Wissen sich gegenseitig verstärken und ergänzen. So erklärt sich, dass in der Praxis den unternehmensinternen und Interaktionsmechanismen (Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen, Einbeziehung der Beschäftigten in die organisatorische Innovation), aber auch den Netzen, die das Unternehmen mit seinem Umfeld verbinden (sonstige Unternehmen, Unterstützungsdienste, Fachzentren, Forschungslabors usw.) immer mehr Bedeutung beigemessen wird. Die Beziehung zu den Benutzern, die Berücksichtigung des geäußerten Bedarfs, die Feststellung der künftigen Bedürfnisse des Marktes und der Gesellschaft sind hier von ebenso großer, wenn nicht größerer Bedeutung wie die Beherrschung der Technologien.“ (Grünbuch zur Innovation, EU 1995, S. 5)

Die neuere Managementdiskussion fordert eine Unternehmensphilosophie, bei der Innovation zu einem umfassenden strategischen Konzept wird, sich in grundsätzlich neuen Denk- und Verhaltensmustern in Verbindung mit gemeinsamem Lernen, Partizipation und Engagement aller generiert und dabei ein ständiges Mitdenken, Mitgestalten und Mitwollen der Mitarbeiter erreicht werden (vgl. Sommerlatte 2001, S. 85 ff). Innovation wird zur Aufgabe der gesamten Organisation.

Die Perspektive des Handelns bestimmt das Verständnis von Innovation, eine allgemeingültige Begriffsdefinition von Innovation gibt es nicht. Aus der Perspektive der ArbeitnehmerInnen in Betrieben und ihrer Interessenvertretungen und Gewerkschaften ist Innovation in Unternehmen und Gesellschaft auf das Ziel „gute Arbeit“ (vgl. gewerkschaftliche Konzepte „Gute Arbeit“, IGM 2001, 2002a, 2003a, Pickshaus 2003 und „Leitbild humaner Arbeit bei wissensintensiven Tätigkeiten“, Zanker 2002/ver.di Innovationstage Arbeit) und Beschäftigung gerichtet. Das Konzept für Innovation muss unter diesem Gesichtspunkt erweitert werden, damit bei der Beurteilung und Gestaltung von Voraussetzungen, Wirkungsweisen und Folgen von Innovation Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten berücksichtigt werden können.

1.2 Ein arbeitsorientiertes Konzept für Innovation

Um Innovationen hervorzubringen bedarf es Voraussetzungen, einer ausreichenden Innovationskraft oder **Innovationsfähigkeit** eines Unternehmens bzw. einer Institution. Es geht bei der Entwicklung von Innovationsfähigkeit nicht allein um eine „technologische Leistungsfähigkeit“ (bezogen auf die Ergebnisse eines Innovationsprozesses), sondern ebenso um die für ein innovationsförderndes „Klima“ nötige „soziale Leistungsfähigkeit“ oder

organisatorische Kompetenz in Unternehmen und Gesellschaft. Mit sozialer Leistungsfähigkeit ist das Umfeld für Beschäftigte, Selbstständige und UnternehmerInnen gemeint, die mit ihrer Kreativität und ihrem Engagement innovative Ideen hervorbringen und erfolgreich umsetzen. Quelle jeder Innovation ist immer der **Mensch**.

Eine Gesellschaft ist nur dann innovationsfähig, wenn die Investitionen in Technologie und Forschung verbunden werden mit Investitionen in den Aufbau und den Transfer von **Wissen** und Qualifikation, in die Qualität von **Arbeitsbedingungen**, die **soziale Absicherung, Ökologie, Partizipation und Demokratie**. Erst dann wird Innovationskraft mehr als eine Reihe von auf neue Technologie bezogenen Einzelereignissen sein, sondern entwickelt sich zu einer neuen Qualität des Denkens und Handelns in Unternehmen, Gesellschaft und Politik.

Aus der Sicht von Arbeit und Beschäftigung braucht ein Konzept für Innovation eine erweiterte, prozessbezogene Perspektive und muss die Bedeutung der Beschäftigten, Humanressourcen und eines die **Kreativität und Motivation fördernden „Innovationsklimas“** in Unternehmen und Gesellschaft mit einbeziehen. Es wird die Verknüpfung von Innovation, Beschäftigungsförderung und innovationsförderlichen Arbeitsbedingungen benötigt. Damit verbindet ein solches Verständnis Unternehmensstrategien mit Humanressourcen. (Siehe dazu auch die Bedeutung von Bildung in bmb+f 2002 und von innovativer Arbeitsgestaltung in bmb+f 2001.)

„Innovation ist kein technischer Vorgang, sondern ein komplexer sozialer Prozess, in dem ökonomische Interessen, gesellschaftliche und betriebliche Kräfteverhältnisse, kulturelle Normen und Werte und andere, vor allem sog. weiche Faktoren, eine entscheidende Rolle spielen. Die Quelle von Innovationen sind immer Menschen. Sie müssen ihre Qualifikation und Motivation in entsprechenden Formen der Arbeitsorganisation entfalten können. Während die Wachstumswellen der Vergangenheit auf Technologien beruhten, die große Sachinvestitionen auslösten, spielen bei modernen Techniken komplexe Kommunikationsbezüge und das Lernen der Beschäftigten eine größere Rolle. Wissen, Einfallsreichtum und Motivation der Menschen waren schon immer die ausschlaggebenden Produktions-, Wettbewerbs- und Engpassfaktoren. In einer hochdynamischen Wissensgesellschaft gilt das mehr denn je.“ (DGB 1999, S.5)

„Kompetenz, Kreativität und Motivation der Beschäftigten bilden die Basis für die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen und Verwaltungen. Kurzum: Humanressourcen sind der wichtigste Faktor für Innovationen. Es gilt daher, die Beschäftigungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten des Einzelnen durch Kompetenzentwicklung sowie lern- und gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeits- und Lebenssituation zu erhöhen.“ (bmb+f 2001, S. 4)

Grundsätzlich wird, unabhängig vom jeweiligen Innovationskonzept, davon ausgegangen,

„dass ausgebildete, geschulte, sensibilisierte Mitarbeiter zu mehr Innovation führen. Es kommt entscheidend darauf an, dass man die Arbeitnehmer von Anfang an verstärkt in die technologischen Veränderungen und deren Folgen für Produktions- und Arbeitsorganisation einbindet.“ (Grünbuch zur Innovation, EU 1995, S. 2)

Im Rahmen der Initiative „Forschung und Entwicklung für Beschäftigung durch Innovation“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (bmb+f) Ende der neunziger Jahre wurde ein erweiterter Innovationsbegriff diskutiert, politische Forderungen der Gewerkschaften waren dem vorausgegangen. Das Programm betonte die große Bedeutung der **sozialen Dimension von Innovationen** in Verbindung mit einer notwendigen beschäftigungs- und arbeitsmarktbezogenen Perspektive. Es geht um ein umfassendes und qualitativ orientiertes Verständnis von Innovation, um arbeitsorientierte Innovation. Die Entfaltung der Humanressourcen durch gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsplätze, die erweiterte Beteiligungs- und Handlungsspielräume bis hin zu integrierten Arbeits- und Lernmöglichkeiten bieten, werden in der Debatte um die Initiative als ein bedeutsamer Faktor für ein qualitativ orientiertes Innovationsverständnis bewertet. In diesem Zusammenhang verweist die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin auf die Notwendigkeit zur **Berücksichtigung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes als integraler Bestandteil von Innovationsstrategien**, nur so könne Innovation ihre positiven Wirkungen für den Standort Deutschland entfalten und blieben die gefundenen Lösungen nicht nur kurzfristige Kostenentlastungen. Auf der gesellschaftlichen Ebene sind beschäftigungswirksame Synergieeffekte zwischen neuen Qualitätsansprüchen der Beschäftigten, intelligenten Managementkonzepten, umweltverträglichen Produkten und sozialen Dienstleistungen zu erwarten, so wird argumentiert, wenn das Innovationsverständnis umfassend verstanden und auch angewendet wird (Neubauer, Oehlke 1997). Aktuell wird dieser Ansatz im Rahmenkonzept des bmb+f „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ weitergeführt. (bmb+f 2001, vgl. dazu auch die „Initiative für eine neue Qualität der Arbeit (INQA)“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit www.inqa.de: „Gesunde, qualifizierte, motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter sind der entscheidende Faktor, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in einer globalisierten Weltwirtschaft zu meistern.“).

Ein Innovationskonzept, das diese Ansätze berücksichtigt, erweitert das enge Verständnis von Innovation innerhalb des Dreiecks Wissen – Technologie – Wirtschaft um den Blick auf den Menschen, seine Arbeitssituation und auf die Gesellschaft. Ein solches Konzept ist arbeits- und damit ebenso beschäftigungsorientiert.

Merkmale eines arbeitsorientierten Konzepts für Innovation: Arbeitsqualität – Kompetenz – nachhaltiger Nutzen für Gesellschaft

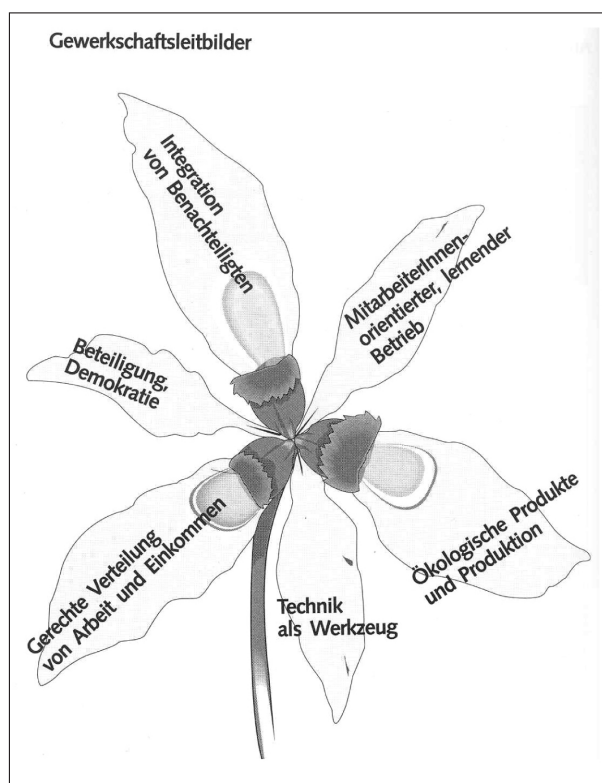
Ein arbeitsorientiertes Konzept für Innovation lässt sich definieren als Erneuerung, die unter den Voraussetzungen hoher Kompetenz, humaner Arbeitsbedingungen und effizienter Organisation innerhalb sozialer Prozesse in Unternehmen und Gesellschaft entsteht und mit den Zielen Beschäftigung und nachhaltiges Wirtschaften verbunden ist. Menschengerechte Arbeitsgestaltung wird dabei zu einem entscheidenden Faktor für Innovationsfähigkeit und damit für Wachstum und Beschäftigung in einem Unternehmen.

Der Bezug zu nachhaltigem Wirtschaften integriert das gesellschaftliche Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart mit denen zukünftiger Generationen vereinbart. Es geht dabei um **Ressourcenschonung**, nicht nur in der Umwelt, sondern auch in Wirtschaft und Gesellschaft. **Soziale Nachhaltigkeit** zielt auf den Schutz der Gesundheit, die Sicherung der sozialen Stabilität und Sicherung der Entwicklungs- und Funktionsfähigkeit einer Gesellschaft. Sie gründet sich auf Indikatoren wie materielle Grundsicherung, Gesundheit, Qualität der Arbeit, gesellschaftliche Anerkennung und soziale Würde, Möglichkeiten zur Entfaltung individueller Lebensentwürfe, soziale Sicherung und Beschäftigung, Partizipation, Bildungs- und Informationsangebot (ISOE 1998).

Die Gewerkschaftsleitbilder, die das Grundverständnis für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit im Betrieb und von Gesellschaft definieren, gründen auf dem Verständnis einer nachhaltigen Gesellschaftsentwicklung (Beutler u. a. 1996).

Entsprechend dem Leitbild der Nachhaltigkeit bedarf es Voraussetzungen, damit die „**menschlichen Ressourcen**“ (aus betriebswirtschaftlicher Perspektive die Humanressourcen) sich über ein Arbeitsleben lang entfalten können. Nachhaltig orientierte Arbeitsbedingungen erlauben es auch langfristig, genügend menschliche Fähigkeiten, Energie und Gesundheit zu Verfügung zu haben, um Motivation und Engagement zu entwickeln und Wissen zu erweitern. Das geht nur, wenn das Arbeitsleben und das private Leben miteinander zufrieden stellend vereinbart werden können (work-life-balance) und die Arbeitssituation Freiräume und Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Krankheit, Angst vor Arbeitslosigkeit und Unzufriedenheit behindern die menschliche Fähigkeit zur Entwicklung von Ideen und Innovationen. Die Expertenkommission Betriebliche Gesundheitspolitik der Bertelsmann- und Hans-Böckler-Stiftung verweist auf den erheblichen volkswirtschaftlichen Schaden und die **entgangenen Wettbewerbsvorteile** und Erträge für Unternehmen, die durch Motivationsverlust, innere Kündigung, Angst, burn out, Mobbing, abgesehen von krankheitsbedingten Fehlzeiten, entstehen (Expertenkommission 2002).

Das arbeitsorientierte Konzept für Innovation ist umfassend und prozessorientiert. Der Blick auf die sozialen und organisatorischen Prozesse und die Wirtschaftstätigkeit der Unternehmen wird ergänzt um den Blick auf Beschäf-



tigung, Bildung, Qualität der Arbeitsbedingungen und gesellschaftliche Nachhaltigkeit. Ein solches Konzept für Innovation hat Folgen. **Innovationsprozesse** in Unternehmen verbinden sich aus arbeitsorientierter Perspektive immer mit Schritten **zur Sicherung von Beschäftigung** und der Entwicklung **guter Arbeitsbedingungen** (vgl. Konzepte „Gute Arbeit“, „Leitbild humane Arbeit“, „Neue Qualität der Arbeit“, IGM, ver.di, www.inqa.de). Das gilt auch für die gesellschaftliche Ebene. Die staatliche Innovationspolitik muss, will sie Beschäftigung fördern, die Innovationsfähigkeit und damit die Arbeitsbedingungen mitberücksichtigen.

1.3 Die Entwicklung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen

1.3.1 Innovationsbezogene Unternehmensstrategien

Die Innovationsstrategie eines Unternehmens entscheidet über die Rahmenbedingungen der Arbeitssituation der Beschäftigten. An der historischen Entwicklung der Innovationsstrategien im Produktionssektor lassen sich die **Zusammenhänge** zwischen Innovation, Kooperations- und Kommunikationsstrukturen, Arbeitsbedingungen, Macht, Status und Qualifikation verdeutlichen.

In der Großindustrie der sechziger Jahre herrschte der Typ der „**taylorisierten Massenproduktion**“ vor. Kennzeichnend waren vertikal organisierte Produktionsprozesse, strenge Hierarchien, eine Trennung von zentral organisierten Spezialisten für Forschung und Entwicklung, Planung, Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung auf der einen und dequalifizierten Produktionsarbeitern (Bandarbeiter, Maschinenbediener) auf der anderen Seite. Die Innovationsspezialisten arbeiteten in technischen Büros, dort fand Produktinnovation statt und die technisch orientierte Prozessinnovation der automatisierten Fertigung. Wissen und Erfahrung der klar untergeordneten Produktionsarbeiter waren nicht gefragt, höchstens zufällig und diskontinuierlich und häufig, um ihre hohen Arbeitsbelastungen zu reduzieren. Die meisten waren ungelernt, Weiterbildung fand selten statt. Dieser Typ war **innovationsfern**, zumindest was das Produkt betrifft. Das Innovationstempo war nicht entscheidend.

Der Typ der „**diversifizierten Qualitätsproduktion**“ entstand Ende der siebziger Jahre und führte zur flexiblen Fertigung, zu Teamarbeit, Qualitätszirkeln und den Anfängen von Dezentralisierung, z. B. in der Instandhaltung. Noch immer war Innovation Sache der Spezialisten, noch immer waren Kooperation und Kommunikation streng funktional in Abteilungen getrennt und Status, Macht und Arbeitsbedingungen klar von „oben und unten“ abhängig. Zwischen Meistern, Experten und Arbeitern, zwischen Programmierern und NC-Maschinenbedienern bestanden große Distanz und Misstrauen, allerdings stieg die Bedeutung der Qualifikation in der Produktion an. Innovation war vor allem **Rationalisierung**. In Einzel- und Kleinserienfertigungsbetrieben sah es günstiger aus, hier beruhte die Produktion sehr viel mehr auf dem Erfahrungswissen der Produktionsarbeiter, auch Facharbeiter übernahmen begrenzte Innovationsaufgaben.

Der Typ der „**innovationszentrierten Produktion**“ entwickelte sich seit Ende der achtziger Jahre aufgrund der verringerten Wachstumsraten und der stärkeren Orientierung auf Kunden und Markt. Produktions- und Innovationsprozesse werden nun stärker gekoppelt, Hierarchien verringert, um Zeit- und Informationsverluste zu mindern. Es entstehen kleine dezentrale Einheiten, Center, mit vollständiger Verantwortung und allen, auch auf den Markt bezogenen Aufgaben. Über- und innerbetriebliches Wissen wird systematischer organisiert, Arbeitsteilung verringert, Kooperation quer zu Abteilungen organisiert. Werkstattprogrammierung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Total Quality Management und horizontal gemischte Teams sind nun Bestandteile der „neuen Produktionskonzepte“. Produktionsarbeiter übernehmen damit ausdrücklich Innovationsaufgaben. Der Anteil der gering Qualifizierten sinkt, die „**Produktionsintelligenz**“, d. h. auch die Erfahrung aus der täglichen Produktionsarbeit und das „verborgene Wissen“, gewinnt an Bedeutung. Nur geht das „Umschalten“ der eingefahrenen Machtstrukturen von „oben und unten“ nicht konfliktfrei vonstatten. Das Angebot zur Beteiligung an Innovationsprozessen lässt sich angesichts des Rationalisierungsrisikos von den Produktionsarbeitern nicht so einfach annehmen, Meister und Techniker kämpfen um den Erhalt ihres bisher hohen Status und blockieren die Abgabe von Kompetenz. Ziel der innovationszentrierten Produktion ist die Beteiligung aller Beschäftigten aller Ebenen an der Gestaltung von Produktionsprozessen und der Wissensaustausch, auch betriebsübergreifend, in Projektteams entlang der Wertschöpfungskette Lieferant, Produzent, Kunde. Produktionsarbeit ist nicht mehr nur Herstellung und Gewährleistung (Instandhaltung), sondern beinhaltet nun auch Innovationsaufgaben. Qualifikation,

Status und Rolle der Produktionsarbeiter und aller anderen Beschäftigtengruppen sind grundlegend verändert. Die Anforderungen an alle erweitern sich, das Wissen und die Erfahrung aller soll systematisch genutzt werden. Dazu benötigt der Betrieb neue Motivations- und Steuerungsformen (vgl. Baethge, Baethge-Kinsky in Lehner u. a. 1998).

Die Entwicklung der Unternehmensstrategien zeigt, wie eng Innovationsorientierung mit Organisationsstrukturen, Qualifikationsanforderungen und der Rolle der Beschäftigten verknüpft ist. So sind heute Kooperation und Kommunikation zentrale Faktoren für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.

1. Grundsätzlich lassen sich heutige Unternehmensstrategien in Bezug auf Innovation in zwei Gruppen einteilen:
2. Unternehmen, die ihre **Potentiale entwickeln** und damit neue Geschäftsfelder erschließen wollen und Unternehmen, die mit **Kosten- und Aufwandsreduzierung** ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern wollen, zu dieser Strategie zählen Rationalisierung, Outsourcing und Personalabbau.

Als aufeinander folgende Innovationsgenerationen werden in der aktuellen Innovationsliteratur die folgenden **fünf Strategien** von Unternehmen beschrieben, die für ihre Innovationsaktivitäten bestimmend sind (Innovationsgenerationen von Rothwell, zitiert in von Bandemer, Belzer, in Lehner u. a. 1998, S. 162).

Innovationsstrategien von Unternehmen

1. **Angebotsorientierung:** die technologischen bzw. Wissenspotentiale des Unternehmens entscheiden über die Innovationsaktivitäten.
2. **Nachfrageorientierung:** der Markt und die Kunden, ermittelt über Marktforschung, entscheiden über die Innovationen.
3. **Interaktive Orientierung:** Angebots- und Nachfrageorientierung werden miteinander verbunden und abgestimmt, eigene Potentiale werden aufgrund von Marktbeobachtungen entwickelt.
4. **Integrierte Orientierung:** Innovationen entstehen gemeinsam mit Lieferanten, Kunden, Forschungseinrichtungen und auch Konkurrenten, indem maßgeschneiderte Einzellösungen für Probleme entwickelt werden.
5. **Systemintegrierte Orientierung:** es besteht eine dauerhafte Zusammenarbeit von Lieferanten, Kunden, Konkurrenten und Forschungseinrichtungen.

Diese Typologisierung geschieht vorwiegend unter dem Gesichtspunkt der Kooperations- und Umfeldorientierung des Unternehmens. Je höher die Stufe, desto bedeutsamer werden die betriebsübergreifenden Aktivitäten der FuE-Abteilung, desto wichtiger werden das Marketing und die Nutzung aller internen Wissens- und Erfahrungsquellen. Der Grad der **Vernetzung** nimmt zu. Stufe fünf wird als die fortgeschrittenste Orientierung bewertet, denn eine stabile Vernetzung sorgt für Wissensaustausch, und zwar intern und extern, ein entscheidender innovationsförderlicher Faktor.

Großbetriebe sind häufiger auf externe Kooperationen, auch mit Forschungs- und Hochschuleinrichtungen und Beratungsinstitutionen eingestellt. In kleineren und mittleren Unternehmen geschieht das vor allem in den technologieintensiven Betrieben. Technologieintensive Unternehmen wollen ihre technologische Spitzenposition halten. Sie sind hochinnovativ und kooperieren mit anderen Unternehmen, um den Austausch von Technologie und Kompetenzen untereinander zu organisieren und um die gemeinsame Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Hier finden sich häufig eigene FuE-Abteilungen oder ein hoher Anteil an Hochschulabsolventen, die Kontakt zu Forschungseinrichtungen halten.

Die kleinen und mittleren Betriebe ohne starke Ausrichtung auf neue Technologien, ihre Erzeugung oder Weiterentwicklung, tun sich dagegen schwerer bei der Kooperation mit anderen Betrieben, mit Forschungsinstitutionen oder Beratern. Ihnen geht es vor allem um den Einsatz neuer Arbeitsmittel, um Prozessinnovationen und um das Aufholen technologischer Defizite (von Bandemer, Belzer in Lehner u. a. 1998, S. 178, 188).

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf Leistungs- und Technologieführerschaft am Markt, sie haben die „high road of innovation“ (auf Entwicklung der Potentiale und Menschen zentriert) gewählt, sind technologieintensiv ausgerichtet und haben eine integrierte und auf Kooperation und Vernetzung gerichtete Unternehmensphilosophie. Dies zeigen die Ergebnisse von Studien der Innovationsforschung (vgl. von Bandemer, Belzer 1998, Lehner u. a. 1998, Schmid 2002, Landsberg 2002). Wer nur seine Kosten im Blick hat, versäumt dagegen die notwendigen Investitionen in die Innovationsfähigkeit.

1.3.2 Indikatoren für Innovation in Unternehmen und Gesellschaft

Zur Beurteilung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens oder einer Gesellschaft werden in der Literatur häufig die Investitionen in Wissen und Innovation, d. h. zum einen in das staatliche System der Wissenschaft, Forschung und Entwicklung und zum anderen das Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsverhalten der Wirtschaft herangezogen. Neben den **Aufwendungen** bzw. Investitionen werden die **Effekte** „gemessen“, die Zahl der Patente z. B. oder Verbesserungsvorschläge im betrieblichen Ideenmanagement. In den Untersuchungen des Mannheimer Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung ZEW zum deutschen Innovationssystem und in den regelmäßigen Veröffentlichungen der Bundesregierung zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands werden die folgenden Indikatoren für die wirtschaftliche Innovationsfähigkeit genutzt (vgl. ZEW 2002).

Indikatoren für Innovationsfähigkeit

1. Gesellschaftliche Perspektive

- Ausgaben für **Forschung und Entwicklung**, Anteil am BIP
- Technische, innovationsbezogene und **FuE-Dienstleistungen**, Anteil am Bruttosozialprodukt BIP
- **Akademikerquoten**, Ausbildung, Weiterbildung
- Wissenschaftliche **Publikationen**, Zitatraten in internationalen Fachzeitschriften
- **Patente** (technische Erfindungen – Produkte)
- **Marken** und Gebrauchsmuster (Produkte und Dienstleistungen)
- **Unternehmensgründungen**

2. Unternehmensperspektive

- **Neue Produkte/Dienstleistungen**
- **Marktneuheiten**/Umsatzanteil durch Marktneuheiten, Rendite der innovativen Produkte im Vergleich zum gesamten Spektrum
- **Entwicklungsdauer** für innovative Produkte/Dienstleistungen
- **Neue Produktionsverfahren** und Prozessverbesserungen, Kostenreduzierung durch Prozessinnovation als Erfolgskriterium
- **Anzahl der Ideen** im betrieblichen Vorschlagswesen, Einsparvolumen als Erfolgskriterium

Eine Volkswirtschaft gilt hiernach als innovativ, wenn sie im Vergleich zu anderen hohe Ausgaben für Forschung hat, hohe Akademikerquoten und eine hohe Anzahl an Patenten und Marken produziert. Ein Unternehmen gilt als innovativ, wenn es neue Produkte, Marktneuheiten oder neue Verfahren entwickelt und dabei hohe Umsatzanteile bzw. Kosteneinsparungen erreicht. **Innovatoren** werden nach OECD definiert als Unternehmen, die innerhalb der letzten 3 Jahre ein völlig neues Produkt/Verfahren eingeführt haben, ein solches verbessert bzw. weiterentwickelt haben oder ein bereits vorhandenes Produkt oder Verfahren neu in ihr Angebot aufgenommen haben.

Wie es zu Innovationen kommt und **wie dieser Prozess funktioniert**, ist mit Aussagen über diese Größen allerdings nicht erforscht. Genau dieses allerdings muss ins Blickfeld gerückt werden, wenn wir Innovation als sozialen Prozess verstehen, **bei dem der Mensch die Quelle der innovativen Idee ist**. Eine Erforschung der Innovationsfähigkeit muss über die ökonomischen Größen hinausgehen und ergänzt werden durch die Beurtei-

lung der Prozesse in Unternehmen und Gesellschaft. Zur Beurteilung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen bedarf es nicht nur einer Ergebnisperspektive und auch die Betrachtung des Aufwandes muss über die Investitionen für Bildung hinaus erweitert werden. Es bedarf eines Innenblicks auf Strategien, Abläufe, Strukturen und Kultur in einem Unternehmen, damit Innovation, Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Nachhaltigkeit miteinander verbunden werden können.

1.3.3 Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen

Innovation kann man nicht anordnen und nicht wie einen Produktionsprozess exakt steuern. Jegliche Vorstellungen mechanischer Art, dass es allein nur auf gute Planung, Systematik und Wissen ankommt, gehen an dem **komplexen Konglomerat von Einflüssen** vorbei, die innovative von nichtinnovativen Unternehmen unterscheiden. Gut fassen lässt sich das mit dem Begriff Innovationskultur, denn sie bezeichnet mehr als die Summe einer Anzahl von Faktoren. Es stehen mittlerweile eine ganze Reihe gut abgesicherter Erkenntnisse aus der Innovationsforschung zur Verfügung, die es erlauben, Einflussbereiche zu identifizieren, die den Erfolg von Innovation fördern bzw. hemmen. Das sind notwendige Voraussetzungen für ein Unternehmen, das seine Strukturen innovationsförderlicher gestalten will und Hindernisse aus dem Wege räumen möchte. Die Erfolgsfaktoren sind zwar keine Garantie für Innovation, aber sie sichern den „Raum“, in dem Innovation stattfinden kann.

Die Innovationsfähigkeit hängt von unterschiedlichen Faktoren in Unternehmen und im wirtschaftlichen sowie gesellschaftlichen Umfeld ab. Es genügt nicht, dass Einzelne Erfindergeist haben, sondern die **Organisation muss lernfähig sein** und es ermöglichen, dass Ideen zu Innovationen werden. Zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit gehören:

Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen

1. Unternehmensinterne Faktoren

- Sach- und Humankapitalressourcen
- Fähigkeit, Innovationsprozesse effizient zu organisieren
- Fähigkeit zur Nutzung von Impulsen aus der Unternehmensumwelt – Kunden, Mitbewerber, Lieferanten, Wissenschaft, Staat
- Vermögen, externes Wissen aufzunehmen und zielgerichtet für eigene Innovationsaktivitäten zu nutzen
- Fähigkeit, neue Trends und Bedürfnisse frühzeitig wahrzunehmen und in entsprechende Marktangebote bzw. unternehmensinterne Anpassungsprozesse (z. B. Einsatz neuer Technologien) umzusetzen
- Fähigkeit, Kooperationen einzugehen, zwischenbetriebliche Beziehungen, Kooperationen mit Wissenschaft und Innovationsdienstleistern

2. Umfeldbedingungen

- Marktstrukturen und technologische Rahmenbedingungen in der jeweiligen Branche und in der Region, Marktstrukturen auf den Güter- und Dienstleistungsmärkten, internationale technologische Trends
- Niveau des Wettbewerbs, die technologische Dynamik und die internationale Konkurrenz als Anreize für Innovationsaktivitäten
- Die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Mitbewerbern, das Angebot an externen Wissensquellen und Kooperationspartnern
- Regionale Förderungs- und Entwicklungsstrukturen
- Qualität des Bildungssystems
- Rechts- und Steuerbestimmungen, rechtliche Lage bei Patenten etc.

- Öffentliche Forschungs- und Dienstleistungsstruktur in Bezug auf Innovationsförderung
- Gesellschaftlich-kulturelle Faktoren, Politik

Die Bedeutung des staatlichen Handelns wird anhand der Umfeldbedingungen sichtbar. Technologie-, Forschungs-, Innovations-, Bildungs- und Arbeitspolitik müssen zusammenspielen, wenn es um das Ziel einer innovationsfähigen Gesellschaft und Beschäftigungsförderung geht. Ebenso spielen hier auch die Arbeitsmarkt-, Sozial- und Umweltpolitik eine Rolle.

Auf der Seite der Unternehmen stellt die Hervorbringung und Vermarktung von Innovation hohe Anforderungen und birgt Risiken (Investitionen, Kundenverhalten, Gesetze, Fachkräfte). Nichtinnovative Unternehmen nennen als Innovationshemmnisse (bmb+f 2002 und ZEW 2002, S. 34).

Innovationshindernisse in Deutschland aus Unternehmenssicht:

1. **Mangel an Finanzierungsquellen**, fehlendes Eigen- und Fremdkapital für hohe Innovationskosten insbesondere bei KMU, im Jahr 2000 am zweithäufigsten genannt, 20 % der Unternehmen im Maschinenbau nennen es als großes Hemmnis; weiterhin werden fehlende steuerliche Anreize und finanzielles Risiko genannt.
2. **Mangel an Fachpersonal**, fehlendes Fachpersonal wurde im Jahr 2000 von über 20 % der Unternehmen im Maschinenbau als großes Hemmnis benannt, trotz der aktuellen Krise immer noch ein bedeutsamer Faktor.
3. **Lange Verwaltungsverfahren**, Gesetzgebung und rechtliche Regelungen/Normen, insbesondere bei Hochtechnologien und Marktneuheiten wird dies am häufigsten genannt.
4. **Fehlende technologische Information**.
5. **Mangelnde Kundenakzeptanz**, hohes Marktrisiko.
6. **Fehlende Marktinformation**.

Aktuelle Hindernisse, die im Innovationspanel der ZEW ab dem Jahr 2001 aufgrund der Konjunkturkrise zusätzlich genannt wurden, sind:

7. **Fehlender Markt**.
8. **Schwache Dynamik der Wirtschaft** in Deutschland.

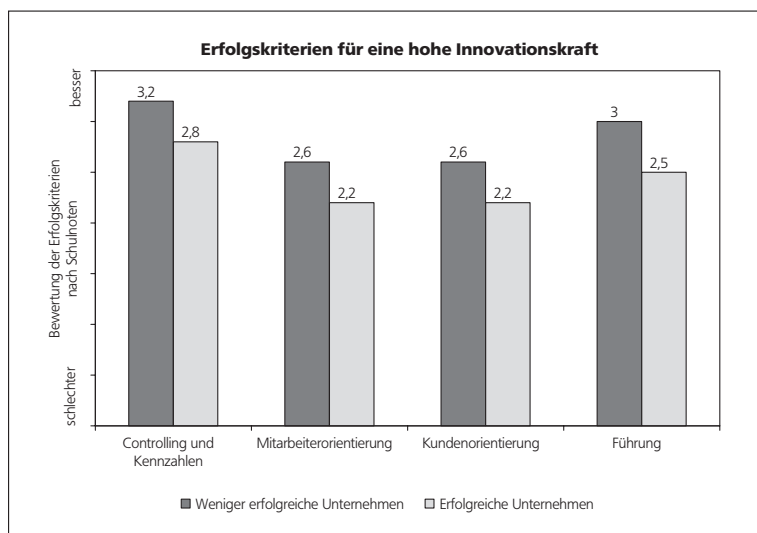
Unternehmen scheinen angesichts der letzten beiden Punkte in ihren Innovationsaktivitäten doch **sehr von der jeweiligen Konjunkturlage beeinflusst** zu sein. Diese Befragungsergebnisse zeigen ebenfalls, dass die organisatorische und soziale Dimension im Unternehmen kaum in den Blick gerät, vielmehr werden externe Faktoren wie Finanzierung, Markt, Bürokratie, Kunden oder Fachkräfteangebot als Hindernisse betont. Selbstreflexion scheint keine Stärke der Unternehmen zu sein, zumindest werden in dieser Befragung interne Hindernisse nicht genannt.

Bedeutsam für den arbeitsorientierten Blick auf die unternehmerische Innovationsfähigkeit sind die Faktoren Bildung/Wissen und Kooperation und Kommunikation. Die Nutzung von **Kooperanten als Informationsquelle** stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für die Innovationsfähigkeit dar. Nicht kooperierende Unternehmen führen wesentlich häufiger keine Innovationen durch als kooperierende Unternehmen. Zu dieser Feststellung kommt auch das Grünbuch der Europäischen Gemeinschaft. Innovative Unternehmen kooperieren überwiegend mit externen Partnern bei Produktinnovationen (von Bandemer, Belzer, in Lehner u. a. 1998, S. 171, 172, Grünbuch Innovation, EU 1995). Kooperationen geben wichtige Impulse, ermöglichen neue Blickwinkel und sie sichern Innovationsrisiken ab. Sie erfordern von der Organisation Flexibilität und soziale Kompetenz.

Unternehmen stützen sich vorwiegend auf intern vorhandenes Wissen und Erfahrungen ihrer Beschäftigten. Die **Bedeutung des eigenen Unternehmens als Informationsquelle** für Innovation wird in Befragungen der Unternehmen grundsätzlich am höchsten bewertet. In der Dienstleistungsbranche bewerten es 25 % mit hoher Bedeutung und über 60 % mit mittlerer Bedeutung, im verarbeitenden Gewerbe hat das eigene Unternehmen

eine noch größere Bedeutung (ZEW 2002, S. 26). Nach dem eigenen Unternehmen rangieren in der Dienstleistungsbranche Kunden, Fachkonferenzen, Messen, Wettbewerber, Zulieferer, Beratungsunternehmen, Hochschulen, eigene Unternehmensgruppe, staatliche und private Forschungs- und Transfereinrichtungen, letztere mit sehr geringer Bedeutung.

Das Grünbuch der Europäischen Kommission beschreibt innovative Unternehmen zusammenfassend mit den Merkmalen **strategische Kompetenz** (langfristige Sicht, Fähigkeit, Marktentwicklung zu erkennen und vorauszu-sehen, Bereitschaft und Fähigkeit, technologische und wirtschaftliche Informationen zu verarbeiten) und **organisatorische Kompetenz** (Risikobereitschaft und -beherrschung, Kooperationsfähigkeit, Investitionen in Humanressourcen) (Grünbuch zur Innovation, EU 1995, S. 1).



Die Fraunhofer Gesellschaft zeigt in einer Studie über Qualitätsmanagement 2002 auf, dass der unternehmerische Wettbewerbsfaktor Innovationskraft durch bestimmte Kriterien positiv beeinflusst wird. So sind innovativere Unternehmen in puncto **Führung, Kunden- und Mitarbeiterorientierung** sowie **Controlling und Kennzahlen** deutlich besser als weniger innovative Unternehmen, wie die obige Grafik zeigt (Fraunhofer 2002a).

Innovative Betriebe zeigen sich **flexibler**. Hier finden sich häufiger Teilzeitbeschäftigung und befristete Arbeitsver-

hältnisse (unabhängig davon ist, ob es von Beschäftigten gewollt wird) und sie investieren häufiger in Weiterbildung (Schmid 2002, Landsberg 2002).

Zusammenfassend sind es folgende Unternehmensfaktoren, die als innovationsförderlich gelten:

Häufig genannte betriebliche Erfolgsfaktoren für Innovation

- Technische **Kompetenz, Markt- bzw. Kundennähe, Durchsetzungskraft** (Finanzkraft, Setzen von Marktstandards)
- **Dezentrale eigenverantwortliche organisatorische Einheiten** (querschnittsorientiert besetzte Projektteams, flexible Strukturen und kurze Entscheidungswege)
- **Motivierende Faktoren der Leistungserbringung** (eine Führung, die begeistert)
- **Hoch entwickelte Infrastruktur** in der IuK-Technologie-Anwendung
- **Methodeneinsatz für mehr Systematik und Kreativität** (simultanes, systemisches, prozessurales Denken)
- **Stimulierung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit**
- **Offene Informations- und Kommunikationskultur** (Freiraum zum Denken, Gestalten, Handeln, Risikobereitschaft, Veränderungsbereitschaft, Beharrlichkeit)
- **Unterstützung von Innovationsprozessen durch das Top-Management**
- **Auf Lernen und Kompetenzerwerb ausgerichtete Unternehmenskultur** (Selbststeuerung, Eigeninitiative, Risikofreude, Durchsetzungsfähigkeit)

Die betrieblichen Erfolgsfaktoren sind unternehmensspezifisch zu verstehen, d. h., sie müssen im jeweiligen Unternehmen aufgespürt, interpretiert und in Handlungsschritte umgesetzt werden. Sie betreffen das **Ziel- und Wertesystem** (Marktführer, globale oder regionale Orientierung) des Unternehmens, das **Führungs- und Organi-**

sationssystem (tayloristisch, zentralisiert, aufgabenorientiert, prozessorientiert) und das **Kommunikations- und Sozialsystem** (Teamarbeit).

Eingefahrene Kommunikationsmuster können mehr Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Betriebes haben als die formalen Organisationsstrukturen (Baethge, Baethge-Kinsky in Lehner u. a. 1998). Innovation entsteht oft zufällig, **gegen Widerstände** oder eher **am Rande**. Häufig müssen sich Einzelne mit viel Energie gegen die eingefahrenen Routinen und Denkweisen im Unternehmen für ihre innovative Idee einsetzen. Erfolgreiche Umsetzungen von Ideen in Innovationen benötigen deshalb ein offenes Kommunikationsklima und eine ebenenübergreifende und **fehlertolerante Kommunikation**, eine **Vertrauenskultur** und Ermunterung zum Querdenken. Insbesondere in der **Phase der Ideengewinnung** wird eine möglichst weitgehend ungebundene, offene und dezentrale Organisation als innovationsförderlich angesehen, in der **Phase der Realisierung** werden allerdings ein Projektmanagement und eine eher straff gegliederte Struktur als vorteilhaft bewertet.

Es lässt sich nicht mit absoluter Sicherheit sagen, welche Organisationsform zu Innovationserfolg führt und welche nicht. Es lässt sich allerdings sicher feststellen, dass Innovation weniger wahrscheinlich ist, wenn die Voraussetzungen in der Organisation, der Qualifikation und der Kommunikation fehlen. Grundsätzlich bestehen **positive Zusammenhänge** zwischen Gruppen- und Teamarbeit, Hierarchieabbau, Selbstorganisation und dezentraler Verantwortung und der Produktivität eines Betriebes, diese Organisationsformen gelten als innovationsförderlich (vgl. Wengel u. a. 2002).

In Deutschland haben noch immer sehr viele Unternehmen eine hierarchische, funktionalbezogene Aufbauorganisation, die offene Prozesse nicht zulässt. So zeigt eine aktuelle Befragung zu **innovativen und innovationsförderlichen Arbeitsformen** (dazu zählten Gruppen-/Team- oder Projektarbeit, Qualitätszirkel und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterbefragungen, Aufgabenintegration und Dezentralisierung, Hierarchieabbau, kunden- und produktbezogene Segmentierung der Produktion, leistungsbezogene Entlohnung, flexible Arbeitszeitmodelle), das, abgesehen von verschlankten Hierarchien, deren **Verbreitung unbefriedigend** ist und deren Potentiale nicht ausgeschöpft werden. Auch fehlt es oft an den notwendigen unterstützenden Rahmenbedingungen. Der Trend ist sogar rückläufig. Große Betriebe sind Vorreiter von neuen Organisations- und Managementkonzepten. Anspruchsvolle Konzepte mit Verlagerung weitgehender Kompetenzen nach unten finden sich dagegen eher in kleineren Betrieben. Ganz allgemein bewerten die Beschäftigten ihre Arbeitsrealität in Bezug auf Handlungsspielräume oder Beteiligung deutlich schlechter als das Management.

„Entgegen der breiten Diskussion neuer Produktions-, Management- und Organisationskonzepte in der Wissenschaft und der Managementliteratur und ungeachtet der zahlreichen Nachweise ihrer Vorteile sind Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, Projektgruppen, Mitarbeiterbeteiligung, Segmentierung etc. keineswegs dominante Organisationsprinzipien in Europa, und auch nicht in den USA. ... Eine Ablösung tayloristischer Prinzipien zugunsten etwa eines prinzipiellen Vorranges von Aufgabenintegration und Dezentralisierung, wenn in einer Organisation Abbau und Abläufe zu gestalten sind, hat bisher allenfalls rhetorisch, aber nicht in der Realität der Betriebe stattgefunden.“ (Wengel u. a. 2002, S. 130, 135)

1.3.4 Anforderungen an die Innovationsfähigkeit aus arbeitsorientierter Sicht

Anhand des arbeits- und beschäftigungsorientierten Konzeptes von Innovation stellen sich an die Innovationsfähigkeit von Unternehmen folgende Anforderungen:

Anforderungen an ein innovationsfähiges Unternehmen aus arbeitsorientierter Perspektive

1. Die **Strategische Ausrichtung** des unternehmerischen Handelns auf ganzheitlich verstandene Innovation und Integration mit Organisation und Arbeitsbedingungen (Trendbeobachtungen, Früherkennung, Qualitätsmanagement, Aufnahme von Kennziffern zur Innovation und Kompetenz sowie zu Arbeits- und Leistungsbedingungen in das Controlling, konsequente Mitarbeiterorientierung, Kundenorientierung).
2. Die **Entwicklung vernetzter Markt-, Geschäfts- und Fertigungsprozesse**, die sich an Kundennutzen und gesellschaftlich nachhaltig verstandenem Bedarf orientieren und systematische Ent-

wicklung von Kommunikation und **Kooperation zwischen Unternehmen**, in horizontalen und vertikalen Prozessen, entlang der Wertschöpfungsketten und in regionalen Verbünden.

3. Die Entwicklung **integrierter Formen von Arbeits- und Technikgestaltung**, der Prozess- und Produktentwicklung, der Fertigung und Dienstleistungen, der Kommunikations- und Kooperationsprozesse und eine systemische und ganzheitliche (ökonomisch, technisch, sozial, organisatorisch, volkswirtschaftlich, gesellschaftlich nachhaltig) Planung und Steuerung von Unternehmensprozessen mit einer engen Verknüpfung von Arbeitsgestaltung und Entwicklung guter Arbeitsqualität.
4. Ein systematisches **Innovationsmanagement** (bzw. strategisches Ideenmanagement), das Informations- und Ideenquellen (Kunden, Lieferanten, Endverbraucher, Beschäftigte, Händler, Wissenschaft und Wettbewerb, Erfahrung der älteren Arbeitnehmer, Frauen, Familienverantwortliche, Beschäftigtenbefragung) systematisch nutzt und alle Ebenen und Beschäftigten beteiligt, um eine Innovationskultur zu entwickeln.
5. **Budgets** für Forschung und Entwicklung (FuE) und für Qualifizierung, laufende Weiterbildung und Personalentwicklung (Weiterbildungsbudgets, Weiterbildungszeiten/Lernzeitkonten, Organisations- und Personalentwicklung).
6. **Qualifizierung** und die Entwicklung **lernender Organisationsstrukturen** (Vernetzung, Wissensmanagement, Qualitätsmanagement), die flexibel in Prozessen mit Kunden und Lieferanten reagieren können.
7. Eine offene **Kommunikationskultur**, konsequente **Mitarbeiterorientierung** und eine **Beteiligungskultur**, die Vertrauen und soziale Sicherheit schafft (Partizipation als Teil der Organisations- und Personalentwicklung, Vertrauenskultur).
8. Motivationsförderliche, **gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Arbeits- und Leistungsbedingungen** (Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, erweiterte Beteiligungs- und Handlungsspielräume, integrierte Arbeits- und Lernmöglichkeiten).
9. Ein **sozialer Dialog** im Betrieb (zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung, Maßstab „humane Arbeit“, „Beschäftigungssicherung“ und „Nachhaltigkeit“, Instrumente wie runder Tisch Innovation, regionale Innovationsarbeitskreise, Kampagnen zur Ideenförderung) und betriebliche Verfahrensregelungen z. B. für Partizipation, Ideenmanagement, neue Managementkonzepte, die Vertrauen auf der Organisationsebene absichern.
10. Die **systematische Verbindung von Innovationsmanagement mit Aktivitäten der Beschäftigungssicherung** (aktive Rolle der Betriebsräte auf der Basis § 92a BetrVG, Beirat zur Prüfung der Unternehmensmaßnahmen auf Innovationsmöglichkeit etc.).

Fehlen Kompetenz, Motivation und Kreativität, dann wird Innovation behindert. Die Entwicklung zu einem innovationsfähigen Unternehmen muss die Hindernisse abbauen und die förderlichen Strukturen entwickeln. Alle Schritte zur Förderung von Innovationsfähigkeiten beziehen sich auf das **Individuum** (Wissen, Fähigkeiten, Willen), die **Organisation** (Visionen, Strategie, Strukturen, Prozesse, Techniken, Kooperation und Kommunikation, finanzielle und personelle Ressourcen) und die **Unternehmenskultur** (Lernkultur, Offenheit, Wille des Managements).

Um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen voll zu entfalten, kommt es darauf an, alle genannten Dimensionen in einem Prozess zu verknüpfen. Kompetenzentwicklung sowie eine lern-, motivations- und auch gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitssituation müssen das Ziel sein (vgl. dazu bmb+f 2001: Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit). Zielrichtung ist dabei immer, erfolgreiche Innovation mit Beschäftigung und Qualität der Arbeit zu verbinden. Erfolgreich kann die Verknüpfung von wirtschaftlichen und beschäftigungsorientierten Zielen letztlich nur durch die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung und der Beschäftigten sein.

1.3.5 Der Faktor Humanressourcen: Kompetenz, Motivation und Leistung

Die Humanressourcen und damit die Beschäftigten gelten in allen Innovationskonzepten als entscheidend für die Innovationsfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens. Nur Menschen können innovativ sein. Sie benötigen

dafür Voraussetzungen, sonst können sie ihre Potentiale nicht entfalten. Wichtige notwendige Entfaltungsbedingungen wurden bereits im vorhergehenden Kapitel benannt.

Wird die Entwicklung der Humanressourcen als Erfolgsfaktor für Innovation gefordert, dann geht es um das gesamte Spektrum der Bedingungen, die bei Beschäftigten zu Motivation, Lernbereitschaft, Kreativität und zu Leistung führen. Denn das ist es letztlich, was ein Betrieb von Beschäftigten erwartet, wenn er innovativ werden will. Neue Organisations- und Managementkonzepte wie z. B. Teamarbeit ermöglichen unter optimalen Rahmenbedingungen, dass Wissen und Erfahrung im Betrieb wachsen, dass Motivation und Lernbereitschaft entstehen und neue Formen der Arbeitsleistung möglich sind. Unter den Stichworten **können – wollen – dürfen** lassen sich die drei zentralen Aspekte der Humanressourcen strukturieren, die als bedeutsam für Innovation gelten: Kompetenz, Motivation und Leistung und die dazu nötigen organisatorischen Strukturen und Prozesse (Becker 1999, S. 514, zitiert in W. Alten 2003).

Das Können umfasst die formale Ausbildung, die Weiterbildung, die Erfahrung und die Fähigkeit, aus Informationen Wissen und aus Wissen Entscheidungen und Handlungen zu generieren. Lernfähigkeit und Lernbereitschaft gehören dazu. Der Qualifikationskomponente wird in Betrieben eine hohe Priorität zugemessen. Wer kompetent und effizient innovieren will, braucht dazu (Bullinger 2002):

- **Wissen** (Fach- und Methodenwissen)
- **Können** (fallspezifisches Anwenden passender Instrumentarien/Methoden)
- **Gespür** für Trends und Zukunftsbedarf
- **Erfahrung** (praktische Erkenntnisse und Einsichten in Zusammenhänge und den Nutzen von bewussten/unbewussten Handlungsmustern)
- Die **Fähigkeit** zum kreativen Umgang mit diesen und weiteren Kompetenzen

Grundsätzlich kommt der **Erstausbildung** und damit dem formalen Qualifikationsniveau eines Betriebes eine bedeutende Rolle zu. Die Anforderungen an das Niveau der beruflichen Qualifikation wachsen für alle Beschäftigtengruppen. In der beruflichen Erstausbildung werden grundlegende Fähigkeiten wie die Analyse- und Problemlösefähigkeit vermittelt. Die Bedeutung solcher **allgemein-fachlichen Kompetenzen** steigt angesichts der wachsenden Komplexität der betrieblichen Prozesse in vernetzten Kooperations- und Kommunikationsstrukturen. Was in der Allgemein- und Fachausbildung von Schulen und Hochschulen allerdings immer noch nicht ausreichend vermittelt wird, sind **soziale und personale Kompetenzen**, wie sie in Team- und Projektarbeit oder lernenden Organisationen benötigt werden.

Da das Innovationsverhalten eines Betriebes durch Marktstrukturen, Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern sowie von Kooperationspartnern stimuliert wird, hängt es nicht allein vom verfügbaren, in der Ausbildung erworbenen fachlichen Wissen ab, sondern vielmehr ebenso von der Fähigkeit, es zu nutzen und mit Prozess-/Produktions-/Markt- und Kooperationskompetenz zu verbinden. Wissen verbindet sich damit eng mit Erfahrung. **Älteren und berufserfahrenen Beschäftigten** kommt damit im Innovationsgeschehen eine bedeutende Rolle zu.

„Wissen, insbesondere jenes Wissen, das durch die neuen Techniken beliebig multiplizierbar und überall verfügbar wird, ist nicht mehr ein knappes Gut. Also ist dieses Wissen nicht mehr Macht wie in der Vergangenheit. Erst die Kompetenz zur Anwendung dieses Wissens macht mächtig, und das ist etwas anderes als das multiplizierbare Wissen aus Datenbank und Internet. Kompetenz kann also nur zu einem kleinen Teil über die Vermittlung von explizitem Wissen in Schulungen entwickelt werden. Kompetenz basiert vielmehr auf einem Zusammenspiel von dokumentierbarem und implizitem Wissen, das erst durch eigene Erfahrung entsteht, das an die Persönlichkeit gebunden ist. Dieses an die Person gebundene Wissen macht mehr als 80 Prozent der Kompetenz aus. Der Beitrag jenes expliziten Wissens, auf das sich die institutionalisierte Weiterbildung und die Wissensmanager konzentrieren, liegt also unter 20 Prozent.“ (Staudt 1999)

In wandlungsorientierten Unternehmen und dynamischen Branchen **veraltet Wissen** immer schneller, je schneller neue Technologien und Innovationen sich ausbreiten. **Lebenslanges Lernen** und berufsbegleitende Weiterbildung werden wichtiger, nicht nur aus Unternehmensperspektive, sondern auch für die berufliche Entwicklung von Beschäftigten. Die verbreitete Praxis, veraltete und unangepasste Qualifikationen von Älteren durch Entlas-

sung „loszuwerden“, schwächt allerdings die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens grundlegend; wichtige betriebs- und branchenbezogene Erfahrung geht verloren.

Dimensionen von Kompetenz

Fachkompetenz: Kompetenz in Bezug auf Organisation, Prozesse, Aufgaben, Arbeitsplatz, zur Entwicklung von Lösungen, zum Beherrschen des Fachgebietes durch Basiswissen und durch die Kenntnis der neusten Entwicklungen mit hinreichender Erfahrung.

Methodenkompetenz: Kompetenz zur situationsübergreifenden und flexiblen Problemstrukturierung und Entscheidungsfindung, aufgabenangepasste Anwendung von Problemlösetechniken.

Soziale Kompetenz: Kompetenz, kommunikativ und kooperativ zu handeln, in sozialen Interaktionssituationen Arbeitsbeziehungen herstellen zu können.

Personale Kompetenz, Selbstkompetenz: Bereitschaft, seinen Arbeitsplatz und seine Arbeitsumgebung mitzugestalten, seine Arbeit zu organisieren und Verantwortung zu übernehmen, Kompetenz, seine Stärken und Schwächen einzuschätzen und zu managen, Veränderungsinteresse, Kompetenz zur persönlichen Ressourcenschonung (Gesundheitsbewusstsein).

„Als Resultat der Überbetonung von Wissensvermittlung sind heute Hochschulabsolventen hoch qualifiziert, aber inkompetent zur Berufsausübung, und die Abgänger von Weiterbildungskursen und Nutzer von Informationssystemen sind wohl informiert, aber immer noch handlungsunfähig. Und Resultat sind schließlich „allwissende“ Betriebe, die die Wissensflut jetzt über ihre Stabsabteilungen hinweg im Intranet an alle schwappen lassen und trotzdem keine Innovationen zu Stande bringen. Sollen Weiterbildung und Wissensmanagement nicht als Innovationersatz und Handlungsalibi dienen, darf man sich nicht isoliert der Frage nach der Reform des Bildungssystems und der Optimierung des Wissensmanagements widmen. Die entscheidende Frage ist vielmehr: Welche Rolle können diese Faktoren bei der Entwicklung von Personal- und Organisationsstruktur spielen? Mit anderen Worten: Die Verwertung der beruflichen Aus- und Weiterbildung muss wieder in den Vordergrund treten. Dann wird deutlich, dass eine Erfahrung heute zu kurz kommt: In der Professionalisierung des Erfahrungserwerbs steckt die größte Effektivität, hierüber entstehen Kompetenz und Fähigkeit zur Innovation. Denn letztlich gibt es keine originären Weiterbildungs- oder Wissensprobleme, sondern nur Entwicklungsprobleme, bei denen gelegentlich Weiterbildungs- oder Wissensmanagement hilfreich sein mag.“ (Staudt 1999)

Rücken Erfahrung und das permanente Lernen in den Vordergrund, dann geht es dabei nicht mehr nur um Weiterbildungskurse, sondern um das Lernen „on the job“. Dazu wird Zeit benötigt, **Lernzeit** für die Beschäftigten. Technisch vermitteln lässt sich die notwendige Kompetenz nur begrenzt, wie Erfahrungen mit e-learning zeigen. Ohne die offene und persönliche Kommunikation in Gruppen und die Zeit zum Reflektieren von Erfahrungen ist eine lernende Organisation nicht erfolgreich.

Mit dem Begriff **Kompetenz** lassen sich die unterschiedlichen Dimensionen der Qualifikation weiter fassen. Kompetenzen sind Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände und Denkmethoden. Sie entstehen durch formale Qualifikation, durch tägliches Arbeitshandeln, Erfahrung und durch die Bereitschaft zur persönlichen Entwicklung.

„Kompetenzförderlich erweisen sich wenige Hierarchieebenen: Je weniger Hierarchieebenen, umso fach-, methoden- und selbstkompetenter präsentieren sich die Mitarbeiter. Flexible Tätigkeitsstrukturen in Fertigung und Verwaltung sowie Qualitätszirkel und Projektgruppen in Unternehmen sind ebenfalls förderlich. Regelmäßige Gruppengespräche, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und ein hohes Maß an Partizipation und Autonomie sind besonders kompetenzförderlich. Eigeninitiative und -verantwortung zeigen sich besonders, wenn die Mitarbeiter über ein eigenes Budget verfügen.“ (S. Kauffeld, GH Kassel in bmb+f 2002b)

Innovationsorientierte Unternehmensstrukturen nutzen die neuen Organisations- und Managementkonzepte mit dem Ziel, erfolgreich und produktiv zu sein. Damit erweitern sich die Anforderungen an die Entwicklung der persönlichen Arbeitskompetenzen und des persönlichen Verhaltens von Beschäftigten. Es sind zum einen theoretisch-methodische und zum anderen auf Kommunikation und Kooperation ausgerichtete Kompetenzen, die in Zukunft verstärkt benötigt werden. Dies stärkt auch Beschäftigte, sie können so einerseits **erfolgreicher** und andererseits **zufriedener** arbeiten.

Erweiterte Anforderungen an die individuelle Kompetenz in innovationsorientierten Unternehmen mit neuen Organisations- und Managementkonzepten

- **Abstraktionsfähigkeit**, Analyse- und Problemlösefähigkeit
- **Systemisches**, vernetztes, prozessorientiertes **Denken**

- **Zielorientiertes, ergebnisbezogenes Arbeiten**, Arbeitstechniken
- **Selbstorganisationsfähigkeiten**, Zeitmanagement
- **Soziale Kompetenzen** für Teamarbeit/Projektarbeit und für die „Pflege“ sozialer Unterstützungssysteme am Arbeitsplatz, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Dialog- und Konfliktfähigkeit, Verhandlungsfähigkeit
- **Flexibilität** im Umgang mit Leistungsanforderungen, Kunden, Führungskräften und externen Kooperanten, bei der Kooperation zwischen Abteilungen und der Kommunikation in Teams
- **Kreativität**
- Übernahme von **Selbstverantwortung, Eigeninitiative**
- **Lernfähigkeit** lebenslang, **Lernbereitschaft**
- **Selbstwahrnehmung**/Selbstbewusstsein persönlicher Kompetenzen und Interessen, realistische Selbsteinschätzung und Selbststeuerung, **Balance** zwischen Engagement und Identifikation mit der Aufgabe und persönlicher, professioneller Distanz und Selbstschutz
- **Gesundheitsbewusstsein**, Techniken der individuellen Stress- und Gesundheitsprävention, work-life-balance

Betriebliche Aus- und Weiterbildung muss, wenn sie die Entwicklung der Innovationsfähigkeit und der Humanressourcen unterstützen will, die einengenden berufs- und funktionsbezogenen Grenzen überwinden und die oben aufgeführten Aspekte berücksichtigen. Die Vermittlung sozialer und personaler Kompetenzen ist dabei entscheidend. Aus arbeitsorientierter Perspektive sollte die Vermittlung von Gesundheitswissen ein integraler Bestandteil von Personalentwicklung sein.

Noch etwas anderes gilt es in der Debatte um den „innovationsfreudigen Mitarbeiter“ zu bedenken. Innovationsorientierung stellt in Betrieben immer mehr auf Verhaltensdispositionen ab: Kreativität, Risikofreude, Schnelligkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Selbstständigkeit. Das allerdings verstärkt Prozesse der „Individualisierung und der Entstabilisierung sozialer Beziehungen, die den bisherigen Institutionen sozialer Integration ihre Bindekraft entziehen.“ (Baethge, Kädler 1999) Teams werden nicht teamfähig, wenn allein individuelles Verhalten und Leistung im Mittelpunkt stehen.

Entsprechend der Bedeutung von Wissen und Erfahrung sind **Investitionen in Weiterbildung** und **Zeit für Lernen und Erfahren** eine Schlüsselgröße für Innovationsfähigkeit. Eine Bremer Studie zum Zusammenhang von Innovation und Beschäftigung aus dem Jahr 2001 zeigt auf, dass neben Innovationen und FuE-Aktivitäten die Qualifizierungsmaßnahmen und Investitionen in Aus- sowie Fort- und Weiterbildung Schlüsselgrößen für eine erfolgreiche Entwicklung der Betriebe sind. Innovative Unternehmen schätzen die Investition in die Mitarbeiterpotentiale hoch ein, indem sie in Bildung investieren. Über die Hälfte der innovativen Betriebe stellte 2001 Beschäftigte zur Weiterbildung frei, nur 24 % der nichtinnovativen Betriebe. Innovative Betriebe haben erheblich weniger Anteile an Geringqualifizierten und mehr qualifizierte Beschäftigte (Landsberg 2002, Schmid 2002).

Motivation, also **das Wollen**, entsteht in der Arbeitssituation unter Einfluss von Erwartungen, Interessen, Identifikation, Werten, Anerkennung, Erfolg, Status, Wohlbefinden des jeweiligen Menschen. Im Arbeitszusammenhang geht es um die Arbeitsmotivation, um die Bereitschaft zu lernen, sich zu engagieren, sich für die Arbeitsaufgabe einzusetzen. Das Wollen, die Motivation benötigt als Voraussetzungen **Wohlbefinden** und **soziale Sicherheit**.

Nach einer aktuellen Meinungsumfrage ist das **Engagement der Mitarbeiter** aufgrund von Managementfehlern seit Jahren **rückläufig**.

„Nur 15 Prozent aller Deutschen sind nach einer Studie engagiert bei der Arbeit und empfinden diese als befriedigend. Dagegen machen 69 Prozent aller Deutschen „Dienst nach Vorschrift“ und fühlen sich ihrem Unternehmen gegenüber nicht wirklich verpflichtet. 16 Prozent der deutschen Arbeitnehmer haben sich sogar schon „innerlich verabschiedet“. ... Das Gallup Institut beziffert den aus dem fehlenden Engagement am Arbeitsplatz resultierenden gesamtwirtschaftlichen Schaden aus schwacher Mitarbeiterbindung; hohen Fehlzeiten und niedriger Produktivität auf jährlich rund 220 Milliarden Euro. Diese Größenordnung entspricht fast dem gesamten Bundeshaushalt 2003 (246,3 Milliarden Euro). Tendenziell ist der Erhebung

zufolge das Engagement am Arbeitsplatz in Ostdeutschland mit 11 Prozent geringer als in Westdeutschland mit 16 Prozent. Weiterhin zeigt sich ein klarer Geschlechterunterschied: So sind 19 Prozent der weiblichen Arbeitnehmer, aber nur elf Prozent der männlichen Arbeitnehmer engagiert im Job. Als wichtigsten Grund für den Frust derart vieler Mitarbeiter fanden die Wissenschaftler schlechtes Management heraus. „Deutsche Chefs sind zu autoritär und lassen andere Meinungen zu selten zu“ ... „Es fehlen auch Lob und Anerkennung für gute Arbeit“. Auch das „Mobbing“ sei in Deutschland ein ernst zu nehmendes Problem. Das noch schlechtere Mitarbeiterengagement in Ostdeutschland liege nicht an einer mutmaßlichen „DDR-Mentalität“ der Arbeitnehmer ... Es herrsche vielmehr in vielen ostdeutschen Management-Etagen die Auffassung, man müsse nicht viel für die Mitarbeiter tun, weil es ohnehin genügend Arbeitslose gebe. Arbeitnehmer bemängeln in der Studie unter anderem, dass sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird und dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren. Außerdem müssten Mitarbeiter häufig eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liege oder ihre Meinungen und Ansichten hätten kaum Gewicht.“ (Gallup 2002)

Betriebliche Veränderungsprozesse erreichen oft nicht ihr Ziel. Eine andere aktuelle Umfrage verweist darauf, dass 3/4 der befragten Manager im deutschsprachigen Raum eine Verschlechterung des Betriebsklimas beobachten, nach dem Veränderungsprozesse eingeleitet wurden. Nicht einmal die Hälfte war mit dem Erfolg der Change-Management-Projekte zufrieden (SZ 7.4.2003, Veränderungsprozesse schaden dem Betriebsklima). Anzunehmen ist, dass die Ängste und Interessen der Betroffenen nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Ähnliche Ergebnisse bescheinigt eine Studie in der Schweizer chemischen Industrie. **Unzufriedenheit, Ärger, Frust, Enttäuschung, Misstrauen gegenüber dem Management**, nachlassendes Engagement und nachlassende Motivation werden bei den überwiegend männlichen Beschäftigten festgestellt, ständige Umstrukturierungen führen zur Entfremdung vom Management. Die daraus folgende Grundtendenz ist, dass Beschäftigte sich stark für ihre Arbeit einsetzen und weniger für die Firma. Wissenschaftler deuten das als Trend weg von der Verantwortung für das große Ganze hin zum kleinen überschaubaren Bereich (A&Ö 2001).

Die Manager machen mit uns, was sie wollen ...

- (Misstrauen) „leere Phrasen zum Wert der Mitarbeiter als „wichtigstes Gut“
- (Ärger über) „die tollen „go ahead“ Sprüche des Managements“
- (Aggression gegenüber) „Äußerungen“ unseres Managements: Shareholder Value, Worldplayer, Erste Liga ...“
- (Ärger über) „die Tendenz der Geschäftsleitung, ob der globalen Manövrierbarkeit lokale Belange gering zu achten“
- (Genug haben) „alles wird umorganisiert. Endeffekt: viel Staub und neue Namen in Englisch“
- (Wut über) „das Isoliert- und Abgeschobenwerden durch den Verkauf unserer Division und das mutwillige Zerstören von betriebsinterner Substanz“
- (Angst vor) „der Entsorgung von nicht ganz konformen Mitarbeitern“
- (Traurigkeit über) „den Verlust der Kameradschaft. Durch den hohen Druck der Führung nimmt die Menschlichkeit ab. Das Firmendenken leidet“
- (Aggression) „700 Überstunden und noch mehr, noch mehr – getriebener Sklave“
- (Abneigung) „immer mehr Arbeit in immer weniger Zeit zu leisten, quick and dirty“
- (Frustration über) „die Aufforderung innovativ zu sein, und zur selben Zeit wird die Verantwortung abgebaut“ [A&Ö 2001, S. 8-9]

Einerseits werden von Beschäftigten Flexibilität, Identifikation, Engagement, Schnelligkeit und eine positive Einstellung zu den neuen Organisations- und Managementstrukturen gefordert, andererseits lassen die Ergebnisse einer ganzen Reihe von Untersuchungen, wie oben angeführt, annehmen, dass **die konsequente Mitarbeiterorientierung den Unternehmen und Managern nicht gelingt**. Gründe können zum einen darin liegen, dass das Management für die anstehenden Reorganisationsprozesse nicht qualifiziert ist, und zum anderen darin, dass die unternehmerischen Strategien inkonsequent sind. **„Methodisch top, menschlich gesehen ein Flop“**, so beurteilen 1.500 befragte Berufstätige ihre Manager. Die Studie führt diese sozialen Defizite darauf zurück, dass diese zwar in Methodenkompetenz geschult werden, nicht aber in sozialen Kompetenzen wie Motivation, Kommunikation, Konfliktmanagement oder Feedback (OE 2003).

Die unten aufgezählten Bausteine der neuen Führungs-, Organisations- und Managementkonzepte und „innovativen Arbeitsformen“ (vgl. bmb+f 2001, Wengel u. a. 2002), stehen heute im Mittelpunkt von Reorganisationsprozessen und Unternehmensentwicklung. Sie werden mit den Zielen Wettbewerbsfähigkeit, Ausrichtung auf Innovation und Entwicklung der Humanressourcen begründet. Mit ihnen werden die Verbesserung von

Flexibilität, Kooperationsfähigkeit, Kommunikation, Kundenorientierung, Kompetenzentwicklung,

Motivation, Engagement, Qualität, Kreativität, Verantwortungsbewusstsein, Identifikation, Akzeptanz, Leistung und letztlich Produktivität

verbunden, sie gelten als Erfolgsfaktoren für betriebliche Innovationsfähigkeit. Sie geben den Rahmen ab, in dem Können und Wollen entsteht, sie bilden die Strukturen für das **Dürfen**.

Bausteine der neuen Organisations- und Managementkonzepte

1. Wissen und Erfahrung

- Lernende Organisation
- Wissensmanagement
- Ideenmanagement, Innovationsmanagement
- Weiterbildungsbudgets, Lernzeitkonten, nondirected time (Arbeitszeit für eigene Ideen und Projekte)

2. Qualität und Verbesserungsprozess

- Qualitätszirkel, kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP, KAIZEN, Reengineering, TQM – Total Quality Management, Qualitätszertifizierung nach EFQM/Business Excellence und ISO 9000:2000
- Organisationsentwicklung, Teamentwicklung
- Prozessanalysen, Krisenfrüherkennung, Innovationsaudit, Balanced Scorecard,

3. Führung

- aufgabenorientiertes Führen, ergebnisbezogene Leistungsmessung, indirekte Steuerung nach Kunden- und Marktanforderungen (Führen mit Zielvereinbarungen)
- Motivationsanreizsysteme, z. B. leistungsbezogene Bezahlungsbestandteile (Mitarbeiteraktien, Leistungsprämien), gruppenbezogene Leistungsanreize
- Beteiligungsmanagement, Partizipation
- Mitarbeiterorientiertes Führen (Führungskraft als „Unterstützer, Beförderer, Coach“), Mitarbeitergespräche, Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit
- Personalführungskonzepte wie „management by diversity“ (bewusste Nutzung und Förderung der Vielfalt von Menschen und Tätigkeiten, Nutzen multikultureller Kompetenzen und unterschiedlicher Kompetenzen in Kommunikationsfähigkeit, sozialem Handeln und Sprachen in gemischten Teams)

4. Organisation und Strategie

- Projektmanagement
- Unternehmensleitbild, visionsgeleitete Strategieentwicklung
- Flache Hierarchien, Dezentralisierung, Prozessorganisation
- Segmentierung, Aufgabenintegration
- Flexible Arbeitszeitmodelle, zeitautonome Gruppen, Vertrauensarbeitszeit
- Telearbeit, Sabbaticals, Time-out-Programme

5. Kooperation und Kommunikation

- Teamarbeit, Projektarbeit, Gruppengespräche, Jour fixe
- Kommunikationszonen, non-territoriale Bürokonzepte
- 360° Feedback
- Konfliktmanagement

6. Kultur und Mensch

- Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme, Gesundheitszirkel
- Corporate Identity

Alle diese Konzepte haben den Anspruch, zur Entfaltung und erweiterten Nutzung der Humanressourcen, d. h. aller Kompetenzen der Beschäftigten, beizutragen. Sie erfordern Mitarbeiterorientierung und sie beinhalten **Chancen** für die Realisierung der Interessen von Beschäftigten nach Autonomie, interessanten Aufgaben, besserer Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zeitlicher Flexibilität, Freizeitgestaltung, Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, individuellen Lebensentwürfen, persönlicher Entwicklung und gesundheitsgerechten Arbeitsbedingungen. Sie bergen allerdings unter den Bedingungen hoher Arbeitslosigkeit und eines hohen ökonomischen Drucks in den Unternehmen ebenso **erhebliche Gefahren**.

„Ausgehend von der Markt- und Wettbewerbsdynamik und den verfügbaren Ressourcen des Unternehmens müssen ... Lernprozesse, Gestaltungsprozesse und Motivationsprozesse zusammenwirken, um ein neues gemeinsames mentales Modell des Unternehmens und seines Geschäfts bei den Mitarbeitern entstehen zu lassen, dafür die geeignetsten aggregierten Leistungsprozesse zu entwickeln und im Unternehmen ein neues Verhalten und neue Formen der Kommunikation und Kooperation herauszubilden. Dabei handelt es sich nicht um eine einmalige Aktion, sondern um die Entwicklung einer bleibenden Fähigkeit des Wandels der Organisation, die auf erhöhter Lernfähigkeit und -bereitschaft aller Beteiligten beruht.“ (Sommerlatte 2001, S. 86)

Bei der hier geforderten neuen Unternehmensphilosophie wird sichtbar, dass es dabei darum geht, Beschäftigte mit „**neuen mentalen Modellen**“, mit einem neuen Denk-, Verhaltens- und Wertesystem auf eine innovatororientierte Unternehmensentwicklung auszurichten. Neben der notwendigen strategischen Ausrichtung eines Unternehmens auf Innovation mit den entsprechenden ökonomischen, technologischen und organisatorischen Erfordernissen und einem Innovationsmanagement ist die Führung ganz entscheidend auf die Bereitschaft der Beschäftigten angewiesen, ständig zu lernen und sich ständig für das Unternehmen einzusetzen. Der Mensch gibt bei einem solchen Verständnis nicht nur seine fachliche Arbeitskraft im Rahmen seines Arbeitsverhältnisses, er gibt sich „ganz“ mit seiner Motivation und seinem Verhalten in Kommunikations- und Kooperations- und Lernprozessen. Dies kann nicht unter autoritären Kontrollstrukturen und permanentem Druck passieren. Dazu bedarf es „neuer Freiheiten“. Die **Ambivalenz** dieser Entwicklung, in die, wie im Zitat von Sommerlatte angedeutet, die neuen Organisations- und Managementkonzepte einzuordnen sind, wird deutlich.

Im Gegensatz zu einer konsequenten Mitarbeiterorientierung und Innovationskultur stehen in Unternehmen häufig die realen **Reorganisationsprozesse**. Sie werden mit dem Ziel der Kostenreduzierung durch Konzentration auf die „Kerngeschäfte“, Hierarchieabflachung, Verkürzung der Entscheidungswege und Verringerung der Steuerungsinstrumente installiert. Zu den verschlankenden Reorganisationskonzepten von „lean production“ und „lean management“ gehören als Bausteine z. B. Teamstrukturen, Zielvereinbarungen oder Vertrauensarbeitszeit. Die **umfassende Abforderung aller Kompetenzen** der Beschäftigten ist dabei das Ziel. Durch erweiterte Handlungsspielräume und Dezentralisierung werden Kontrollstrukturen abgebaut. (Sie werden allerdings oft „durch die Hintertür“ über Profit- und Cost-Center-Konzepte oder SAP-Controlling mittels erhöhter Transparenz wieder eingeführt) Die Arbeitssituation wird für Beschäftigte einerseits offener und flexibler gestaltbar und die Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten nehmen zu. Eine **Befreiung von Bevormundung und Kontrolle** findet statt. Andererseits aber **steigen die Leistungsanforderungen erheblich**, von Beschäftigten wird immer mehr Flexibilität, Leistung und Verantwortung erwartet.

Als Folge steigen Überstunden und Arbeitszeitkonten sind überfüllt. Das Risiko des Marktes und Wettbewerbs wird von der Unternehmensleitung auf die Mitarbeiterebene verschoben: „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel!“ Die gestiegene Verantwortung besteht nun für marktliche Bedingungen, die vom Beschäftigten niemals vollständig kontrollierbar sind. Auf diese Weise verengen sich die realen Spielräume, der Druck steigt. Beschäftigte werden zu Profitcentern, betrieblichen „Ich-AGs“ oder „Arbeitskraftunternehmern“ und tragen immer mehr vom marktbezogenen Wettbewerbsrisiko. Neue Management- und Produktionskonzepte dezentralisieren die unternehmerischen Steuerungseinheiten und den ökonomischen Leistungsdruck.

Die Situation ist widersprüchlich, „**mehr Druck durch mehr Freiheit**“ führt dazu, dass trotz großer Handlungsspielräume, interessanter Arbeitsaufgaben und hohem Einkommen das Wohlbefinden sinkt und die Stressbelastung steigt. Geht dann die Leistung des Betroffenen zurück, sinkenden Leistungsprämien und Einkommen.

Das Kommunikations- und Kooperationsverhalten wird beeinträchtigt, ein individualisiertes **Absicherungs- und Konkurrenzverhalten** ist immer häufiger anzutreffen. Die Gefahr einer Entgrenzung von Arbeit, einer selbst

organisierten Arbeitsverdichtung, einer maßlosen individuellen Ausweitung der Arbeitszeit wächst, gegenseitige Überwachung und Misstrauen entstehen. Frust, Erschöpfung, burn out und Mobbingfälle nehmen zu. Häufige Reorganisationsprozesse und Änderungen von Unternehmensstrukturen verunsichern und führen zu hohen Motivationseinbußen. Steigende Belastungen am Arbeitsplatz behindern die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft. Kreativität findet nicht mehr statt.

Leankonzepte ohne Blick auf die sozialen Folgen im Unternehmen behindern die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, sie sind kontraproduktiv für eine offene Kommunikationskultur, in der Kreativität entstehen kann. Die mit **Leankonzepten** bewirkten kurzfristigen Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen **mindern langfristig die Innovationskraft** und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

„... schlanke Reorganisationskonzepte ... erzielen erhebliche Produktivitätsgewinne durch die Beschleunigung und Verdichtung von Produktions- und Wertschöpfungsprozessen und Freisetzung von Beschäftigten. Sie kombinieren unternehmensbezogene Dezentralisierung und kooperative Gruppenarbeit häufig mit neo-tayloristischen Arbeitsformen. Es entsteht die paradoxe Situation, dass mit der Weiterführung bzw. Wiederauflage tayloristischer Praktiken in regressiven Modernisierungskonzepten neuer humanisierungs- und zunehmend auch beschäftigungspolitischer Bedarf entsteht. Die schlanken Rationalisierungsstrategien schränken zugleich zugunsten unmittelbar kostensenkender Produktivitätssteigerungen langfristig wirksame Aspekte des innovativen Leistungsvermögens ein.“ (Fraunhofer Gesellschaft, zitiert nach <http://www.rtc-consulting.de/deu/news.htm>, 15.7.2003)

Zwar erweitern die neuen Organisations- und Managementkonzepte die beruflichen Inhalte und Anforderungen. Mehr Verantwortung, arbeiten in Teams und Projekten, die komplexeren fachlichen Inhalte und die damit einhergehende erhöhte Qualifikation sind positiv zu bewerten.

„Allerdings ist das nicht zum Nulltarif zu haben. Beruflich-inhaltliche Erweiterungen lassen sich nicht einfach gegen materielle Bedingungen ausspielen, eine lediglich symbolische Politik verfehlt das Problem. Vorbehaltloses Engagement und Einbringen des individuellen Kreativitätspotentials in das Bemühen um Steigerung der betrieblichen Innovationskapazität und Produktivität bedarf nicht nur besserer informationeller Einbindung und realer Partizipation bei Entscheidungen, sondern der Sicherheit, dass Engagement im Endeffekt nicht zu Lasten der eigenen beruflichen Bestands- und Entfaltungsinteressen geht. Auf der Tagesordnung steht damit nichts weniger als die Schaffung einer (neuen) institutionellen Vertrauensbasis in den Betrieben.“ (Baethge, Baethge-Kinsky in Lehner u. a. 1998, S. 135)

Die neuen Organisations- und Managementkonzepte sind nur dann wirklich erfolgreich, wenn sich ein Organisations- und Personalentwicklungsprozess vollzieht, der von Kontrollorientierung, Konkurrenzdenken und Misstrauen zu einer konsequenten Mitarbeiterorientierung und Vertrauenskultur führt. Vielfach werden die Schlagworte der Managementliteratur in Unternehmen umgesetzt, ohne dass das „alte“ Kontrollverhalten verändert worden ist. Der Anforderung nach mehr Verantwortung, mehr Flexibilität und Einsatz stehen Misstrauen, neue Formen der Überwachung und die Gleichgültigkeit mancher karrierefiktierten Führungskräfte gegenüber. Um diese Widersprüche zu verhindern sind als **Voraussetzungen** die Umsetzung der Standards der **menschengerechten Arbeitsgestaltung und der arbeitsorientierten Leitbilder** (dazu gehören die gewerkschaftliche Konzepte „Gute Arbeit“ und das „Leitbild humane Arbeit“ bei IGM und ver.di und Gewerkschaftsleitbilder in Kapitel 1.2) not-

Mit Haut und Haaren: Die Instrumentalisierung der Gefühle in der neuen Arbeitsorganisation

„Die Mitarbeiter werden nicht mehr durch Weisungen geführt. In direkter Konfrontation mit Kunden, Kooperationspartnern, Marktsegmenten und Markt- und Unternehmensdaten managen sie sich selbst. Sie sollen das unternehmerisch Richtige selbstständig erkennen und dies auch noch fachlich richtig umsetzen. Ihr eigener Wille wird im Sinne des Unternehmens instrumentalisiert; ihre neue Selbstständigkeit wendet sich gegen sie. Von selbst ablaufende Prozesse entfalten eine Dynamik, der sich keiner entziehen kann. Der abhängig Beschäftigte wird zum „unselbstständigen Selbstständigen“: Unternehmerischer Misserfolg wird nicht vom Chef, sondern durch die „objektiven Folgen“ des eigenen Tuns bestraft: ... die Ressourcen des Unternehmens dorthin verlagert, wo mehr Profit zu machen ist. ... Der Beschäftigte steht deshalb massiv unter Druck, obwohl ihm keiner befiehlt. ...

Diese Dynamik entfaltet sich auch im Gefühlsleben. Wenn man sich als „Selbstmanager“ bemüht, die „Ressource Ich“ möglichst effizient einzusetzen, geht das nicht ohne die Mobilisierung der eigenen Emotionen. ... Frustrationen, Depressionen, Angst, Ärger, schlechtes Gewissen, aber auch Hochgefühle und einen gewissen Größenwahn. ...

Anders als in der alten, „fordistischen“ Arbeitsorganisation sind die Gefühle in der neuen Organisation nicht Störfaktor, den es zu unterdrücken und zu kanalisieren gilt, sondern sie sind der Katalysator einer Dynamik, die die Beschäftigten zu Höchstleistungen antreibt.“ (Bericht einer Betroffenen aus der IT-Branche, A. Schmidt 2000).

Menschengerechte Arbeitsgestaltung

Menschengerechte Arbeit ist

- **ausführbar**
- **erträglich**
- **zumutbar und**
- **persönlichkeitsförderlich.**

Die folgenden **Humankriterien** definieren das Konzept der persönlichkeitsförderlichen Arbeit:

- **Ganzheitlichkeit**
- **Abwechslung**
- **Möglichkeit zur sozialen Interaktion**
- **Autonomie**
- **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten**
- **Rückmeldung von Vorgesetzten/KollegInnen**
- **Sinnhaftigkeit der Leistung**

wendig. Sonst besteht die Gefahr, dass die Konzepte zu steigendem Leistungsdruck führen und dem Gegenteil der angestrebten Effekte.

Zu den Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft gehört das Wissen um die **gesundheitsförderlichen Ressourcen** in der Arbeitstätigkeit, ein angemessener Handlungsspielraum und die soziale Rückendeckung zählen dabei zu den wichtigsten Ressourcen. Sie ermöglichen die Vermeidung und Verringerung von Stressbelastungen. Der Begriff gesundheitsförderliche Ressourcen bezeichnet aus der Perspektive der Gesundheitsförderung diejenigen Quellen, aus denen Zufriedenheit und Wohlbefinden und damit auch Gesundheit entstehen. In einem Projekt bei Daimler Chrysler wurden als Voraussetzungen für Wohlbefinden die folgenden Bedingungen identifiziert (Spellenberg u. a. 2002):

Ressourcen für Wohlbefinden im Betrieb – Voraussetzungen für Motivation und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten

Beschäftigte: Handlungs- und Gestaltungsspielraum, soziale Rückendeckung, Kooperation, Anerkennung, Status, Budget und Ausstattung, Qualifikation, sinnvolle und herausfordernde Aufgaben, angemessene Aufgabendichte und Leistungsanforderung, ausreichendes Wissen und Kompetenz, Transparenz über die Prozesse im Unternehmen.

Führungskräfte: offene und ehrliche Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskraft, Einbeziehung und Mitwirkung, Konsistenz und Vorhersagbarkeit des Verhaltens, gegenseitige Unterstützung und Loyalität

Neue Führungsphilosophie – das Prinzipienmodell der Führung nach Frey

1. Prinzip der **Sinnvermittlung** (Visionen)
2. Prinzip der **Transparenz** (Information und Kommunikation)
3. Prinzip der **Autonomie und Partizipation** (Mitgestaltung, Dezentralisation von Verantwortung)
4. Prinzip der konstruktiven **Rückmeldung** (Lob und Kritik)
5. Prinzip der positiven persönlichen **Wertschätzung**
6. Prinzip der fachlichen und sozialen **Einbindung**
7. Prinzip der Passung und **Eignung**
8. Prinzip der optimalen **Stimulation** durch Zielvereinbarung (Messlatte)
9. Prinzip des persönlichen **Wachstums** (Kompetenzerweiterung, Karriere)
10. Prinzip des guten **Vorbilds** der Führungsperson (menschlich und fachlich)
11. Prinzip der fairen, anreizbetonten **Vergütung**

Ressourcen aus der Kultur und Struktur des Unternehmens: konsequente und nachhaltige Umsetzung von Veränderungen, frühzeitige, offene und ebenenübergreifende Information und Kommunikation, Partizipationsmöglichkeiten, strategische Ausrichtung von Veränderungsprozessen

Führung spielt eine zentrale Rolle für den Erfolg der neuen Organisations- und Managementkonzepte. Ein grundlegend anderes Führungsverständnis ist notwendig in dezentralen, offenen und aufgabenorientierten Strukturen. Führung muss weg von einer Kontrollorientierung sich hin zu einer fördernden, unterstützenden Rolle entwickeln, die Führungskraft wird als „Coach“ und nicht mehr als „Vorgesetzte“ verstanden. Diese neuen **Führungsphilosophien** beruhen auf einem Prinzipienmodell der Führung, das von fünf psychologischen Grundbedürfnissen des Menschen ausgeht: Kompetenz, Autonomie, soziale Einbindung, Kontrolle und Sinn (vgl. Frey 2000). Das Führungsmodell von Frey stellt die notwendige Ergänzung zur menschengerechten Arbeitsgestaltung dar.

Die neuen Konzepte erfordern Veränderungen in der Organisation, der Führung und der Kultur eines Unternehmens. Das bedeutet für Beschäftigte neue Anforderungen. Eine offene, auf Vertrauen gründende Kommunikationskultur, das will „gelernt“ und „gepflegt“ sein und muss institutionell abgesichert werden.

Neben der Sicherung der gesundheitsförderlichen Ressourcen und der Standards der menschengerechten Arbeitsgestaltung ist die **Regulierung von Leistungsanforderungen** eine weitere unabdingbare Anforderung an die Gestaltung der neuen Organisations- und Managementkonzepte. Ohne Standards zur Arbeitsmenge (vorstellbar sind Soll-Personalbesetzungszahlen, die Definition eines Arbeitspensums oder von Zuständigkeiten), die sicherlich im Angestelltenbereich schwerer messbar sind als in der Produktion, zählt allein das Ergebnis und die Arbeitszeit wird zum individuell zu tragenden Risiko, zum Puffer für indirekte Steuerung. Mitbestimmung, Betriebsvereinbarungen und Kündigungsschutz stärken die Innovationsfähigkeit eines Betriebes, weil sie Sicherheit schaffen und Gemeinschaftsorientierung. Hier entsteht auch Loyalität gegenüber dem Unternehmen, um Krisen zu überstehen. Das schafft ein gutes Klima für Kreativität (vgl. auch Baethge, Kädler 1999).

Nur wer keine Befürchtungen haben muss, dass sein persönliches Engagement und der Einsatz für Verbesserungsprozesse und Innovation im Betrieb zum Bumerang wird und zum Nachteil für sich oder auch für andere, wird Einsatz, Interesse, Kooperationsbereitschaft und Motivation aufbringen. Für innovationsbezogene Aufgaben und freiwilliges Engagement ist dies besonders wichtig, denn hier lassen sich oft die letztendlichen Resultate nicht sicher vorhersagen. Freiwillige Kooperation und Partizipation der Beschäftigten benötigt eine **Ausbalancierung der Interessen auf Betriebsebene**. Das stellt neue Anforderungen an die betriebliche Absicherung von Arbeitsbedingungen, Informations- und Beteiligungsformen. Auf die andere Seite muss Verlass sein, sonst reicht das Vertrauen höchstens bis ins eigene Team. Betriebliche Sozialpartner sind hier gefordert, über das traditionelle Misstrauensverhältnis hinaus tragbare und für beide Seiten vorteilhafte Strukturen zu entwickeln (vgl. Baethge, Kädler 1999).

Zur betriebswirtschaftlichen Steuerung eines mitarbeiterorientierten Unternehmens gehören deshalb **personal- und gesellschaftsorientierte Instrumente und Kennziffern**, mit denen menschengerechte und „gute“ Arbeit gestaltbar wird. Die dominierenden finanzorientierten Größen reichen nicht aus, um die Entwicklung eines Unternehmens zur Innovationsfähigkeit und zum Innovationserfolg zu steuern. Kennziffern zur humanen Qualität der Arbeit, zum Verhältnis von Zeit, Ergebnis und Personaleinsatz, zu Wissens- und Kompetenzentwicklung sind dringend erforderlich. Ansätze sind in Arbeitsschutzmanagementsystemen, in dem Kennziffernsystem „Balanced Scorecard“ oder dem EFQM-Qualitätsentwicklungsmodell zu finden. Gewerkschaften fordern arbeitsorientierte Kennziffern bereits seit langem (vgl. Zanker 2002).

Zusammengefasst lassen sich als Voraussetzungen für eine erfolgreiche Steigerung der betrieblichen Innovationsfähigkeit mit den neuen Führungs- und Managementkonzepten aus arbeitsorientierter und Beschäftigten-sicht die folgenden Bedingungen nennen:

Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Organisations- und Managementkonzepte zur Förderung der Innovationsfähigkeit:

1. Angemessene **Zeitautonomie**
2. Angemessene und geregelte Standards für **Leistungsanforderungen**
3. **Partizipation** bei Entscheidungen über die persönlichen Arbeits- und Leistungsbedingungen
4. **Transparenz** des betrieblichen Geschehens
5. **Recht auf Qualifizierung** und Weiterbildung, ausreichende und gesicherte **Lernzeit**
6. Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen und **menschengerechte Gestaltung der Arbeit**
7. Sozial angemessene **Gerechtigkeit** bei Berufschancen und Entgelt
8. Betriebliche **Absicherung** von Vereinbarungen zu Arbeitspensum, Personalbesetzung, Leistung, Arbeitszeit, Informations- und Beteiligungskultur, Arbeitsgestaltung, Organisationsstrukturen, Prozessen, Führungskonzepten, sozialer Sicherheit u. a. und **paritätische Entscheidungen in Veränderungsprozessen**

Arbeitszeit
Leistung
Beteiligung
Qualifizierung
Gesundheit
Entgelt
Mitbestimmung

In einem Unternehmen, in dem Entlassungswellen zu verarbeiten sind bzw. anstehen oder Betriebsteile in „billigere“ Tarifgebiete outgesourct werden, bestehen keine günstigen Voraussetzungen (vgl. hierzu die „Trauereffekte der Überlebenden“ nach Entlassungswellen, Berner 1999). Erste Ergebnisse einer aktuellen Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA 2002) verweisen z. B. darauf, dass das aus gewerkschaftlicher Perspektive abzulehnende Konzept der Vertrauensarbeitszeit unter den Bedingungen eines Vertrauensklimas und eines angemessenen ökonomischen Rahmens eine positive Wirkung auf die Innovationsfähigkeit hat, nicht aber während Rationalisierungs- und Reorganisationsprozessen.

Unternehmen, die auf die Entfaltung der Humanressourcen setzen, müssen es konsequent tun, sonst bleiben die nicht unerheblichen Aufwände einer betrieblichen Organisationsentwicklung nutzlos.

2. Hintergrund auf gesellschaftlicher Ebene: Beschäftigungswirkungen und Innovationsfähigkeit in Deutschland

Damit Innovationen beschäftigungswirksam sein können, müssen sie erfolgreich sein, das bedeutet, sie müssen vom Markt angenommen werden, und zwar von Konsumenten, Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen als Nachfrager. Ein Zusammenhang zwischen Innovation, Wachstum und Beschäftigung besteht grundsätzlich, wenngleich es keine einfachen kausalen Wirkungslinien gibt. Die Betrachtungsebene ist dabei entscheidend. Die beschäftigungsbezogenen Wirkungen von Innovation auf Unternehmensebene sind leichter abzuschätzen. Die Beschäftigungswirkung von Innovationen auf gesellschaftlicher Ebene dagegen unterliegt einer Vielzahl von sich verstärkenden, aber auch gegenläufig sich überlagernden Einflussfaktoren und ist nicht unabhängig von den volkswirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen zu bewerten.

Die Aktivitäten der Wirtschaft, d. h. der Unternehmen, des Bildungssystems, des Arbeitsmarktes und der Politik ergeben in gegenseitiger Wechselwirkung zusammengekommen den gesellschaftlichen Innovationstrend in Deutschland. Und da Innovationen als der Wachstumsmotor der gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Entwicklung verstanden werden, wird mit Aussagen über die Innovationsfähigkeit Deutschlands auch etwas über die Fähigkeit Deutschlands bzw. seiner Unternehmen zur Beschäftigungsentwicklung ausgesagt.

In diesem Kapitel werden die Wirkungsbeziehungen zwischen Innovation und Beschäftigung und aktuelle Trends der Innovationsfähigkeit Deutschlands dargestellt.

2.1 Das komplexe Gefüge der Beziehung zwischen Innovation und Beschäftigung

Wie weit Innovationen in einem bestimmten Unternehmen, in anderen Unternehmen (Abnehmer von Produkten, Lieferanten), in der eigenen Branche oder in Anwenderbranchen neue Arbeitsplätze schaffen, bestehende sichern oder aber durch Rationalisierungswirkung „vernichten“, ist nicht immer einfach und eindeutig zu beantworten.

Die Einflussfaktoren und die **Wirkungszusammenhänge sind komplex**, mit positiven Effekten, z. B. eines neuen Produktes, sind häufig auch negative, z. B. bei den damit einhergehenden Veränderungen des Produktionsprozesses, verbunden. Produkt- und Prozessinnovationen können sich gegenseitig beeinflussen. Innovationen können entweder die **Produktivität erhöhen oder die Produktion bzw. den Umsatz steigern**, beides hängt eng miteinander zusammen. Sie können Arbeit einsparen, die Nachfrage erhöhen, Preissenkungen hervorrufen und weitere Innovationen anregen. Einerseits bringen erfolgreiche Innovationen für ein Unternehmen vermehrtes Wachstum und eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit hervor und können so positive Beschäftigungseffekte haben. Andererseits haben ihre Rationalisierungs- und Verdrängungseffekte beschäftigungsmindernde Wirkungen im jeweiligen oder in anderen Unternehmen.

Auf der Ebene der Branche und der gesamten Volkswirtschaft ist der Zusammenhang von Innovation und Beschäftigung von einer Reihe von Einflüssen wie dem jeweiligen Wirtschaftswachstum, dem Investitionsklima, von den durch Innovationen ausgelösten Veränderungen von Preisen und Einkommen und damit vom Lohnniveau, von den Produktionsstrukturen, dem Verhältnis von Kapital und Arbeit und vom Stand der Produktivität überlagert (vgl. Stille in Lehner u. a. 1998). Auch gehören Wirkungen der Aktivitäten von Wettbewerbern, des Arbeitsmarktes, der staatlichen Politik, des gesellschaftlichen Diskurses oder des Konsumentenverhaltens dazu. Ein hoher Beschäftigungsstand wirkt beschleunigend auf das Innovationstempo und die Durchsetzung von Innovationen auf dem Markt. Am Beispiel Schweden zeigte sich die Wirkung eines hohen Lohnniveaus, es wurde als „Lohnpeitsche“ und als Ursache für beschleunigte Prozessinnovationen bezeichnet.

Um konkrete Beschäftigungswirkungen abschätzen zu können, müssen **direkte** Effekte im jeweiligen Unternehmen und **indirekte Effekte**, d. h. die Auswirkungen auf Kunden, Vertriebspartner, Wettbewerber und Liefe-

Effekte von Innovationen zur Abschätzung der Beschäftigungswirkung

- Produktivitätssteigernde Wirkung
- Produktionssteigernde Wirkung
- Technologiemonipulator-effekt (regt weitere Technologieentwicklung an)
- Preiseffekt
- Einkommenseffekt
- Kurz-, mittel- und langfristige Wirkungen
- Direkte Wirkungen – im Unternehmen
- Indirekte Wirkungen – Rückwirkungen auf andere Unternehmen

In der Branche bei Wettbewerbern

Innovatives Produkt bedeutet Verdrängung bisheriger Produkte, Anregung zur Verbesserungsinnovation, konkurrenzloses innovatives Produkt erzeugt völlig neuen Markt und zusätzliche Nachfrage

Bei Lieferanten

Nachfrage nach neuen Produktionsmitteln bei radikalen Prozessinnovationen, Produktinnovationen der Produktionsmittelhersteller regen zu neuen Prozessen und Produkten an

In anderen Branchen

Zusätzliche komplementäre Nachfrage nach Zusatzgeräten (Speichermedien, Rechner, Drucker)

Bei Kunden

Preissenkungen bei Prozessinnovationen steigern Nachfrage, neue Produkte ziehen Nachfrage an

In der Volkswirtschaft

Innovationserfolge erhöhen Löhne und das Realeinkommen, erhöhte Gewinne steigern Investitionen und die allgemeine Nachfrage

Global

Exportsteigerungen verbessern die internationale Wettbewerbsfähigkeit

ranten und auf die Branche, unterschieden werden. Auch **kurz- und mittel- bzw. langfristige Wirkungen** sind möglich. **Beschäftigungswirkungen** können **quantitativ** sein und sich auf die Anzahl der Arbeitsplätze beziehen oder ebenso **qualitativ** und sich auf die Qualifikationsstruktur oder die Tätigkeiten der Beschäftigten beziehen.

Bedeutsam für die Beschäftigungseffekte sind die **Ausnutzung der Innovation und ihre Vermarktung**. Die Marketingabteilungen (die „Kreativen“ – „was machen die eigentlich?“) sind allerdings selten in ausreichender Weise in die systematischen Prozesse von Produkt- und Dienstleistungsinnovation integriert (vgl. Schütz 2002).

Gemeinhin werden den Produktinnovationen positive und den Prozessinnovationen negative Beschäftigungswirkungen nachgesagt, weil ja letztere „üblicherweise“ in Form von Rationalisierungen Arbeitsplatzabbau bewirken. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass Produktinnovationen grundsätzlich positiver auf Beschäftigung wirken als Prozessinnovationen. Auch bei Produktinnovationen kann es zu negativen Effekten kommen, wenn der Blick über das betreffende Unternehmen hinausgeht. Bei Prozessinnovationen kann es zu positiven Wirkungen kommen, wenn langfristige Effekte mitbetrachtet werden, z. B. Produktivität, Preis, Nachfrage und Umsatz. Die Unterschiede zwischen den auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene betrachteten Beschäftigungseffekten bei Produkt- und Prozessinnovationen sind damit **weniger gravierend**, als es auf den ersten Blick erscheint.

Auf der **gesamtwirtschaftlichen Ebene** gibt es aufgrund der größeren Schwierigkeiten bei der Untersuchung der sich überlagernden Effekte bisher keine statistisch gesicherte Bestätigung für einen eindeutig positiven Zusammenhang von Innovation und Beschäftigung. Für Unternehmen lassen sich die Wirkungen von Innovationen dagegen deutlich aufzuzeigen. Wachstum ist immer mit Innovation verbunden und sichert Beschäftigung.

„Auch wenn Beschäftigungseffekte infolge von Innovationen sich nicht eindeutig nachweisen lassen, wäre die Strategie, Innovationen zu unterlassen, sehr riskant. Innovationsaktivitäten ... sind unverzichtbar, um den Standort Deutschland weiterzuentwickeln, seine Beschäftigungsmöglichkeiten zu erhalten und den Wohlstand zu sichern.“

„Angesichts des internationalen Konkurrenzdrucks mehr auf die Reduzierung der Arbeitskosten als auf die Verbesserung der qualitativen (innovativen) Seite von Wettbewerbsfähigkeit zu setzen, ist eine Strategie, die dem Entwicklungsprofil einer wissensbasierten Volkswirtschaft nicht entspricht.“ (Stille in Lehner u. a. 1998, S. 56)

2.2 Der Zusammenhang zwischen Prozessinnovation und Beschäftigung

Prozessinnovationen sind Veränderungen von Arbeitsprozessen, sie erhöhen die **Arbeitsproduktivität**, insbesondere, wenn sie auf die Rationalisierung der Produktionsprozesse ausgerichtet sind. Rationalisierungen in der Produktion wirken direkt negativ auf die Anzahl der Arbeitsplätze. Werden damit **Preissenkungen** ermöglicht und wird die Nachfrage erhöht oder werden Gewinne realisiert und wieder investiert, dann kann sich die Produktion wiederum erhöhen und dadurch können Arbeitsplätze gesichert oder neu geschaffen werden. Positive Effekte im zweiten Schritt müssen allerdings nicht unbedingt in dem Unternehmen anfallen, in dem durch Prozessinnovation Arbeitsplätze verloren gingen.

Indirekte Effekte von Prozessinnovationen entstehen in Unternehmen, die in Verbindung mit dem innovierenden Betrieb stehen, bei Zulieferern, Kunden und bei Konkurrenzunternehmen. Beinhalten Prozessinnovationen die Anwendung neuer Produktionsmittel, steigt die Nachfrage bei Lieferanten. Je nach Reichweite einer Prozessinnovation werden mehr oder weniger Rationalisierungseffekte auftreten, deutlich negative Effekte auf Beschäftigung haben sicher Umstellungen auf eine komplett neue Produktionsweise. Sind Prozessinnovationen nicht auf Produktivität, sondern auf **Flexibilität, Qualität und Kundenorientierung oder Vermarktungsstrategien** ausgerichtet, sind dagegen keine negativen Effekte zu erwarten.

Eine repräsentative Betriebsbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB aus dem Jahre 2001 bestätigt, dass die **Prozessinnovationen in Form von organisatorischen Veränderungen von 30 % der Betriebe** in Westdeutschland durchgeführt wurden (damit sind Verlagerung von Verantwortung, Gruppenarbeit, Verbesserung der Qualitätssicherung, Öko-Audit etc. gemeint), keine eindeutigen Aussagen hinsichtlich ihrer Beschäftigungswirkung auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene zulassen, organisatorische Veränderungen haben nach diesen Ergebnissen nur unbedeutende Wirkungen auf Beschäftigung, auch keine negativen.

Der Schwerpunkt der organisatorischen Innovationen aller westdeutschen Betriebe lag bei der „Verbesserung der Qualitätssicherung“ mit 15 %, der „Verlagerung von Verantwortung und Entscheidung nach unten“ mit 9 % und der „Neugestaltung der Beschaffungs- und Vertriebswege bzw. Kundenbeziehungen“ mit 9 % und „Reorganisation von Abteilungen oder von Funktionsbereichen“ mit 9 %. Ziel war dabei die Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Flexibilität (Schmid 2002, IAB 2002).

Prozessinnovationen (ohne die organisatorischen Veränderungen), und zwar gemessen an der Investitionsquote (neue Produktionstechnik), führten nach der obigen Betriebsbefragung des IAB im produzierenden Gewerbe Westdeutschlands sogar zu eindeutig positiver Beschäftigungsentwicklung. Allerdings weisen andere Untersuchungen darauf hin, dass Prozessinnovationen in Form von Rationalisierungen in der Produktion im ersten Schritt deutlich negativ wirken. Prozessinnovationen führen zu Produktivitätssteigerungen, aber auch zu einem überdurchschnittlichem Wachstum. Insgesamt kann festgestellt werden, **dass Prozessinnovationen gesamtwirtschaftlich gesehen nicht eindeutig negativ wirken** (Schmid 2002, Lehner u. a. 1998, IAB 2002, IAB 2001).

Ein **deutlicher Trend zur Höherqualifizierung** wird bei Prozessinnovationen in Form von organisatorischen Veränderungen festgestellt (Schmid 2002).

Eine Befragung zur **Verbreitung innovativer Arbeitsgestaltung** (Gruppenarbeit, Dezentralisierung etc.), die Förderfaktoren von Innovationsfähigkeit, verweist auf einen in den neunziger Jahren angestiegenen, jetzt aber abgeflachten und **rückläufigen Trend** der Verbreitung solcher Arbeitsformen (Wengel u. a. 2002).

Die Ergebnisse des Mannheimer Innovationspanels geben für das Jahr 1999 im **verarbeitenden Gewerbe ca. 52 % und im Dienstleistungsgewerbe ca. 45 % aller Betriebe als Prozessinnovatoren** an (das sind Betriebe über 5 Beschäftigte, die in den letzten drei Jahren mindestens ein Innovationsprojekt erfolgreich abgeschlossen haben, hier sind organisatorische, technische sowie sonstige Formen der Prozessinnovationen gemeint, ZEW 2002, S. 8). Das

Gesamtergebnis zeigt zwar, dass sich gesamtwirtschaftlich die innovativen Potentiale Deutschlands (gemessen an den im Kapitel 1.3.2 genannten Kriterien) **in den neunziger Jahren verbesserten**. Ende der neunziger Jahre erreichte der Anteil der innovierenden Unternehmen in Deutschland einen Rekordhöhepunkt (über 60 % in der Industrie und in den wissensintensiven Dienstleistungen waren erfolgreiche Innovatoren, bmb+f 2003, S. 75), allerdings ist das Jahr 2000 ein deutlicher Einbruchspunkt der positiven Entwicklung. Unternehmensnahe Dienstleister haben 2001 ihre Innovationsausgaben deutlich eingeschränkt, sie sind stark am Binnenmarkt orientiert. (bmb+f 2003) **Gesunken ist vor allem die Anzahl der Prozessinnovationen.**

Inwieweit die ab 2000 gebremste Innovationsdynamik langfristig strukturelle und/oder kurzfristig konjunkturelle Gründe hat, bleibt offen. Prozessinnovationen, die nicht direkt mit der Einführung neuer Produkte verbunden sind, betreffen oft grundlegend neue Produktions-, Dienstleistungs- und Organisationskonzepte, die hohe Investitionen erfordern und deshalb in Zeiten ungünstiger Wirtschaftslage zurückgestellt werden (ZEW 2002, S. 7).

2.3 Der Zusammenhang zwischen Produktinnovation und Beschäftigung

Produktinnovationen sind häufig mit Prozessinnovationen in der Produktion verbunden, Dienstleistungsinnovationen mit neuen Arbeitsabläufen oder Marketingkonzepten. Deshalb sind hier die Wirkungszusammenhänge ebenso schwierig abzuschätzen wie bei Prozessinnovationen. **Die direkte Wirkung bei Produktherstellern durch die gesteigerte Nachfrage ist eindeutig positiv für die Beschäftigung.** Das hängt sicher auch von der Art des Produktes und dem Markt ab. Bei Wettbewerbern mit veralteten Produkten kann der **Verdrängungseffekt** allerdings zu Entlassungen führen, wenn der Absatz zurückgeht. Neue Produkte, die alte ersetzen, haben andere Effekte auf die Konkurrenz als Produkte, die konkurrenzlos neu sind und völlig neue Märkte eröffnen. Gänzlich neue und zusätzliche Geschäftsfelder ermöglichen deutlich positive Beschäftigungsimpulse. Die Diversifizierung oder Differenzierung von vorhandenen Produkten/Dienstleistungen reicht dagegen nicht zur Erschließung neuer Geschäftsfelder aus. Innovative Produkte können auch **komplementäre Nachfrageeffekte** zusätzlich auslösen, wie neue Speichermedien, die die Nachfrage nicht nur nach Rechnern, sondern auch nach neuen Druckern erhöhen und Beschäftigung bei verschiedenen Herstellern sichern können.

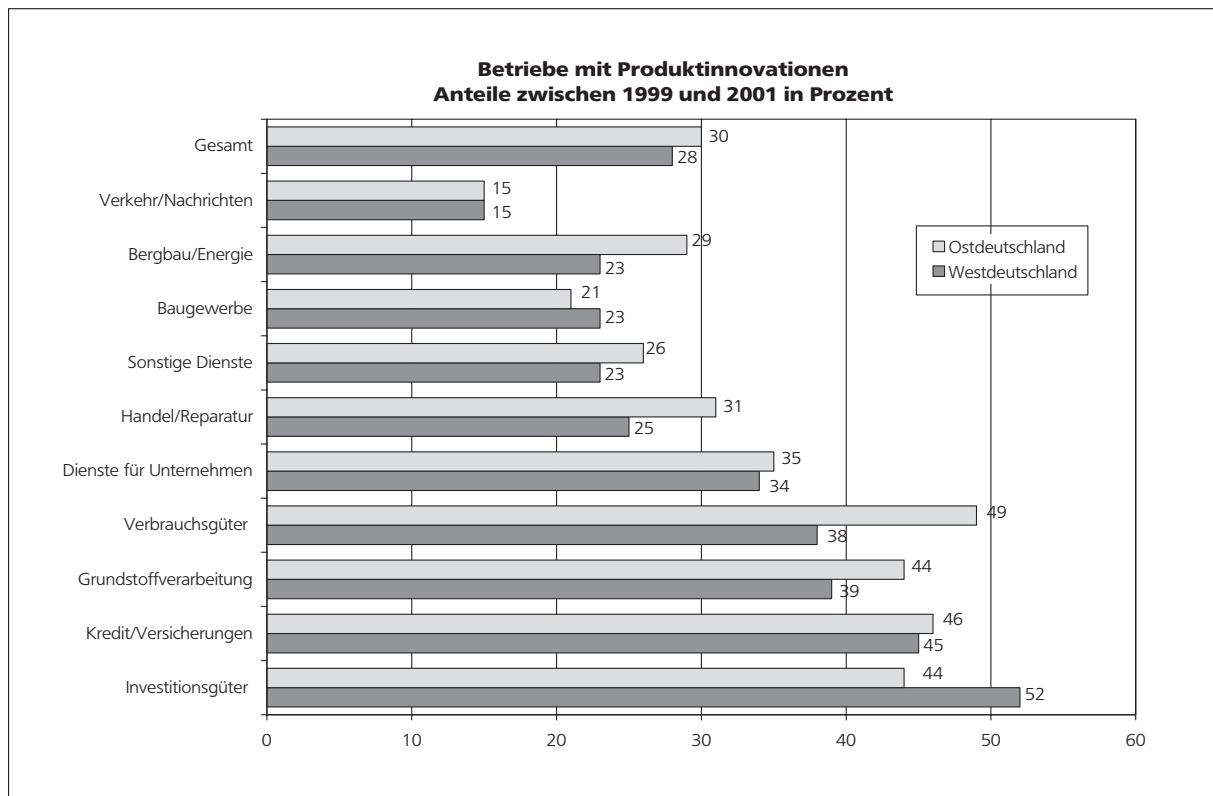
Sind Produktinnovationen Investitionsgüter, können sie beim Anwenderbetrieb durch ihren Einsatz in Prozessinnovationen **Rationalisierungseffekte** auslösen.

Wird nur die jeweilige Unternehmensebene betrachtet, dann lässt sich als Tendenz aus den Studien festhalten, **dass innovierende Unternehmen eine positivere Beschäftigungsentwicklung haben als nicht innovierende.** Dies gilt vor allem für **Unternehmen mit Produktinnovationen.** In innovativen Betrieben ist die gesamte Personalbewegung, letztlich mit positiver Tendenz, größer. Wird die Branche bzw. der Wirtschaftssektor betrachtet, dann werden als Nettoeffekt positive Beschäftigungswirkungen von Innovationen festgestellt. Beschäftigungsverluste haben innovations- und wettbewerbsschwache Branchen (vgl. auch Schmid 2002).

Der schwunghafte Anstieg der Innovationsaktivitäten in den neunziger Jahren zeigt sich deutlich am Anteil der Industrieunternehmen, die mit Neuheiten auf dem Markt präsent waren. Er hat sich von 23 Prozent 1997 auf 43 Prozent im Jahr 1999 beinahe verdoppelt (www.bmbf.de, bmb+f 2003).

Produktinnovatoren waren 1999 nach den Daten des Mannheimer Innovationspanels **über 60 % der Betriebe des verarbeitenden und über 55 % der Betriebe des Dienstleistungsgewerbes** (ZEW 2002, S. 8, Innovatoren sind Betriebe mit über 5 Beschäftigten, die in den letzten drei Jahren erfolgreiche Innovationsprojekte durchgeführt haben). Die Daten des IAB-Betriebspanels zeigen im Unterschied dazu gesamtwirtschaftlich gesehen niedrigere Zahlen, im Durchschnitt ca. 30 % Produktinnovatoren. Möglicherweise spielen hier die andere Erfassungsweise (gezählt wurden vom IAB alle Betriebe, die im zurückliegenden Zeitraum von nur zwei Jahren innovativ waren, bei ZEW dagegen drei Jahre) und der Einbruch bei den Innovationsaktivitäten ab dem Jahr 2000 eine wesentliche Rolle.

Im Jahr 2001 und den zurückliegenden zwei Jahren haben 5 % der Betriebe in Westdeutschland ein völlig neues Produkt auf den Markt gebracht, 14 % ein vorhandenes Produkt neu aufgenommen, 21 % ein Produkt verbessert und der Umsatzanteil mit Marktneuheiten betrug dabei 12 % (Schmid 2002, Quelle der Grafik IAB, Kohaut 2002).



Es wird durch die aktuelle konjunkturelle Krise **weniger in innovative Aktivitäten investiert**. (Eine Abnahme der Produktinnovationen im engeren Sinne, also der Einführung von neuen Produkten bzw. Marktneuheiten von 5 % stellt das IAB zwischen 1998 und 2001 in Westdeutschland fest.) Dabei hat die Bedeutung der marktnahen Innovationsaufwendungen abgenommen, dazu gehören Aufwendungen für Produktdesign, Dienstleistungskonzeption, Produktions- und Vertriebsvorbereitung, Marktstudien, Markteinführungsmaßnahmen sowie Mitarbeiterschulungen im Zusammenhang mit Innovationsaktivitäten. (ZEW 2002).

2.4 Trends bei Forschung und Qualifikation

Der **Wendepunkt um 2000** zeigt sich überwiegend beim Rückgang der Prozessinnovationen und bei der Zurückhaltung der Klein- und Mittelunternehmen bei den Innovationsaufwendungen. Als Grund werden hier die hohe Kapazitätsauslastung bei vielen KMU der forschungs- und wissensintensiven Branchen bei gleichzeitigem Fachkräftemangel gesehen (Abzug der Kräfte in Produktion und Vertrieb) sowie niedrigere Innovationsbudgets oder ungünstige Finanzierungen bzw. Kapitalknappheit. Ein deutlicher **Konzentrationstrend der Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten FuE in Großunternehmen** wird sichtbar, die Innovationstätigkeit konzentriert sich mehr auf Spitzentechnologie (bmb+f 2002, 2003). Dieser Konzentrationsprozess wird auch verständlich, wenn man bedenkt, dass FuE gerade für KMU hohe Einstiegskosten (hoher Fixkostenanteil, nicht unterschreitbare Mindestgrößen für FuE-Projekte) bedeutet und mit Unsicherheiten behaftet ist.

Die schwache wirtschaftliche Konjunktur führte nicht zu einem völligen Einbruch bei FuE-Ausgaben, obwohl dies zu erwarten gewesen wäre; allein das Wachstum war 2002 geringer. Eine Stagnation wird für 2003 erwartet. Zu bedenken ist, dass marktnahe Entwicklungen stärker konjunkturbeeinflusst sind als „strategische“ Vorhaben. Deutschland liegt, gemessen an den FuE-Aufwendungen am Inlandsprodukt, im internationalen Vergleich im unteren Drittel der aktuellen Spitzengruppe (bmb+f 2003, Spitzenreiter sind Schweden, Finnland, Japan, Schweiz, USA und Korea). Es besteht allerdings kein linearer Zusammenhang zwischen den Investitionen in Forschung und Entwicklung und Innovationen. Mehr FuE führt nicht automatisch zu mehr Innovation, schon gar nicht im Dienstleistungsbereich. Innovationsprozesse werden heute vor allem als nachfragegetriebene Prozesse verstanden und an lead markets ausgerichtet.

Schutzstrategien werden bei hohen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung nötig, dazu gehören Patente und Marken. Die **Zahl der Patente** in Bezug auf Erwerbspersonen **steigt** seit Mitte der neunziger Jahre an. Deutschland ist ein patentstarkes Land neben Japan und Schweden und liegt vor den USA. Patente sind frühe Indikatoren für Innovationsprozesse. Die weltmarktrelevanten Patentanmeldungen expandieren. Die Anzahl der **Markenanmeldungen** hat sich in den Neunzigern verdreifacht. Ein hohes Wachstum ist bei den Dienstleistungsmarken, hier bei Elektrotechnik/Datenverarbeitung, hierunter besonders bei Telekommunikationsdienstleistungen, IT-Dienstleistungen, zu verzeichnen. Marken sind Marketinginstrumente, auch Patente dienen oft wettbewerblichen Zwecken und nicht nur dem Schutz des geistigen Eigentums.

Da Innovationsprojekte der Unternehmen **zunehmend produktorientiert** sind (ZEW 2002, bmb+f 2002), bedürfen sie kontinuierlicher FuE-Aktivitäten, deren Bedeutung wird damit größer. Die Entwicklung neuer Dienstleistungen benötigte dagegen weniger Forschung und Entwicklungsaufwendungen, vielmehr Investitionen in Humankapital und Wissen.

Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Produktinnovationen und dem Zusammenhang mit FuE werden die **Engpässe, die bei den naturwissenschaftlich-technischen Qualifikationen deutlich sichtbar sind**, besonders kritisch bewertet. Ein Mangel an technisch-wissenschaftlich Hochqualifizierten wird in Deutschland diagnostiziert (bmb+f 2003). Insgesamt wird der Bedarf hier angesichts des Strukturwandels der Wirtschaft hin zu forschungs- und wissensintensiven Bereichen und hochwertigen Dienstleistungen höher eingeschätzt als das Angebot, das insbesondere auch angesichts des demografischen Wandels, durch den erfahrene und gut qualifizierte Gruppen ausscheiden werden.

Aber auch mittel- und langfristig sind Verbesserungen bei Hochqualifizierten nicht absehbar und die Situation wird sich noch zuspitzen. Im internationalen Vergleich steht Deutschland mit 13 % Akademikerquote, gemessen an der Bevölkerung, unterdurchschnittlich da, im Sekundarbereich liegt es allerdings mit 60 % an der Spitze. Seit Mitte der neunziger Jahre stagniert die Studienberechtigtenquote, die Zahl der Anfänger in den ingenieurwissenschaftlichen Fachhochschulstudiengängen ist in den neunziger Jahren drastisch zurückgegangen. Die Studienanfängerquote liegt mit 30 % in Deutschland um mehr als die Hälfte unter denen der Spitzenreiter in Nordeuropa (bmb+f 2003).

Zwar stiegen in den letzten Jahren die IT-Ausbildungen verhältnismäßig deutlich an (Verdreifachung der Studienanfänger in den neunziger Jahren bei einem leichten Rückgang ab 2000), allerdings zu Lasten der Ingenieurausbildungen. Der Anteil der hoch qualifizierten IuK-Berufe in Deutschland ist im europäischen Vergleich noch gering.

Langfristig wird es als fraglich gesehen, ob die Stärke der betrieblichen Ausbildung und auch die Zuwächse in den neu geordneten IT-Ausbildungsberufen ausreichen, um in einer „Wissenswirtschaft“ konkurrenzfähig zu bleiben. Denn nicht die „handwerklichen Lösungen“, sondern vielmehr die wissenschaftlich-qualifizierten Lösungen bieten im globalen Innovationswettbewerb die Chancen für Erfolg (bmb+f 2002, 2003). Akademisch ausgebildetes Personal hat entsprechend dieser Einschätzung deshalb in Zukunft immer mehr und entscheidende Bedeutung für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen auf dem Gebiet der technisch-naturwissenschaftlichen Produkte. Hoch qualifiziertes Personal mit Schlüsselqualifikationen spielt vor allem am Anfang eines Innovationsprozesses eine Rolle, gut ausgebildete Fachkräfte bei der Anpassung und Umsetzung im Produktionsprozess.

IT-Qualifikationen und naturwissenschaftlich-technische Ausbildungen stehen im Mittelpunkt der Debatte um die mangelhafte qualifikatorische Basis für die deutsche Innovationsfähigkeit. Hintergrund ist einerseits ein technisch orientiertes Innovationsverständnis, ebenso aber auch der Blick auf die technologische Entwicklung. Neben den IuK-Technologien werden als wirtschaftlich bedeutsame Innovationsbereiche in Deutschland die Gen- und Biotechnologie, Nanotechnologie, neue Werkstoffe, optische Technologien oder Multimedia bezeichnet. Sie stellen einen zentralen Bereich der staatlichen Innovations-, Technologie- und Forschungsförderungspolitik in Deutschland dar.

Die **Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK)** haben in den letzten Jahren entscheidende innovative Veränderungen in der Lebens- und Arbeitswelt hervorgebracht, nicht allein in Form von Produktinno-

vationen, sondern als Prozessinnovationen in der Produktion, in der Wissenschaft, in der Medizin, in der gesamten Organisation und im Management von Unternehmen. Sie ermöglichen heute den universellen Zugriff auf Informationen. Diese stellen einen Impulsgeber für Innovationen in Unternehmen dar. Aus diesem Grund wird von der IuK-Branche als Wachstumsmotor der Wirtschaft gesprochen. Trotz der Einbrüche der Investitionen in der IuK-Branche ab dem Jahr 2000 werden die IuK-Technologien grundsätzlich als ein bedeutsamer Träger von Wachstum und Beschäftigung gesehen und ihre Bedeutung für die Entwicklung einer zukunftsfähigen „Wissenswirtschaft“ als zentral bewertet. Für die deutsche Technologie- und Forschungsförderung stellen IuK-Technologien die entscheidende und bahnbrechende Basis- und Schlüsseltechnologie auf diesem Weg dar (bmb+f 2003).

Mit naturwissenschaftlich-technischer Kompetenz allein ist allerdings die notwendige Innovationsfähigkeit eines Unternehmens nicht zu entwickeln. Damit wissenschaftliche Erkenntnisse schneller in Innovationen und Arbeitsplätze umgesetzt werden können, werden stärker an der betrieblichen Praxis ausgerichtete Hochschulausbildungsgänge gefordert. Die rot-grüne Bundesregierung konstatiert in ihrem Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit neben dem Mangel an Hochqualifizierten auch den Mangel an **Produktions- und Innovationskompetenz** (bmb+f 2002, 2003). Und sie hat aufgrund von gewerkschaftlichen Forderungen wichtige positive Ansätze für eine arbeits- und beschäftigungsorientierte Innovationspolitik durch das Rahmenprogramm (bmb+f 2001) **„Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“** geschaffen. Hier verknüpfen sich Arbeits- und Beschäftigungspolitik. Das Forschungsprogramm hat vier Handlungsbereiche: „Handlungskompetenz und Beschäftigungsfähigkeit entfalten und erhalten“, „Unternehmensentwicklung nachhaltig gestalten“, „Chancengleichheit fördern und ungenutzte Potenziale erschließen“, „Gestaltungsoptionen bei Folgen des demografischen Wandels nutzen“. Damit sollen die Entwicklungsmöglichkeiten von Individuen und Unternehmen gefördert und erweitert werden, damit sie die Veränderungen der Arbeitswelt aktiv und menschengerecht gestalten können und so zu Unternehmenserfolg und Beschäftigung beitragen können.

Die Bedeutung **betriebsinterner Informations- und Ideenquellen für Innovationen**, und damit die Bedeutung der zur Verfügung stehenden Qualifikationen und Kompetenzen, lässt sich anhand der Erfolge des betrieblichen Ideenmanagements messen. Dies gilt insbesondere allerdings für Prozessinnovationen. Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (dib) erfasst regelmäßig die Aktivitäten des **betrieblichen Ideenmanagements und betrieblichen Vorschlagswesens** (Umfrage 2001 des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib), Frankfurt am Main, es beteiligten sich 425 Unternehmen und öffentliche Körperschaften mit rund 2,7 Millionen Mitarbeitern. Vgl. dib 2002, dib 2003 www.dib.de). Die systematische Nutzung der betrieblichen Wissens- und Innovationspotentiale, der Potentiale der Beschäftigten, gewinnt in den Unternehmen an Bedeutung und wird zum Wettbewerbsfaktor. Die Beteiligung steigt und ebenso die wirtschaftliche Bedeutung dieser Form der Innovationsaktivitäten. Zwischen den Branchen bestehen nach wie vor erhebliche Unterschiede.

Auffällig sind die **Unterschiede zwischen traditionellen industriellen Branchen und dem Dienstleistungssektor**. Hier liegen die Quoten ganz erheblich niedriger, eine Kultur des Vorschlagswesens ist im Dienstleistungsbereich nicht so vorhanden, wie sie als klassisches Managementinstrument in Produktionsbereichen seit Jahrzehnten praktiziert wird. Noch immer stehen allerdings Kosteneinsparungen an erster Stelle der Ziele eines betrieblichen Vorschlagswesens, die Prozessinnovationen werden überbetont. Im Übrigen macht sich auch hier die Konjunktur bemerkbar, in der Umfrage des dib des Jahres 2002 ging die Beteiligung um 16 % zurück.

Branche	VV-Quote (VV/100 Mitarbeiter) (dib 2002, 2003)					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Metall verarbeitende Industrie	31	48	88	116	158	141
Kautschuk-Industrie	114	133	256	283	146	294
Elektro-Industrie	70	66	53	72	97	178
Autozuliefer-Industrie	83	99	78	63	84	96
Aluminium verarb. Industrie				74	82	64
Automobil-Industrie	83	79	75	79	79	74
Verschiedene Industrien	24	30	28	39	61	47
Chemische Industrie	49	41	39	44	50	47
Maschinenbau-Industrie		33	36	43	48	51
Eisenschaffende Industrie	19	27	13	25	30	30
Dienstleistung	7	11	14	21	21	24
Energie/Grundstoff-Industrie	11	14	15	15	18	24
Verkehrsbetriebe					15	8
Versicherungen	26	16	12	15	14	18
Banken	15	14	14	15	13	12
Krankenhäuser		6	6	4	3	7
Öffentliche Körperschaften	0,3	2	1	2	1	1
Industrie gesamt	59		57	67	78	90
Insgesamt alle Branchen	36		40	46	52	54

Trotz der Bedeutung, die den Beschäftigten als Informationsquelle und Ideengeber zugewiesen wird, ist die **Nutzung** des vorhandenen Potentials an Qualifikation in den Betrieben **nicht ausreichend**. In einer repräsentativen, international angelegten Studie wird den deutschen Managern bescheinigt, dass sie in allen Bereichen stark sind, bei denen die Führung nur eine indirekte Rolle spielt (ISR 2003), dazu gehören z. B. Arbeitsorganisation und Qualitätssicherung. Dagegen sind sie nur „**mittelmäßige Leader**“ und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Unternehmensführung, mit Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten und mit der Einbeziehung der Mitarbeiter ist im vergangenen Jahrzehnt gesunken. Das Fazit der Wissenschaftler ist:

„Zumindest die Gesamtheit der deutschen Unternehmen schöpft weder das Know-how noch die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter besser als vor zwölf Jahren aus, noch nutzt sie die in ihnen ruhenden Potenziale effektiver für die nötige und gewünschte Innovation.“ (ISR 2003, S. 20)

2.5 Bewertung der Innovationsfähigkeit Deutschlands

Die Bundesregierung bewertet in ihrem regelmäßigen Bericht die technologische Leistungsfähigkeit Deutschlands nach wie vor hoch. Defizite im Qualifikationsniveau und die im internationalen Vergleich rückläufige Innovationskraft werden allerdings ebenso wahrgenommen. Angesichts des internationalen Vergleichs und der hier in Kapitel 1 und 2 diskutierten Ergebnisse der Innovationsforschung ist Kritik an der Innovationsfähigkeit Deutschlands angebracht.

Zusammengefasste Trends der Innovationstätigkeit in Deutschland

- **Langfristig hat die Innovationstätigkeit zugenommen** – gemessen an Patenten, Marken, Marktneuheiten, **kurzfristig sinkt sie seit dem Jahr 2000**.
- **Mittelfristig geht der Trend zu Produktinnovationen**, im Vergleich zu abnehmenden Prozessinnovationen.
- Im internationalen Vergleich steht **Deutschland nicht im Spitzenfeld**, so bei den FuE-Ausgaben oder der Verbreitung der IuK-Technologien. Die Produktion von Spitzentechnologien ist 2002 um

10 % gesunken (bmb+f 2003, S. vii). „Das technologische Fundament für die Zukunft Deutschlands hat unübersehbare Risse; der Strukturwandel hin zu wissensbasierten Industrien verläuft nur im Schnecken tempo“. Als erfolgreichste Innovatoren in Europa gelten Finnland, Schweden, Dänemark und die Niederlande (EIS 2002).

- Die **spitzenqualifikatorische Basis** der Innovationsfähigkeit ist vergleichsweise **rückständig**, gemessen an Akademikerquoten, dem Anteil der naturwissenschaftlich-technischen Fachkräfte oder den Rückgängen der Studienanfängerquoten.
- Eine **breite mittlere Qualifikation** auch in IT-Berufen ist **vorhanden**, hier steht Deutschland an der Spitze.
- Die Innovationstätigkeit ist **konjunkturell beeinflusst**, kurzfristig geht die Innovationstätigkeit durch die Wirtschaftskrise zurück, die lässt sich feststellen anhand der Anzahl der Produkt- und Prozessinnovationen, der Anzahl der Marktneuheiten und der FuE-Ausgaben.
- Innovationsaktivitäten in Form von FuE **konzentrieren sich immer mehr auf Großbetriebe**.
- Deutschlands Innovationsstrukturen sind **traditionell** (industrielle Produktion, herkömmliche Technologien mittleren Niveaus) und kranken an **sozialen, kulturellen und politischen Hindernissen** (innovationsfeindliches Klima, mangelhafte Kompetenzen des Managements, pragmatische Orientierungen, Spezialisierungen und fragmentiertes Herangehen, starker Technizismus von Innovationsprozessen und einseitige Orientierung auf Kosten und Shareholdervalue) (Lehner u. a. 1998a).
- Die Stärkung der organisatorischen und sozialen Aspekte der Innovationsfähigkeit und der Transfer von Wissen und Technologie in die Gesellschaft wird noch in einem zu geringen Umfang berücksichtigt bzw. durch eine entsprechende ausgestattete Förderpolitik unterstützt. Ein technisch-ökonomisch orientiertes Verständnis von Innovation und Innovationsfähigkeit ist weit verbreitet und verstellt den Blick auf die Förderung der Humanressourcen.

Wichtige Voraussetzungen für eine beschäftigungswirksame Innovationsfähigkeit sind in Deutschland angesichts dieser Ergebnisse nicht ausreichend vorhanden.

Unter dem Gesichtspunkt der Beschäftigungsförderung muss sich die Innovationspolitik Deutschlands auf den Bedarf und den Markt orientieren. Sie darf nicht wie es immer noch weitgehend geschieht, einzelne technische Innovationen subventionieren, sondern muss Modelle der Organisation, Kommunikation und Kooperation und der personellen Kompetenzen erforschen, entwickeln und fördern. Sie benötigt ein umfassendes Konzept, der enge Blick auf Technologie muss erweitert und auf eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung gerichtet werden.

„In den vergangenen Jahren ergaben internationale Vergleichsstudien in der Triade (Europa, Japan, USA) wiederholt, dass deutsche Unternehmen hinsichtlich ihrer Innovationspotentiale auf den hinteren Rängen liegen, was in erster Linie auf Defizite bei diesen innerbetrieblichen Faktoren zurückgeführt wurde. Dass die daraus resultierende organisatorische Lernschwäche ein Hauptproblem der deutschen Wirtschaft ist, zeigt auch die Liste der ursprünglich aus Deutschland stammenden Erfindungen, die aber nicht hier, sondern im Ausland erfolgreich vermarktet worden sind. Dies ist vor allem auch die Konsequenz einer jahrzehntelangen einseitigen F- und E-Politik, die technikzentriert und zu stark auf kapitalintensive Bereiche orientiert war, statt soziale, organisatorische und strukturelle Innovationen zu forcieren. Die zentralen Probleme des Innovationsgeschehens in Deutschland liegen eben nicht in erster Linie in fehlender technischer Kompetenz. Die Fördermaßnahmen konnten nicht die erhoffte Wirkung erzielen, weil sie im Kern auf einem reduzierten Verständnis von Wettbewerbsfähigkeit und einem überholten Modell des Innovationsprozesses basierten.“ (DGB 1999)

„Bei verschärftem Innovationswettbewerb auf globalen Märkten müssten die Investitionen in die so genannten „Humanressourcen“ deutlich steigen. Die Zukunftsvorsorge in den Bereichen Forschung, Bildung, Aus- und Weiterbildung lernfördernde Formen der Arbeitsorganisation, integrierter Arbeits- und Gesundheitsschutz, Innovations- und Sozialpolitik müsste vorausschauend und im Zusammenhang umgestaltet werden. Die Probleme auf dem Arbeitsmarkt seien in erheblichem Umfang auch die Folge fehlender Investitionen in die Ressource Wissen.“ (DGB 2001)

3. Instrumente im Betrieb: Beteiligungsorientierte Methoden zur Innovationsförderung

Die Gestaltung der betrieblichen Innovationsprozesse entscheidet über deren Erfolge und Effekte. Dazu bedarf es geeigneter Instrumente, Konzepte und Methoden. Innovation ist allerdings nicht nur eine Frage der „richtigen“ Methoden, sondern, wie bereits aufgezeigt, hängt sie auch von einer Reihe organisatorischer, sozialer und kultureller Faktoren im Betrieb ab, neben Qualifikation, Investitionsbereitschaft oder Kundenorientierung (vgl. Kapitel 1). Ein arbeitsorientiertes Verständnis von Innovation benötigt zum Erfolg beteiligungsorientierte Konzepte und Methoden der Ideenfindung.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über wichtige aktuell angewendete beteiligungsorientierte Instrumente der Innovationsförderung, ihre Philosophien und Wirkungsweisen, ihre Chancen und Grenzen sowie über die Eingriffspunkte zur Mitgestaltung durch die betriebliche Interessenvertretung. Die Rahmenbedingungen für erfolgreiche partizipative Verfahren werden aufgezeigt.

3.1 Betriebliche Instrumente zur Innovationsförderung im Überblick

Eine ganze Reihe von betrieblichen Organisations- und Managementkonzepten sind Instrumente zur Innovationsförderung und haben das Ziel, Vorschläge bzw. Ideen für Verbesserungen und Erneuerungen zu fördern und auf diese Weise das Wissen, die Kompetenz und die Kreativität der Beschäftigten für das Unternehmen nutzbar zu machen. Ziel ist dabei also die Entfaltung und Nutzung der Humanressourcen zur Stärkung der Innovationsfähigkeit.

Historisch gesehen begann es mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen BVW, das mittlerweile eine mehr als 125-jährige Tradition hat. Heute lassen sich eine ganze Reihe von Instrumenten aufzählen, die förderlich auf innovative Prozesse wirken. Hierzu gehören folgende:

Betriebliche Instrumente zur direkten Förderung von Innovation

Einzelorientierte Instrumente

- **Betriebliches Vorschlagswesen BVW**

Das BVW ist das älteste Instrument für Verbesserung und Innovation; es arbeitet unabhängig von betrieblichen Abläufen, richtet sich an das Zusatzengagement von Einzelnen, ist nicht auf die jeweilige Arbeitsaufgabe bezogen und honoriert die Verbesserungsvorschläge.

Es wird in Richtung Ideenmanagement weiterentwickelt und z. B. für Gruppenvorschläge geöffnet.

- **Ideenmanagement**

Es stellt eine Weiterentwicklung des BVW dar; eng gefasst ist es auf Einzelleistung ausgerichtet, nutzt auch Gruppenmethoden, akzeptiert nur Vorschläge außerhalb des Arbeitsfeldes, ist freiwillig, diskontinuierlich und zentral organisiert.

Im weiteren Sinne wird unter strategischem Ideenmanagement die Nutzung unterschiedlicher Konzepte wie TQM, Kaizen, Qualitätszirkel etc. verstanden, es wird dann dezentral organisiert, bezieht alle Ebenen, Akteure und Prozesse mit ein und ist auf laufende Veränderung ausgerichtet.

Gruppenorientierte Instrumente

- **Gruppen- und Teamarbeit, Workshops, Lernstatt, Problemlösezirkel, Qualitätszirkel**

Sie haben ihre Wirkung in Kleingruppeneffekten und wenden Kreativitäts-, Moderations-, Präsentations-, Kommunikationstechniken an. Ziel ist die Förderung von Kooperation und Kommunikation. Teams erzeugen Motivation, Identifikation und Akzeptanz, Kreativeffekte entstehen durch Verknüpfung von Information und Synergien. Teamsitzungen bieten Raum für die Bearbeitung von Verbesserungen, führen zu besser durchdachten und ausgereifteren Vorschlägen.

- **Projektgruppen**

Sie dienen der systematischen Entwicklung von Verbesserungen, Ideen, Innovationen (auch U-Boote, Task Forces, Expertengruppen für Innovationsprojekte, Problemlösegruppen genannt). Sie basieren auf den Kleingruppeneffekten und der Nutzung von Projektmanagementmethoden.

Integrierte Gesamtkonzepte

- **ISO 9000:2000 – Qualitätsmanagement-Modell nach ISO-Norm**

Die Anerkennung des Qualitätsstandards erfolgt durch Auditoren und Zertifikate.

- **EFQM European Foundation for Quality Management – Business Excellence**

Es stellt ein Qualitätsmanagement-Modell zur Selbstbewertung und Erreichung „excellenter Ergebnisse und Befähigungsfaktoren“ dar, hier sind als Qualitätskriterien z. B. Führung, Mitarbeiterorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit integriert mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung der gesamten Organisation.

- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP**

KVP ist eine als laufender Prozess mit den Beschäftigten organisierte ständige direkte Verbesserung, gearbeitet wird in Qualitätsgruppen, Zirkeln oder in Teambesprechungen.

- **Kaizen**

Es stellt eine Verbesserungs- und Kreativitätsphilosophie dar, bei der die Verbesserung in kleinen Schritten im laufenden Prozess verläuft. Hintergrund des großen Erfolgs von Kaizen in Japan sind eine starke Gruppenorientierung und spezielle japanische kulturelle Bedingungen. Ein langsames kontinuierliches Wachstum ist Voraussetzung, Prozess und Langfristperspektive gehören dazu, der Mitarbeitereinsatz ist umfassend.

- **Qualitätsmanagement Total Quality Management TQM**

Dazu gehören Qualitätszirkel, Qualitätsbeauftragte und ein qualitätsorientiertes Managementsystem. Qualitätszirkel haben freiwilligen Charakter, beziehen sich auf die Qualitätsverbesserung von Prozessen, Arbeitsbedingungen, Produkten, Dienstleistungen und werden durch einen Moderator geleitet. TQM erweitert das Qualitätsdenken in ein Gesamtkonzept mit dem Ziel einer umfassenden, ebenenübergreifenden Produktion hoher Qualität, jeder ist qualitätsverantwortlich, Qualität wird nicht nur auf Produkte, sondern auf Prozesse, Organisation und Führung bezogen.

- **Innovationsmanagement**

Innovationsmanagement ist eine strukturierte systematische Strategie des Unternehmens, von der Bewertung strategischer Innovationspotentiale, dem Aufspüren von Innovationschancen mit Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und Mitarbeitern, der Bewertung interner Kulturen und Regeln, der Ideengenerierung, der Bewertung der Risikofaktoren bis zur strategischen Nutzung von Innovationen.

- **Wissensmanagement**

Ziel ist die systematische Nutzung und Weiterentwicklung der Ressource Wissen, die optimale Nutzung des Produktionsfaktors Wissen zur Leistungssteigerung des Unternehmens. Zentral ist dabei die Nutzung der IuK-Technologien, um Wissen für die Entwicklung von Produkten, die Produktion und Dienstleistung zu managen, z. B. um die Beratung im technischen Kundendienst auf hohem Niveau zu gewährleisten. Erfordert die individuelle Bereitschaft, Wissen abzugeben, aufzunehmen oder zu teilen.

- **Lernende Organisation**

Ziel ist der Prozess des individuellen, kollektiven und gesamtorganisatorischen Lernens, die Effektivierung der Lernfähigkeit für schnelles und flexibles Anpassen an Marktveränderungen, das lebenslange Lernen als Normalfall. Wissen soll sich durch Kommunikation erschließen, soll so aus der „Hierarchie“ gelöst werden und das Lernen erfolgt dann in einem selbst organisierten Prozess innerhalb von „Lernnetzwerken“; die Bedeutung von Wissensvermittlung im Sinne von Weiterbildung in eigens organisierten Veranstaltungen sinkt.

- **AMS – Arbeitsschutzmanagementsystem**

Es stellt einen systematischen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Arbeits- und Gesundheitsschutz dar, mit dem Ziel der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung und der Sicherung von Mindestschutzrechten für Gesundheit und Sicherheit. AMS basiert auf den Arbeitsschutzgesetzen. Ähnliche integrierte

Konzepte haben **HACCP** (Hygienerichtlinie in der Lebensmittelindustrie) oder **SCC** (Sicherheitscertificat für Kontraktoren).

Im Mittelpunkt aller Instrumente und Konzepte zur Innovationsförderung steht der Mensch. In der Managementliteratur wird immer wieder der „hochmotivierte und engagierte Beschäftigte als der wichtigste Wettbewerbsfaktor“ betont und seine „Erfahrung, Phantasie, Kreativität und Identifikation mit dem Unternehmen und den Aufgaben“ als erfolgsrelevant angesehen.

Waren es in den sechziger und siebziger Jahren vor allem die Experten, die Techniker und Ingenieure, die die Ideen für Verbesserungen und Erneuerungen entwickelten und ab und zu auch einzelne Produktionsarbeiter mit pfiffigen Vorschlägen, so stehen seit den achtziger Jahren Gruppen und ihre vervielfachte kreative Stärke im Mittelpunkt des betrieblichen Innovationsgeschehens. Vor dem Hintergrund der „japanischen Herausforderung“ entstand hier ein regelrechter **Boom der Gruppenverfahren**. Problemlösegruppen, Workshops, Qualitätszirkel, Teams u. a. sind die Grundelemente, auf denen integrierte Gesamtkonzepte aufbauen. Es sind Konzepte, die die Kreativität und Motivation durch eine partizipativ und mitarbeiterorientiert ausgerichtete Führung, Kultur und Methodik fördern wollen. Kommunikation und Kooperation rücken in den Mittelpunkt der Organisation betrieblicher Prozesse und in einem weiteren Schritt wird der gesamte Betrieb auf Innovation und Wandel ausgerichtet.

Dazu gehören weitere Bausteine, z. B. Mitarbeiterbesprechungen, Zielvereinbarungen, Delegation von Verantwortung nach unten, Prozess- und Matrixorganisationsformen, flexible Arbeitszeitmodelle. Das tayloristische Unternehmensmodell wird mit diesen neuen Organisations- und Managementkonzepten durch ein mitarbeiterorientiertes Modell abgelöst. Deren **Ambivalenz** ist bereits in Kapitel 1.3.5 zu Humanressourcen diskutiert worden. Erfolgreiche Unternehmen sind auf die Nutzung der Humanressourcen angewiesen. An den **Machtverhältnissen im Betrieb** allerdings ändert sich erst einmal gar nichts. Deutlich wird allerdings an dieser Entwicklung, die die Tabelle in Kapitel 3.4 abbildet, dass die Chancen für persönliche Entfaltung, qualifizierte Arbeit und Handlungsspielräume mit den gruppenorientierten Instrumenten und integrierten Gesamtkonzepten gestiegen sind. Beschäftigte werden zu Experten vor Ort. Führungskräfte haben eine neue Rolle, sie unterstützen und fördern als Coach und Promotor. Vertrauen soll vor Kontrolle gehen. Die erweiterten Möglichkeiten der Beschäftigten in den neuen Organisations- und Managementkonzepten haben Grenzen in den Produktivitäts-, Kostensenkungs-, Lern-, Ideen- und Qualitätszielen, die das Management vorgibt. Freiräume für mehr Innovation werden ermöglicht, die Aktivitäten sollen aber effizient sein und die Ideen erfolgreich umgesetzt werden.

Die innovationsfördernden Instrumente unterscheiden sich im Grad der Nutzung von Kleingruppenkonzepten, dem Umfang der **Beteiligung der Beschäftigten** und der **Integration der Instrumente und Konzepte in die Unternehmensstrategie**. Am weitesten entwickelt und systematisch auf den ganzen Betrieb bezogen sind Konzepte wie TQM, Innovationsmanagement, Wissensmanagement und Lernende Organisation. Sie nutzen die Gruppenkonzepte und integrieren die Ausrichtung auf Verbesserung, Qualität, Lernen und Innovation in das gesamte Unternehmen, in Strategie, Prozesse und Organisation. Eine entsprechende innere Ausrichtung aller Beschäftigten auf das Leitbild wird erwartet, z. B. die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen.

Während das Betriebliche Vorschlagswesen oder das eng gefasste Ideenmanagement Instrumente sind, die das Engagement von Beschäftigten außerhalb ihrer eigentlichen Arbeitsaufgaben anregen, organisieren und honorieren, sind alle anderen Instrumente in den Unternehmens- und Arbeitsprozess integriert.

Innovationsfördernde Instrumente bringen Ideen und Verbesserungsvorschläge hervor. Diese haben unterschiedliche Wirkungen auf Arbeitsbedingungen, Qualifikation und Beschäftigung, die sich nur am konkreten Beispiel bestimmen lassen. Grundsätzlich sind folgende Wirkungsfelder zu beachten:

Wirkungsfelder von Ideen und Innovationen

- Effekte auf **Arbeitsbedingungen** – Arbeitserleichterungen, mehr Gesundheitsschutz und Sicherheit, Verbesserung der Arbeitsgestaltung, Verdichtung von Prozessen, Wegfall von Anforderungen, neue Inhalte, neue Abläufe, neue Kommunikationsformen, veränderte Abläufe und Aufgaben
- **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten** – Wissenskoooperation, Lernnetzwerke, Wissensdatenbanken, Gruppenarbeit

- **Beschäftigungseffekte** – Wegfall von Arbeitsschritten oder Aufgaben, Beschäftigungsrückgang durch Rationalisierung, Beschäftigungssicherung durch innovative Produkte und Dienstleistungen, Ausweitung durch neue Geschäftsfelder, Beschäftigungssicherung durch Kosteneinsparungen

Die vorab kaum abschätzbaren Wirkungen von Verbesserungsvorschlägen, Ideen und Innovationen bergen **Chancen und Gefahren**, die eng beieinander liegen und möglicherweise auch gleichzeitig vorhanden sind. Ein arbeitsorientiertes Verständnis von Innovation zielt auf Beschäftigungsförderung und gute Qualität der Arbeitsbedingungen. Dies erfordert die Mitgestaltung der im Betrieb eingesetzten innovationsfördernden Instrumente und Konzepte. Durch die Beteiligung des Betriebsrates und der Beschäftigten lassen sich die Rahmenbedingungen der Instrumente und Innovationskonzepte so gestalten, dass Mitarbeiterorientierung und -beteiligung konsequent praktiziert werden und Innovation auch auf Beschäftigung ausgerichtet wird. Dazu sind Regelungen zur Absicherung für Personen, Gruppen, die Führung, die Organisation, die Unternehmenskultur und die Unternehmensstrategie notwendig. Für den einzelnen Beschäftigten geht es dabei grundsätzlich um die Sicherung guter Arbeitsbedingungen.

Grundsätzlicher Regelungsbedarf für einzelne Beschäftigte

- Arbeitszeit
- Arbeitsbedingungen/Leistungsanforderungen
- Beteiligungsformen
- Qualifikation
- Gesundheitsschutz
- Entgelt (auch Prämien, Leistungslohn)

Hinzu kommt die Absicherung der Mitbestimmung bzw. ihre Ausweitung für den Betriebsrat. Die aufgezählten Gestaltungsfelder orientieren sich an den gewerkschaftlichen Konzepten „Gute Arbeit“ und „Leitbild Humane Arbeit“.

3.2 Einzelorientierte Instrumente – Betriebliches Vorschlagswesen

Einzelorientierte Instrumente richten sich auf die innovativen Aktivitäten von **einzelnen Beschäftigten**, die freiwillig außerhalb ihrer Regelaufgaben und Regelarbeitszeiten Verbesserungsvorschläge ausarbeiten. Hierbei kommt es vor allem auf den möglichst errechenbaren Nutzen für den Betrieb an und es geht vor allem um Lösungen.

Das Betriebliche Vorschlagswesen und das eng gefasste Ideenmanagement sind einzelorientierte Instrumente. Das klassische Ziel ist die Kosteneinsparung und damit die Prozessinnovation. Ganz allgemein werden einerseits ökonomische (ökonomisch-technische) und andererseits mitarbeiterbezogene (personalführungsbezogene) Zielsetzungen mit den einzelorientierten Instrumenten zur Innovationsförderung verbunden:

Beispielhafte Ziele beim Betrieblichen Vorschlagswesen

- Rationalisierungen und **Kosteneinsparung**
- Auf den Markt und die Kunden gerichtete **Produkt- und Dienstleistungsinnovationen** und verbesserte Marktsituation, Ausweitung Marktanteil
- **Kompetenzentwicklung**
- **Qualitätssteigerung**, Ausschussreduzierung

Kennzeichen des „klassischen“ BVW

- Konkreter Lösungsvorschlag zur Verbesserung
- Freiwilligkeit
- Einzelaktivitäten
- Idee betrifft nicht die Arbeitsaufgaben
- Über Arbeitszeit hinausgehende Son-derleistung
- Große Veränderung
- Honorierung
- Unabhängig von Arbeitsorganisation und Unternehmensstruktur
- Hierarchischer Aufbau
- Zentral organisiert
- Diskontinuierlich

- **Arbeitserleichterungen**, Verfahrensvereinfachungen, mehr Arbeitssicherheit
- Steigerung von **Produktivität**, Effizienz
- Verbesserung der **Lernfähigkeit** und Steigerung der Flexibilität des Unternehmens
- **Personalentwicklung**, Personalführung
- **Motivationssteigerung**, Beteiligung, Identifikationssteigerung
- Mehr **Eigenverantwortung**
- Verbesserung der **Kommunikation**
- **Unternehmensimage**

Mit dem Betrieblichen Vorschlagswesen werden, so lauten die Ergebnisse von Umfragen, an erster Stelle **Wirtschaftlichkeitsverbesserungen durch Rationalisierungen** und erst an dritter Stelle mitarbeiterbezogene Ziele wie Motivation verbunden. Betriebsräte nennen hingegen Arbeitserleichterungen als erstes Ziel und Arbeitssicherheit an zweiter Stelle und betonen damit die Verbesserung von Arbeitsbedingungen (vgl. Anic 2001). Die Ausrichtung auf ökonomische Ziele durch die Unternehmensleitung wird auch im jährlichen dib-Report des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft deutlich, hier werden die erheblichen Einsparungssummen durch BVW und Ideenmanagements betont, qualitativen Effekten dagegen wird wenig Beachtung geschenkt. Die ausgewiesenen Einsparungen betragen 2001 laut der dib-Umfrage insgesamt 1,25 Milliarden € (Vorjahr 1,09 Mrd. €). Auch für die Arbeitnehmer war das Vorschlagswesen lohnend: Sie erhielten rund 185 Millionen € Prämien für ihre Vorschläge. Der Prämiedurchschnitt je prämiertem Verbesserungsvorschlag betrug 218 €. Die höchste Prämie mit 312.000 € wurde in der chemischen Industrie bei der Merck KGaA, Darmstadt, für einen Vorschlag vergeben, ein Beispiel für eine höchst erfolgreiche Innovation.

„An der Umfrage des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft beteiligten sich **425** Unternehmen und öffentliche Körperschaften (aus 17 Branchen) mit rund **2,7 Millionen** Mitarbeitern. Von den Beschäftigten wurden 2001 **1.416.749 Verbesserungsvorschläge** (VV) eingereicht. Das sind 185.095 Vorschläge mehr als im Jahr 2000 und entspricht einer Steigerung von ca. 15 Prozent. ... Von den an der Umfrage erfassten 425 Unternehmen sind gut ein Drittel (insgesamt 165) mittelständische Unternehmen (bis zu 1.000 Beschäftigte) mit 89.000 Mitarbeitern. Auch kleine und mittlere Unternehmen nutzen das Ideenmanagement, um Leistungsreserven zu mobilisieren und ein kreatives Arbeitsklima zu fördern. Bei den befragten Unternehmen liegt der Prämienatz für den Einreicher in der Regel bei 15 bis 25 Prozent der errechenbaren Einsparungen für das erste Benutzungsjahr. Im Branchenvergleich betragen die Prämien pro prämiertem Verbesserungsvorschlag insgesamt 218 €, bei den Industrie-Branchen 215 € und den Nicht-Industrie-Branchen 250 €. Bei den Banken 816 €, bei den Krankenhäusern 674 €, in der Energie- und Grundstoff-Industrie 607 €, in der chemischen Industrie 407 €. ... Die Siemens AG erzielte von allen an der Umfrage beteiligten Unternehmen die höchste Einsparungssumme von **216 Millionen €** durch berechenbare Verbesserungsvorschläge. Im Durchschnitt hat jeder Siemensmitarbeiter 1.781 € durch Verbesserungsvorschläge an zusätzlicher Kostenersparnis für sein Unternehmen erarbeitet.“ (dib 2002)

Die über die Einsparungen hinausgehenden Effekte werden vom dib benannt („Diese Einsparungen bedeuten mehr als nur Kosten zu senken.“): „Schäden verhindern, Unfälle vermeiden, Sicherheit für Personen und Sachen verbessern, Risiken minimieren, Umweltschutz aktivieren und verbessern, Material- und Energieeinsatz optimieren, weniger Verschwendung, Verwaltungsarbeit rationalisieren, Konstruktionen und Produkte verbessern, Prozesse und Service optimieren, Leerläufe vermeiden und allgemeine Kosten vermeiden, senken.“ (dib 2002)

Wichtig für die **Motivation der Beschäftigten zur Beteiligung** ist der Umsetzungsgrad der eingereichten Verbesserungsvorschläge. Im Bereich der Elektroindustrie werden im Durchschnitt 91,5 %, in der Metall verarbeitenden Industrie 84,1 %, in den Dienstleistungsbereichen wird jeder zweite, in den öffentlichen Körperschaften jeder dritte und in den Krankenhäusern jeder vierte Vorschlag genutzt. In den Industriebranchen ist das BVW am besten verankert, hier ist auch die Beteiligung und die Umsetzung am höchsten (vgl. dib 2002).

In kritischer Beleuchtung ihres BVW hat die Deutsche Post AG festgestellt, dass die extrem niedrige Umsetzungsquote von Verbesserungsvorschlägen von 16 % im Jahr 1998 in erheblichen Maße durch das Vorgesetztenverhalten bestimmt wurde: Widerstand gegen Änderungen, Belohnung von Konformitätsverhalten, Gehorsamsanspruch, autoritäres Verhalten, mangelnde Risikobereitschaft, Sicherheitsbestreben, Vertrauen in das Wissen von Experten, sozialer Druck, Angst, Fehler zu machen, Normen werden als Mängel benannt. In die Zielvereinbarungen der Führungsebenen wurde deshalb die Zahl der Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter auf-

genommen, um über diesen Weg kommunikatives Verhalten einzuüben und auch kommunikatives Verhalten messbar zu machen. Offen bleibt hier allerdings, ob das so gelingt (Rötzel 2003).

Das klassische BVW ist eine relativ isolierte Aktivität von einzelnen Beschäftigten, ein Anhängsel am laufenden Betrieb. Von dem Slogan „Alle machen mit“ sind Unternehmen mit klassischem BVW meist noch weit entfernt, wie das Schweizer Pendant zum dib feststellt (Schweizer AG 2001). Der Grund für die geringe Beteiligung an den Verbesserungsprozessen wird auch hier, ähnlich wie bei der Deutschen Post AG, in der fehlenden Unterstützung durch die Geschäftsleitungen und Linienvorgesetzte gesehen. Das dib stellte für 2002 einen Beteiligungsgrad der Beschäftigten von 16 % fest, und zwar 25,3 % in der Industrie und 6,4 % in der Nichtindustrie (dib 2003, S. 4).

Erfolgshemmnisse für Vorschlagswesen/Ideenmanagement im Betrieb (Anic 2001)			
Person und Arbeitsfeld	Kommunikation, Unternehmenskultur	Unternehmenssituation	Organisation und Führung
Desinteresse, Kreativlosigkeit, allgemeine Kritiklosigkeit, Neuerungen verunsichern, fehlender Veränderungswille, fehlende Risikobereitschaft	Konkurrenz und Misstrauen und damit Furcht vor Nachteilen und Blamage sowie negativen Effekten, Misstrauensklima und vertikal ausgerichtete Kommunikationsstruktur	Gleichgültigkeit, fehlende Identifikation mit dem Betrieb, fehlende Corporate Identity, kein Anreiz zu Verbesserung wegen guter wirtschaftlicher Lage	Keine Honorierung qualitativer Vorschläge, einseitige Ausrichtung auf Wirtschaftlichkeit, Ökonomiebetonung, fehlende Sichtbarkeit mitarbeiterbezogenen Nutzens, Vernachlässigung der Humanisierungsziele
Misstrauen, Angst vor Ausbeutung, schlechte Erfahrung	Erfahrung mit problematischem Umgang mit Fehlern, Konflikten und Kritik hemmen Lernprozesse und Bereitschaft	Mangelnde Sicherheit des Arbeitsplatzes und der Zugehörigkeit, Rezessionsphasen, schlechte Wirtschaftslage des Betriebs, Umstrukturierungen, Angst, zu viel Aufmerksamkeit auf sich zu lenken	insgesamt zu wenig Anerkennung des Engagements, Pflichtübung, nicht in Prozesse eingebunden, keine Unterstützung durch mittleres Management, Vorgesetzte verstehen Verbesserungsvorschläge als Kritik
Enges Tätigkeitsfeld ohne Handlungsspielräume und Verbesserungsansätze, Betriebsblindheit, Unkenntnis über Regularien	Fehlende Veränderungskultur, Sicherheitsstreben, Angst vor Wissensentwertung	Angst vor materiellen, ideellen Nachteilen, z. B. Ratoeffekte mit Arbeitsplatzverlust, Einkommensverlust durch Umsetzungen und deshalb Solidarität mit den Kollegen	Autoritärer Führungsstil, strenge Zentralisierung und Formalisierung, Bürokratie, Betonung von Titeln und Hierarchie, tayloristische Arbeitgestaltung
Klassisches Arbeitnehmerrollenverständnis (Managementaufgabe, nicht mein Job), ideologische Gegensätze	Konformitätsdruck – Angst, gegen die Interessen der eigenen Gruppe zu agieren (Verräter, Profilerer, Blamage), Angst vor Repressalien direkter Vorgesetzter wegen „Autoritätsverlust“	Entlassungswelle lähmt die Bereitschaft	Intransparenz und kompliziertes Verfahren

Wirtschaftliche Zielsetzungen stehen beim BVW **im Konflikt mit Zielsetzungen zur Humanisierung der Arbeit**. Die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen ist für die Erreichung ökonomischer Zielsetzung letztlich unabdingbar, dies zeigen die in der obigen Tabelle aufgeführten Erfolgshemmnisse für das BVW.

„Mitarbeiter sind grundsätzlich umso motivierter, im Unternehmen mitzudenken und mitzuwirken, je stärker sie dadurch ihre eigenen Interessen gefördert wissen. ... Es ist daher wichtig, dass die Unternehmensleitung den Interessen der Mitarbeiter besondere Beachtung schenkt, um so die Leistungsfähigkeit des Vorschlagswesens langfristig zu sichern und zu steigern.“ (Bumann, zitiert nach Anic 2001)

Die Erfahrungen mit kreativen Gruppentechniken und Kaizen haben zu einem grundlegenden Wandel des BVW geführt. Denn die japanischen Vorbilder Kaizen, KVP, TQM haben nachweisbar einen wesentlich höheren ökonomischen Erfolg. So stieg in den neunziger Jahren die Bedeutung des BVW an und verbreitete sich außer in der

Produktion in Großbetrieben auch in Dienstleistungs- und Verwaltungssektoren sowie in kleineren Betrieben. BVW oder Ideenmanagement wird heute zunehmend nicht mehr als Rationalisierungs-, sondern vielmehr als **Personalführungs- und Motivierungsinstrument** verstanden. Dazu haben auch die erweiterten Rechte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen beigetragen. Das integrierte Ideenmanagement oder Innovationsmanagement treten an seine Stelle, um die Effizienz zu steigern.

Neue Trends beim Betrieblichen Vorschlagswesen

- Die Öffnung für Gruppenvorschläge
- Die Ausweitung der Anwendungsmöglichkeiten über produktions- und technikbezogene Bereiche hinaus zu Personal, Organisation, EDV, Umwelt
- Die dezentrale Behandlung von Verbesserungsvorschlägen, Vorortentscheidung über Umsetzung in Gruppen
- Die neue Rolle des Vorgesetzten als Erstgutachter, Umsetzer, Förderer und Coach innerhalb des Verfahrens
- Die Verknüpfung mit anderen Instrumenten wie Workshops oder KVP
- Übergang zu einem umfassenden Ideen- bzw. Innovationsmanagement

Die **Hauptrisiken aus Beschäftigtensicht** liegen im Missverhältnis von Nutzen und Honorierung. Üblich ist es, dass Vorschläge zu Arbeitsbedingungen und zum qualitativen Nutzen nur niedrig prämiert werden. Die andere Seite stellt das Rationalisierungsrisiko des Vorschlags für andere Beschäftigte dar, möglicherweise lässt sich dies vorab gar nicht ausreichend sicher abschätzen. Werden Ideengruppen in Reorganisationsprozessen eingesetzt, um die Rationalisierungsreserven, unproduktive und unausgelastete Bereiche oder „die 5 %, die am wenigsten leisten“ aufzuspüren, dann kommt es zu einem gefährlichen Missverhältnis zuungunsten der Beschäftigteninteressen. Solche Anwendungen haben ein eindeutiges Rationalisierungsinteresse.

Will ein Betriebsrat negative Folgewirkungen und Fehlentwicklungen vermeiden, muss er sich einmischen. Es besteht ein **Mitbestimmungsrecht nach § 87.1.12 BetrVG**.

Über eine Betriebsvereinbarung lassen sich die Richtung, die Qualität und das Verfahren gestalten und festlegen. Vor allem geht es hierbei darum, die **Rechte der Ideengeber**, die **Honorierung** als einen „gerechten“ Anteil an den kostensparenden Effekten, die **Transparenz** des Verfahrens und eine neu zu definierende unterstützende **Rolle der Führungskräfte** abzusichern. Auch die Absicherung der möglichen Themen der Vorschläge und die Honorierung qualitativer Effekte ist wichtig. Ein laufendes **Monitoring** und die Teilnahme des Betriebsrates im Steuergremium sorgen dafür, dass Trends und Folgewirkungen erkannt werden können und die Ausgewogenheit von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen abgesichert wird.

Das Betriebliche Vorschlagswesen ist ein nur sehr begrenzt beteiligungsorientiertes Instrument, der **Eingriff und die Wirkung auf die betriebliche Organisation, auf die Kooperation, Kommunikation, die Arbeitsqualität und Betriebskultur sind sehr gering**. Unternehmensstrategien oder Reorganisationsprozesse werden davon in der Regel nicht berührt. Das Unternehmen und seine Kultur muss sich damit nicht verändern. Historisch basiert es auf dem tayloristischen Betriebsmodell. Bedenkt man die oben aufgeführten hemmenden Faktoren, so sind für eine erfolgreiche Beteiligung der Beschäftigten am BVW die gleichen Voraussetzungen notwendig, die bereits für eine Entfaltung der Humanressourcen genannt wurden: Vertrauensklima, Transparenz und partnerschaftliche Unternehmensphilosophie.

Problempunkte beim BVW aus Sicht der Beschäftigten

- Niedrige Honorierung
- Nichthonorierung qualitativer Vorschläge
- Negative Rationalisierungsfolgen
- Ausblenden organisatorischer, sozialer und anderer Themen
- Mangelhafte Integration ins Management und die Arbeitsabläufe
- Nur Einzelpersonen aktiv
- Misstrauen und Ängste
- Hohe Ablehnungsquoten
- Bürokratische Verfahrenswege
- Ablehnende Vorgesetzte
- Fehlende Einspruchsmöglichkeiten der Beschäftigten



Das BVW setzt auf die große innovative Idee des Einzelnen. Die Stärkung der Innovationsfähigkeit des gesamten Betriebes bleibt gering. Beschäftigungswirksame Effekte sind hiermit kaum zu erwarten. Die Gestaltungsaufgabe des Betriebsrates liegt hier in erster Linie beim Schutz des Ideengebers und dem Rationalisierungsschutz.

3.3 Gruppenorientierte Instrumente zur Innovationsförderung

Zu den gruppenorientierten Instrumenten zählen z. B. **Workshops, Qualitätszirkel, Werkstattzirkel, Problemlösegruppe, Teamarbeit oder Lernstatt**, es existieren hier vielfältige Bezeichnungen. Diese Instrumente bilden die grundlegenden Elemente der integrierten Gesamtkonzepte, sie können aber ebenso für sich allein als innovationsfördernde Methoden Anwendung im Betrieb finden.

Gruppenorientierte Instrumente gelten als wesentlich kreativitätsfördernder und leistungsstärker als einzelorientierte Methoden. Die Gruppensituation ermöglicht gegenseitige Anregung, neue Ideen werden effizienter hervorgebracht und Unzureichendes oder Fehler werden durch Feedback und Kritik sofort ausgeschaltet. Der Gruppeneffekt basiert auf den Möglichkeiten der Selbstgestaltung, dem angenehmen sozialen Klima, dem Dazugehörigkeitsgefühl, der Abwechslung zum Produktionsalltag, dem Lernen durch Reflexion, dem Verständnis für den anderen. Psychologen verweisen allerdings auch auf den anregenden und leistungssteigernden Effekt durch die Herausforderung, den sozialen Druck und die Konkurrenzsituation.

Identifikation, Akzeptanz und Motivation entstehen in der Gruppe leichter, eine Wirkung auf der Gefühlsebene. Das Bewusstsein wird verändert und mehr Einbindung der Teilnehmer in das Betriebsgeschehen erreicht. Gemeinsam erzeugte Ideen und Lösungen werden erfolgreicher umgesetzt, wenn man an deren Entwicklung beteiligt wurde. Lernen geht durch gemeinsames Bearbeiten von Aufgaben besser, soziale und personale Kom-

Kennzeichen von gruppenorientierten Instrumenten

- Begrenzte Freiwilligkeit
- Gruppenbezug, Kooperation und Kommunikation
- Relative Hierarchiefreiheit
- Angeleitet, moderiert, Nutzung von Arbeits- und Kreativitätstechniken
- Eingliederung in Arbeitsabläufe, z. T. Regelaufgabe
- Arbeitsaufgaben als Themen
- Freistellung während der Arbeitszeit
- Honorierung nicht vorgesehen

petenzen steigen durch Arbeit in Gruppen. Die Wirkung der Gruppenverfahren beruht zusammengefasst zum einen auf psychologischen Effekten (**Gefühl, Bewusstsein**) und zum anderen auf den sachlichen Effekten der **Qualifizierung** und der **Leistungssteigerung**.

Die gruppenorientierten Instrumente unterscheiden sich von den einzelorientierten erheblich, denn sie werden in die Unternehmensorganisation integriert, sie werden Bestandteil der Abläufe, der Arbeitsaufgaben, der Kultur und auch der Leistungserwartungen an Einzelne.

Gruppenorientierte Instrumente **erweitern die Handlungs- und Entscheidungsspielräume und ermöglichen Chancen zur persönlichen Entwicklung**. Soziale und personale Kompetenzen wachsen. Beschäftigte werden z. B. beim Qualitätszirkel oder Werkstattzirkel oder bei der Gruppenarbeit an der Veränderung ihrer Arbeitssituation beteiligt. Gruppenverfahren werden auch direkt zur Lösung eines Problems oder zur Ideenfindung eingesetzt. Die Instrumente unterscheiden sich nach dem **Grad der Strukturierung und Steuerung**. Je mehr eine Gruppe strukturiert ist, d. h. je mehr Vorgaben es gibt, desto geringer sind das Ausmaß der Beteiligung und die Spielräume zur Mitentscheidung.

Unter einem Qualitätszirkel versteht man eine Reihe freiwilliger und regelmäßig stattfindender Gruppengespräche, die moderiert werden und in denen Probleme oder Schwachstellen des eigenen Arbeitsbereiches identifiziert, analysiert und bearbeitet werden. Ziel ist dabei die direkte Umsetzung durch die Gruppe, die **Themen** sind meistens frei wählbar. Hauptsächlich geht es dabei um Prozessinnovation, aber auch um Produktinnovation oder Verbesserung des Service. Eine Wertanalyse-Projektgruppe dagegen hat z. B. das Ziel, Funktionen und Kosten eines Produkts/einer Dienstleistung durch Sachverständige in Hinblick auf Einsparmöglichkeiten zu untersuchen. Themen und **Ergebnisse** sind hier vorgegeben. Ganz anders ist eine Lernstatt ausgerichtet. Hier geht es

Übersicht über gruppenorientierte Instrumente (vgl. Breisig 1990, 1990a)

	Lernen	Arbeitshandeln		Innovation	
	Lernstatt	Gruppenarbeit	Qualitätszirkel	Projektgruppe	Ideenworkshop
Einordnung	Arbeitsplatznah, personenorientiert	Teil der Arbeitsorganisation, personenorientiert, prozessorientiert	Arbeitsplatznah	Parallel zur oder Teil der Arbeit, übergreifend, produkt-/prozessorientiert	Parallel zur normalen Arbeit, produkt-/prozessorientiert
Leitbild	Lernen	Gruppe	Qualität	Problemlösung	Ideenfindung
Führung	Selbststeuerung, interner Moderator	Teilautonomes Arbeiten, eingegliedert in die Hierarchie, interne Gruppenleitung	Selbststeuerung, externer/interner Moderator oder Vorgesetzter	Interne Leitung, Experten	Selbststeuerung, Moderator
Teilnahme, Position	Freiwillig, untere Hierarchieebene	Vorgegeben, unterschiedliche Hierarchieebenen möglich	Meist freiwillig, auch hierarchieübergreifend	Vorgegebene Teilnahme, hierarchie- und funktionsübergreifend	Freiwillig, unterschiedliche Qualifikations- und Hierarchieebenen möglich
Themen	Offene Themenwahl	Arbeitsinhalte vorgegeben	Offene Themenwahl oder Vorgaben	Vorgegebene Aufgaben	Offene Themenwahl
Organisation	Schwach strukturiert, eigene Moderation, neben den normalen Abläufen	Feste Gruppe, stark strukturiert, eingegliedert in die Arbeitsabläufe, Gruppenbesprechung	Stark strukturiert, eingegliedert in Qualitätsmanagementsysteme	Stark strukturiert durch Projektmanagement	Schwach strukturiert
Zeit	Langfristig, regelmäßig	Permanent	Begrenzt bis unbegrenzt, regelmäßig	Befristet, unregelmäßig	Befristet, regelmäßig oder unregelmäßig
Ziele	Motivation, Personalentwicklung, Arbeitskultur	Motivation, Leistung	Qualität, Ideen	Ideen, Lösungen von Ideen	Kreativität, Ideen
Umsetzung	Direkte Umsetzung des Wissens	Direkte Umsetzung von Verbesserungen im Arbeitsprozess	Direkte Umsetzung, begrenzt durch Reichweite des Vorschlags	Umsetzung kann ein Ziel des Projekts sein	Direkte Umsetzung möglich, begrenzt durch Reichweite der Ideen

um das gemeinsame **Lernen** in regelmäßigen Treffen, einem training-on-the-job. Die Gruppe arbeitet **selbstständig** mit Moderatoren aus den eigenen Reihen. **Kontinuierlich** ist wiederum die Arbeit in teilautonomen Arbeitsgruppen oder Fertigungsteams, hier wird die gemeinsame Arbeitsaufgabe gemeinsam verrichtet, Verbesserungen und Qualitätssicherung gehören in der Regel zur Arbeitsaufgabe dazu.

Der Bezug und damit die Zielsetzungen der gruppenorientierten Instrumente liegt zwischen Problemlösung oder Ideenfindung, Qualifizierung und allgemeinem Arbeitshandeln. Sie unterscheiden sich in der Zielsetzung, der Führung, der Teilnahme, der Themenwahl und dem zeitlichen Ablauf. Grundsätzlich ist die Arbeitsweise ähnlich.

Bei gruppenorientierten Instrumenten stellt sich grundsätzlich die Frage der Teilnahme. **Freiwilligkeit** ist hier nicht immer vorgesehen oder auch möglich. Auch die **Honorierung von Ideen** ist keine Selbstverständlichkeit, wenn die Verbesserungen im Rahmen des täglichen Arbeitsprogramms entwickelt werden. Die **Arbeitsform** kann vorgegeben sein, aber auch offen bleiben.

Typisch für die Arbeitsweise von Kleingruppen sind 5–10 Teilnehmende, die Anleitung durch einen Moderator oder eine Moderatorin, auch durch Vorgesetzte oder Gruppenleitungen und die Anwendung von lösungs- oder kreativitätsförderlichen Arbeitstechniken. Hier finden Metaplan, Brainstorming, Pareto-Analyse oder Ishikawa-Diagramm Verwendung. Man trifft sich regelmäßig für 1–2 Stunden während der Arbeitszeit und oft auch am Arbeitsort (Werkstattzirkel, Qualitätszirkel).

Häufig genannte Ziele von Qualitätszirkeln und gruppenorientierten Instrumenten (vgl. Breisig 1990, 1990a)

- **Produktivitätssteigerung** durch verbesserte Produktionsprozesse, geringere Fehlerquote, verbesserte Produktqualität, mehr **Qualitätsdenken**, mehr Service, bessere Arbeitsgestaltung
- Verbesserte **Kooperation und Kommunikation**, Verbesserung des Informationsflusses, Abbau von Reibungsverlusten, mehr Transparenz, Konfliktabbau, besseres **Betriebsklima**
- Größere **Identifikation und Akzeptanz**, mehr Gemeinschaftsgefühl, mehr Denken in Gesamtzusammenhängen des Unternehmens
- **Motivation** erhöhen, Erfolgserlebnisse schaffen, mehr Verantwortungsgefühl gegenüber der eigenen Leistung, weniger Absentismus, mehr Leistungsbereitschaft
- **Innovative Lösungen**, Erschließen des kreativen Potentials
- **Lernen**, Techniken der Problemlösung, der Ideenfindung, Kompetenzbewusstsein, Selbstentfaltung
- Mehr **Führungsqualität**

Anders als beim BVW zielen die gruppenorientierten Instrumente verstärkt auf die Motivation, Identifikation, die Kommunikation und Kooperation ab. Ein neues Denken in Qualitätskategorien soll damit erreicht werden. Faktoren der **Arbeitszufriedenheit**, wie Betriebsklima, Erfolgserlebnis, Akzeptanz, werden aus-

Hauptvorteile gruppenorientierter Instrumente aus Beschäftigtensicht bei optimalem Verlauf

- Beteiligung
- Erweiterter Handlungs- und Entscheidungsspielraum
- Verbesserte Arbeitsbedingungen
- Positives Betriebsklima
- Lernen, Qualifizierung, persönliche Kompetenzentwicklung
- Arbeitszufriedenheit
- Minderung autoritärer Strukturen
- Gruppenzugehörigkeit

Problempunkte bei gruppenorientierten Instrumenten

- Keine bzw. begrenzte Freiwilligkeit
- Keine oder sehr geringe Honorierung, unentgeltliche Nutzung des „Produktionswissens“ („Gold in den Köpfen“)
- Negative Rationalisierungsfolgen
- Ausblenden organisatorischer, sozialer und anderer Themen
- Schwächung des Einflusses des Betriebsrates
- Freistellung ohne Ersatz – vermehrte Arbeitsleistung der Restbelegschaft
- Konflikte, Konkurrenz, Stress in den Gruppen
- Verschärfte Leistungsbedingungen/Arbeitsintensivierung durch zeitlich nicht berücksichtigte Zusatzaufgabe
- Schwächung kritischer Potentiale der Betroffenen (Einbindung)
- Verdeckte Personalauswahl

drücklich als Ziele herausgestellt. Die Veränderung der **Kultur und Führungsphilosophie** wird angestrebt, auf jeden Fall steigt die Bedeutung der „Produktionsintelligenz“. Für Unternehmen sind Gruppenverfahren eine Gratwanderung zwischen dem Kontroll- und Herrschaftsinteresse und der Offenheit, die am meisten Wirkung verspricht. Widerstände gegen erweiterte Entscheidungsspielräume der Beschäftigten finden sich häufig im mittleren Management. Gruppenverfahren stellen, auf den Punkt gebracht, ein **Modell der „kontrollierten Autonomie“** dar (Naschold, zitiert nach Breisig 1990a, S. 66).

Systematische betriebliche Auswertungen der Wirkungen von Gruppenverfahren werden häufig nur in Bezug auf die „Erfolgsziffern“ wie Ideen, Kosteneinsparungen, Leistungssteigerungen durchgeführt, qualitative Wirkungen werden dagegen selten betrachtet. Aus den Ergebnissen von sozialwissenschaftlichen Befragungen heraus bleibt festzuhalten: Entscheidende Vorteile haben die gruppenorientierten Instrumente hinsichtlich der **Beteiligung**. Hier genau liegt auch der Grund, warum sie von Beschäftigten sehr gut angenommen werden. Sie ermöglichen das Mitgestalten der unmittelbaren Arbeitsumgebung, sie ermöglichen das Gefühl, etwas beitragen zu können, Kompetenz zu besitzen, und schaffen **Anerkennung**. Auch kann sicher davon ausgegangen werden, dass z. B. durch Gruppenarbeit der **Führungsstil „humaner“** wird, es wird mehr miteinander geredet, der Umgang ist freundlicher, die Beschäftigten sind selbstbewusster (vgl. Breisig 1990a, S. 94, 97).

Gruppenorientierte Instrumente bergen im Unterschied zum BVW in weitaus größerem Maße Gefahren für Beschäftigte. Während das BVW auf die geniale Einzelidee setzt, sind z. B. Qualitätszirkel auf die laufenden kleinen Verbesserungen ausgerichtet. Sozusagen spielerisch werden permanent Prozessrationalisierungen erarbeitet: Durchlaufzeitverkürzungen, Rüstzeitsenkungen, Bestandsminimierung. Instrumente, die stark strukturiert sind, bei denen Themen der Verbesserung vorgegeben werden und die durch Vorgesetzte angeleitet werden, bergen die größten **Rationalisierungsgefahren**. Dazu zählen Werkstattzirkel, Problemlösegruppen, Analyseteams oder Projektgruppen. Werden Zirkel benutzt, um Umstrukturierungen zu begleiten, gerät ihre Funktion leicht zur reinen Akzeptanzförderung; wer an der Umgestaltung beteiligt ist, fühlt sich mitverantwortlich.

Im Mittelpunkt der Gestaltung der gruppenorientierten Instrumente steht für die **Interessenvertretung** das Dilemma zwischen dem Ziel **Kontrollierbarkeit** zur Verhinderung negativer Rationalisierungsfolgen und dem Ziel, **Entfaltungschancen** und **Raum für Kreativität** und **Humanisierung** zu ermöglichen und Kommunika-



tion und Betriebsklima zu verbessern. Allein unter Schutz- und Kontrollgesichtspunkten sind Gruppenverfahren nicht zu regeln. Gruppen bearbeiten Angelegenheiten und produzieren Ergebnisse, die in die Entscheidungskompetenz des Betriebsrats fallen. Fragen der Teilnahme des Betriebsrates an Gruppen, an Steuergremien, an der Bewertung von Ergebnissen stellen sich hier. Eine Bürokratisierung des Verfahrens würde allerdings die positiven Effekte mindern. Die Mitbestimmungsrechte nach BetrVG §§ 87.1.1, 87.1.12, 87.1.13 oder nach § 98.1 bieten eine gute Grundlage zur Mitgestaltung der Gruppenverfahren.

Es geht bei der betrieblichen Regelung der gruppenorientierten Instrumente vor allem um die **Rahmenbedingungen und um Eckpunkte für das Verfahren**: neutraler Moderator oder Vorgesetzter, Qualifikation des Moderators, Arbeitsmethoden, Freiwilligkeit der Teilnahme oder Losverfahren, Teilnahmerechte des Betriebsrates, freie Themenwahl oder Vorgaben, Offenheit in der Diskussion oder Strukturierung, zeitliche Begrenzung oder auf Dauer, Formen der Honorierung, Konfliktbearbeitung, Funktion und Besetzung des Steuergremiums. In einigen Betrieben wird der Qualitätszirkel an das BVW gekoppelt, und Vorschläge können dort eingereicht werden. Damit lässt sich die Honorierung regeln. Denn die Hauptkritik an gruppenorientierten Instrumenten aus Beschäftigtensicht ist, dass sie Verbesserungen zum Nulltarif darstellen.

Zur Regelung von innovationsfördernden Gruppenverfahren gehören auch **Gestaltungsleitlinien für die Qualität von Arbeit**, denn häufig geht es um Prozessinnovationen. Unter dem Gesichtspunkt arbeits- und beschäftigungsorientierter Innovationsförderung sollten Gruppenverfahren offen für die Verbesserungen von Arbeitsbedingungen und die Suche nach **beschäftigungswirksamen Ideen** sein (Themenwahl). Dies kann durch zusätzlichen Einsatz oder innerhalb bestehender Verfahren geschehen.

Große Bedeutung für eine befriedigende und erfolgreiche Arbeit mit gruppenorientierten Konzepten hat das Umfeld, dazu gehören die Eingliederung in den Arbeitsablauf, der Umgang mit Leistungsanforderungen und der Zusatzaufgabe sowie das Verhalten der Führungskräfte. Betriebsvereinbarungen sollten diese Aspekte berücksichtigen.

Grundsätzlich bieten die gruppenorientierten Instrumente eine **Chance für humanere Arbeitsbedingungen. Sie stärken die Innovationskraft eines Unternehmens**, wenn für die Beteiligten gute Umfeldbedingungen vorliegen und die Zirkel oder Gruppen offen sind für Kreativität und neue Ideen. Eine enge Ausrichtung auf kostensparende Rationalisierung würde dies behindern. Werden Gruppenkonzepte isoliert verwendet und nicht in eine betriebliche Gesamtstrategie eingebunden, bleibt ihre innovationsfördernde Wirkung begrenzt.

Nach dem neuen Betriebsverfassungsgesetz steht dem Betriebsrat die Möglichkeit zu, nach § 28a Mitbestimmungsrechte an Gruppen zu delegieren. Dazu liegen bisher allerdings noch keine Erfahrungen vor, so dass diese Handlungsoption hier nicht weiter betrachtet wird.

Kennzeichen der integrierten Gesamtkonzepte zur Innovationsförderung

- Innovation (Qualität, Verbesserung, Lernen) als Unternehmensstrategie und Managementaufgabe
- Ideenmanagement (TQM, KVP etc.) als Führungsinstrument auf mittlerer Ebene
- Umfassende Nutzung der Humanressourcen, des Wissens und der Kreativität, „Kreativität als Ressource“
- Erhöhte Qualität von Arbeit, persönlichkeitsfördernd, anspruchsvoll, kreativ als Voraussetzung bzw. Chance
- Integration in die Organisation und in alle Prozesse
- Dezentral, schnelle Bearbeitung, moderne Arbeitstechniken, Gruppenverfahren, KVP, Qualifizierung, neue Vorgesetztenrolle
- Selbststeuerung, erhöhte Verantwortung der Beschäftigten für Kosten, Verbesserung, Innovation

3.4 Integrierte Gesamtkonzepte zur Innovationsförderung

Zu den integrierten Gesamtkonzepten zur Innovationsförderung zählen vor allem **TQM, KVP, Kaizen, ISO 9000:2000, EFQM, Wissensmanagement, Ideen- und Innovationsmanagement und die Lernende Organisation**.

Diese Konzepte zielen auf Produktivität, Qualitätsentwicklung, Wissen und Lernen und auf die Steigerung der Innovationskraft, sie strukturieren das gesamte Unternehmen. Sie erweitern die Perspektive des Einzelnen, der die kreativen Ideen erschafft (siehe BVW), über die Gruppe hinaus zur gesamten Organisation. Grundlage aller Konzepte ist eine umfassende **Mitarbeiterorientierung** und eine wesentlich erweiterte

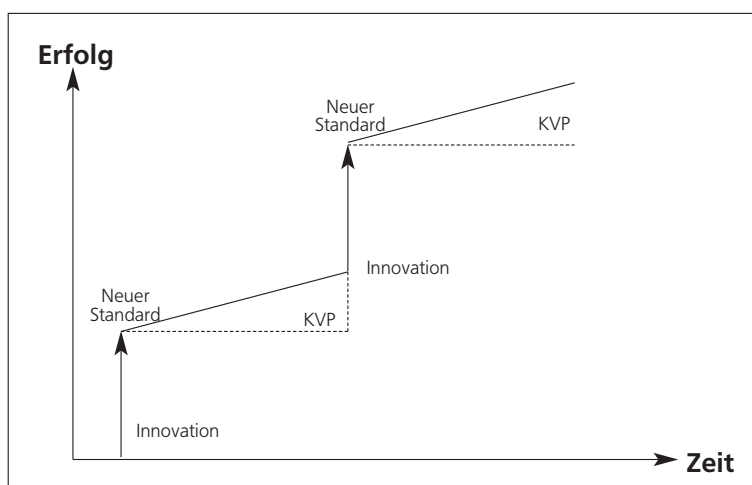
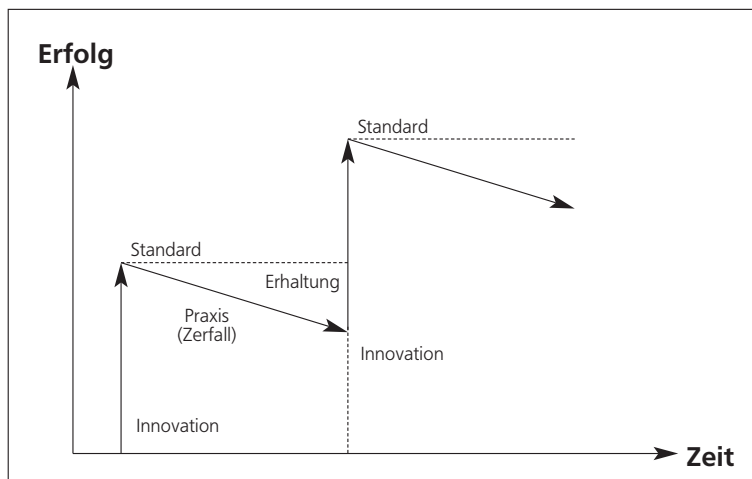
bzw. umfassende Nutzung der Humanressourcen und der bisher brachliegenden Kreativitätspotenziale im gesamten Unternehmen. Die Konzepte erfordern einen engagierten, motivierten, kreativen, erfahrenen und qualifizierten „Ideenproduzenten“. Das Ausmaß der Beteiligung der Beschäftigten an den Unternehmensprozessen und an Entscheidungen ist in den integrierten Gesamtkonzepten (abgesehen von ISO 9000) sehr hoch. Je dezentraler die Organisation, desto höher ist die Mitarbeiterbeteiligung.

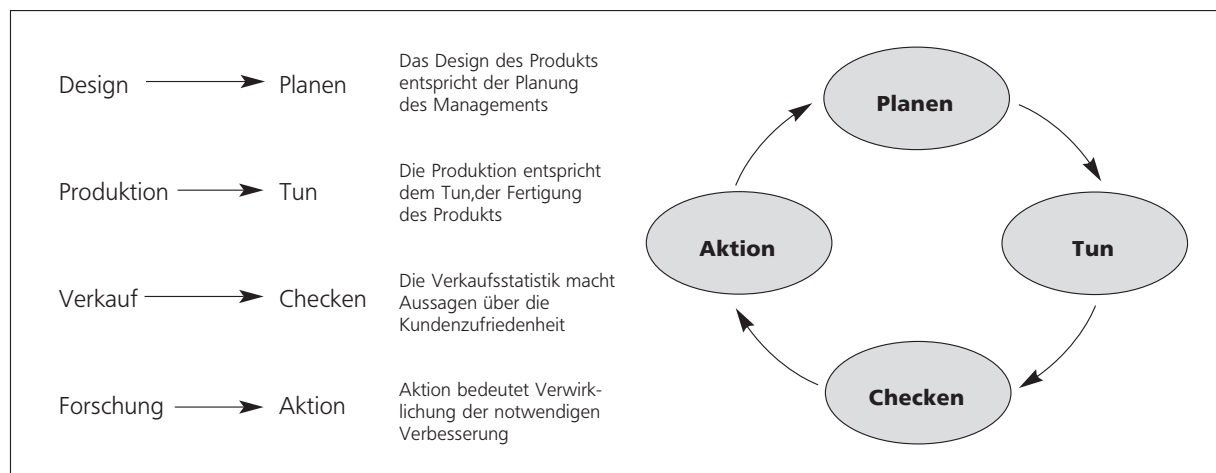
Bei TQM, KVP und Kaizen stehen Verbesserung und Qualität im Mittelpunkt. Sie setzen auf einen ständig laufenden, **kontinuierlichen Verbesserungsprozess**, hier zählt jeder kleine Vorschlag mit dem Ziel, mehr Qualität und Verbesserungen bei Zeit und Kosten zu erreichen. Es geht nicht um große Erneuerungen, sondern um stetige Weiterentwicklungen zur Vervollkommnung von Arbeitsmitteln, Arbeitsumgebung und Arbeitsmethoden, zur Perfektionierung der Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Jeder ist für Qualität und Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Organisation verantwortlich. Qualität wird erzeugt und nicht nachlaufend gesichert. Qualitätsmanagementsysteme können mehr beteiligungsorientiert sein, die Zirkelarbeit in den Mittelpunkt stellen und den TQM-Gedanken betonen (totale Qualitätsorientierung auf allen Ebenen), oder sie sind mehr zertifikatsorientiert (hierarchisches Qualitätsmanagement) wie ISO 9000:2000 oder EFQM. Diese Konzepte haben einen begrenzten Eingriff in die Unternehmensstruktur (vgl. dazu die folgende Tabelle). Alle anderen Konzepte sind vollständig in das Unternehmen integriert, sie **nutzen Gruppenverfahren und die Beteiligung** der Beschäftigten. Sie stellen Denkmodelle und Unternehmensphilosophien dar, das Denken, Handeln und Verhalten der Beschäftigten soll sich tagtäglich darauf ausrichten.

Die Kaizen-Philosophie (Kaizen setzt sich aus den beiden Silben Kai = Veränderung und Zen = das Gute/zum Besseren zusammen und heisst übersetzt „ständige Verbesserung“), der Ursprung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, geht vom Verständnis aus, dass jedes System ab dem Zeitpunkt seiner Etablierung dem Verfall ausgesetzt ist. Bereits zur Erhaltung des Status quo bedarf es also andauernder Anstrengungen. Bleiben diese aus, ist der Zusammenbruch unvermeidlich. Selbst wenn durch eine Innovation ein neuer Leistungsstandard erreicht wird, muss durch eine Reihe von Kaizen-Aktivitäten der Zustand erhalten und verbessert werden (Grafiken vgl. Imai 1993, S. 49 ff.). Von jedem Mitarbeiter verlangt Kaizen persönliche Anstrengungen, braucht aber zur Erhaltung die kontinuierliche Unterstützung des Managements.

In den integrierten Gesamtkonzepten wird von einem permanenten Kooperations- und Austauschprozess zwischen Forschung, Entwicklung und Design, Produktion, Verkauf und Marketing ausgegangen, verbunden mit der Ausrichtung auf Qualität. Dieser ständige Interaktionszyklus wird unter dem Begriff PTCA als kontinuierlicher Verbesserungsprozess verstanden. PTCA bedeutet **Planen-Tun-Checken-Aktion** und ist eine Abfolge von Aktivitäten: Situationsanalyse, Verbesserungsplan, Umsetzung und Prüfung. Bei einem positiven Ergebnis werden die neuen Arbeitsmethoden standardisiert und so die Situation mit neuen Methoden verbessert (Grafik vgl. Imai 1993, S. 87).

Wissensmanagement und das Konzept der Lernenden Organisation gründen ebenso auf einer Verbesserungsphilosophie. Hier geht es um die Nutzung und Entwicklung des Wissens, der Erfahrungen und Kompetenzen der Beschäftigten.





Überblick innovationsfördernde Instrumente im Vergleich (Nach Kölbach 2003)

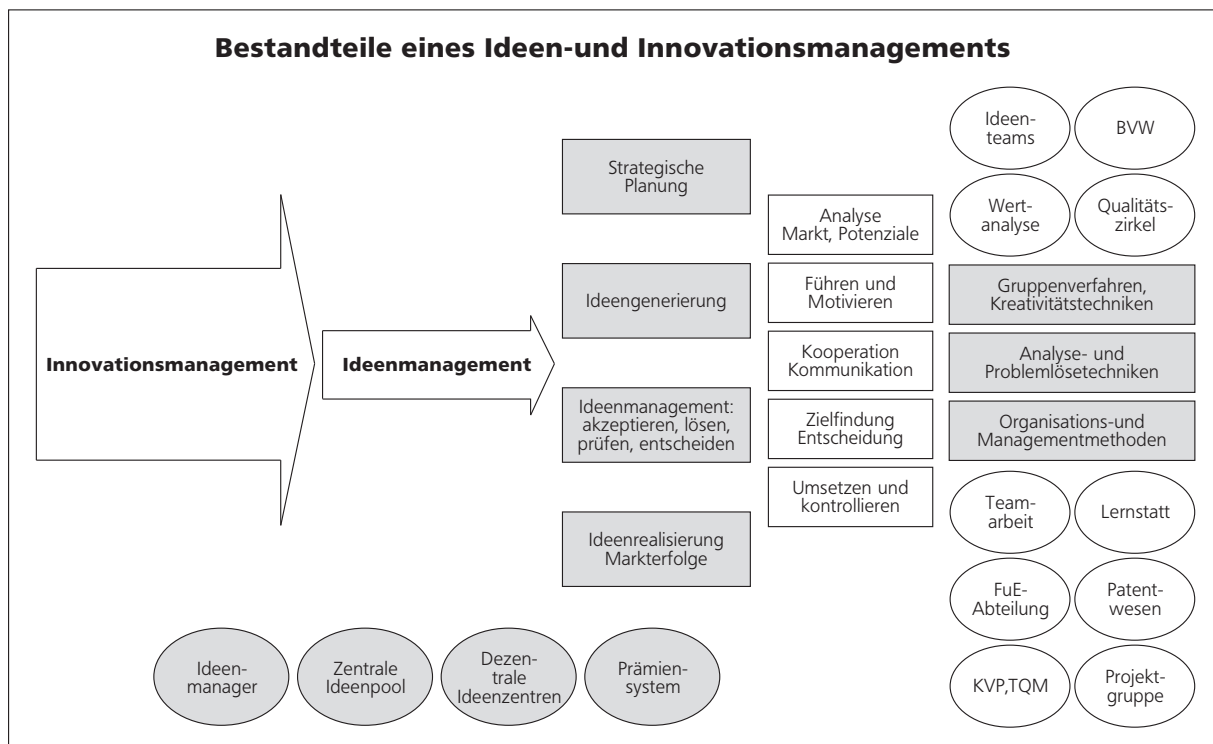
	Klassisches BWV	ISO 9000	TQM	KVP, Kaizen	Ideenmanagement	Innovationsmanagement	Wissensmanagement	Lernende Organisation
Leitbild, Philosophie	Tayloristisches Betriebsmodell, Beschäftigte als Kostenfaktor	Qualitätssicherung auf Normengrundlage	Umfassende Qualitäts- und Kundenorientierung, Null-Fehler-Prinzip, Mitarbeiterorientierung	Probleme sind Verbesserungschancen, alle arbeiten an der Verbesserung, Mitarbeiterorientierung, viele kleine Schritte haben ihre Wirkung	„Nutzung der Humanressourcen, Mitarbeiterorientierung - „Beschäftigte als Leistungsträger und ihre Kreativität als Erfolgsfaktor“	Nutzung Humanressourcen, Mitarbeiterorientierung, Innovationserienorientierung als mentales Modell und Unternehmensstrategie	Nutzung Humanressourcen, Wissen und Erfahrung als zentrale Ressource, Mitarbeiterorientierung	Nutzung und Entfaltung der Humanressourcen; Lernen als Normalfall, Mitarbeiterorientierung
Ziele	Kosteneinsparende Prozessverbesserungen	Zertifizierung Qualität	Umfassende Qualitätsproduktion, Produktivitätssteigerung, Kooperationsförderung	Qualitätssteigerung, Produktivitätssteigerung, Perfektionierung, Verbesserung in kleinen Schritten	Steigerung der Innovationskraft, Produktivitätssteigerung, Kooperationsförderung	Steigerung von Innovationskraft/Produktivität, Hervorbringen von erfolgreichen Innovationen und damit sprunghafte Leistungssteigerung	Verfügbarkeit von Wissen und Erfahrung, Effektivierung	Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Qualitätssteigerung, Produktivitätssteigerung
Führung	Hierarchisch	Führung für Qualität und QM-System verantwortlich	Ergebnisorientierte Führung, Führungskraft als Promotor, flache Hierarchien, Partizipation	Führung durch Prinzip „Verbesserung zum Guten“, Führung als Unterstützung	Führungskraft als Coach, Promotor, ergebnisorientiert	Führungskraft als Coach und Promotor, ergebnisorientiertes Führen	Führungskraft als Coach, Promotor, ergebnisorientiertes Führen	Führungskraft als Coach und Promotor, ergebnisorientiertes Führen
Organisation	Zentralistisch, hierarchisch, diskontinuierliches Verfahren	QM-Verantwortliche, QM-Beauftragter, Zertifizierer, Dokumentation, hierarchisches Managementmodell	Prozessorientierung, interne Kunden-Lieferanten-Beziehung, QM-Beauftragter, Qualitätszirkel	Gruppenarbeit, Zirkelarbeit, Organisation als kontinuierlicher Prozess, unbürokratische selbsttätige direkte Umsetzung	Arbeit in Gruppen, Workshops, Engagement von Einzelnen; dezentrale Strukturen, kleine Verbesserung direkt umsetzen	Arbeit in Gruppen, Workshops, Strategiekreisen, Projektgruppen; Prozess- und Matrixorganisation	Dialog, Einzelarbeit, Knowledge-Beauftragter, Informationsmanagement und/oder Personalmanagement	Feedbackschleifen, Lernräume, Lernzeiten, Lernzeitkonten; Prozess- und Matrixorganisation
Beschäftigte	Nur Einzelne, zufällig	Setzen festgelegte Verfahrensregeln um	Gruppen erarbeiten Verbesserungen, jeder ist qualitätsverantwortlich	Zusätzliches Wissen erzeugen/weitergeben, jeder ist verantwortlich für Verbesserungen/Qualität	Ideenfindung, Lösungsskizzierung	Orientierung der Arbeit auf Innovation	Erfahrungswissen zur Verfügung stellen	Lernen als Aufgabe
Beteiligung	Nur Ideengeber, nicht die Betroffenen	Empfohlen, keine Voraussetzung	Beteiligung in Gruppen	Einbeziehung aller Beschäftigten	Offen für alle	Beteiligung aller	Beteiligung aller, Wissen aufnehmen, abzugeben und zu teilen wird erwartet	Beteiligung aller, Bereitschaft zum Lernen wird erwartet
Methoden	Auswahlkommission, Bewertungskriterien, Prämien Ideen werden außerhalb der Arbeitszeit entwickelt	Dokumentation von Verfahrensanweisungen, Verfahren und Prozessen	Kleingruppe, Kreativmethoden	Kleingruppe, Checklisten, während der Arbeitszeit, Teil der Arbeitsaufgabe	Kleingruppe, Einzelarbeit, Instrumentenmix	Kleingruppe, Qualitätsanalyse, Beteiligungsmanagement	Foren, Portale, Wissens-/Skil Datenbank, Content-/Archivierungs-/Dokumentenmanagementsystem, Wissensgemeinschaft	Anpassungslernen, reflexives Lernen, Nutzung der luk-Technik wie Wissensdatenbanken etc.

Das Innovationsmanagement und das strategische, umfassend verstandene Ideenmanagement richten sich auf die **systematische und ständige Erzeugung, Bewertung und Umsetzung von Ideen in erfolgreiche Innovationen**.

Ziele beim Ideen- und Innovationsmanagement

- **Strategische Ausrichtung** des Unternehmens auf Innovation
- Steigerung der **Qualität** von Führung, Kooperation, Kommunikation und Produktion
- Steigerung der **Produktivität**
- Konsequente **Förderung der Kreativität**
- Systematische Nutzung der **Potenziale** der Beschäftigten
- **Vernetzung** nach innen und außen, **Kompetenzvernetzung**, informelle Netzwerke, dynamisches Lernen, ständige Veränderung
- Zusammenführung und **Koordination** aller Methoden und Konzepte zur Förderung der Innovationsfähigkeit
- Überwindung der funktionalen Abschottung, Aufbau **prozess- und netzorientierter Strukturen** mit veränderbaren und entwicklungsoffenen Regeln
- Steigerung der Kompetenz zur **Selbstorganisation**, Selbstverantwortung, Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns

Das strategische Ideenmanagement und das Innovationsmanagement kombinieren Kaizen; KVP, Qualitätssicherung und BVW-Formen mit gruppenorientierten Instrumenten. **Innovation wird zum alltäglichen Arbeits- und Verbesserungsauftrag und es geht dabei um die Dimensionen Zeit, Kosten, Qualität, Flexibilität und Produktivität.**



Die Voraussetzungen für den Erfolg dieser Konzepte liegen in einer neuen Führung und Kultur und den Ressourcen der Beschäftigten, also in der **Qualität ihrer Arbeitsbedingungen**. Den **Führungskräften** kommt in den integrierten Konzepten eine zentrale Rolle zu, sie sind im Rahmen übergeordneter Zielvorgaben für die Förderung von Ideen und Innovationen verantwortlich.

Neue Rolle der Führung in integrierten Gesamtkonzepten der Innovationsförderung (vgl. Fischer 2003)

- Vom „General“ zum Coach
- Von der autoritären zur kooperativen Führungskraft
- Von der fachlich versierten zur sozial kompetenten Führungskraft
- Von der reinredenden zur ergebnisorientierten Führungskraft
- Von der „vorgesetzten“ zur anerkannten Führungskraft

Ein grundlegend neues Führungsverständnis ist erforderlich, damit Beschäftigte in dezentralen Strukturen und in Teams mit erweiterten Handlungsspielräumen erfolgreich arbeiten können und damit indirekte Steuerung mit Ergebnisbezug funktionieren kann. Dieses Führungsmodell gründet auf dem „Prinzipienmodell der Führung“, wie es in Kapitel 1.3.5 dargestellt wurde.

Zu den in der Managementliteratur diskutierten Voraussetzungen zum Erfolg eines strategischen Ideenmanagements und Innovationsmanagements gehören:

Erfolgsvoraussetzungen für ein Ideen- und Innovationsmanagement

- Die strategischen Unternehmensziele und die aktive Ideenpolitik sind kompatibel. Das Top-Management unterstützt das Ideenmanagement.
- Der Wille zur Kreativitäts- und Innovationsförderung kommt in den Führungsinstrumenten und Werthaltungen des Unternehmens klar zum Ausdruck und wird praktiziert (Offenheit für Querdenker, Außenseiter, Experimente, ungewöhnliche Ideen und Methoden).
- Unter Ideenmanagement wird ein Denk- und Handlungskonzept verstanden.
- Grundlage des Ideenmanagements ist ein gut organisiertes Informationsmanagement.
- Das Ideenmanagement gründet auf der zentralen Rolle des Vorgesetzten und der Führung nach dem Prinzipienmodell.
- Mitarbeiter-, Prozess- und Kundenorientierung wird konsequent auf allen Organisationsebenen umgesetzt.

Problempunkte der integrierten Gesamtkonzepte

- „Mentale“ Orientierung der Beschäftigten wird erwartet, Mensch wird umfassend einbezogen
- Leistungsbezogene Honorierung oder unentgeltliche Nutzung des Wissens und der Kreativität
- Hoher Arbeitsdruck durch Ambivalenz zwischen Ansprüchen an Beteiligung/Einsatz und ökonomischen Vorgaben
- Ausblenden organisatorischer, sozialer und gesundheitsbezogener Themen, kein Bezug zur Beschäftigungssicherung
- Mangelhafte Unternehmenskultur und Führung, konträr zu den „Ansprüchen“
- Rationalisierungsfolgen, nicht abschätzbare Wirkungen von Ideen
- Stress durch die Daueraufgabe der Verbesserung beim Kaizen oder KVP, Druck durch Leistungsbeurteilung nach Anzahl der Verbesserungsideen, Sollvorgaben-Vorschläge
- Schwächung des Einflusses des BR

Die **Gestaltung** der integrierten Gesamtkonzepte zur Innovationsförderung stellt **hohe Anforderungen an Betriebsräte**. Sollen sie erfolgreich sein, eine gute Qualität der Arbeitsbedingungen sichern und eine beschäftigungssichernde und beschäftigungsfördernde Ausrichtung erhalten, bedarf es eines visionären Blicks fürs gesamte Unternehmen und ebenfalls Fingerspitzengefühl bei der Ausbalancierung der Bedingungen auf der individuellen Arbeitsebene.

Die neuen Konzepte ermöglichen die Entfaltung der Persönlichkeit, sie bieten viele Chancen für Beschäftigte und gleichzeitig erfordern sie auf neue Weise Schutz, z. B. vor dem selbst gesteuerten „Arbeiten ohne Ende“. Die Schutzfunktion ist hier immer noch genauso wichtig wie die Gestaltungsfunktion des Betriebsrates, sie kann allerdings nicht mehr im herkömmlichen Sinn der Kontrolle ausgeübt werden.

Unter den Bedingungen erweiterter Handlungsspielräume der Beschäftigten ist eine Kontrolle jeglicher Details durch betriebliche Regelungen nicht möglich.

Auch bedeuten die integrierten Gesamtkonzepte offene Prozesse, die nicht vorab regelbar sind. Ebenso erschwerend kommt hinzu, dass ein kritisches Bewusstsein der Beschäftigten auch nicht so verbreitet ist, wie das für die Interessenvertretung wünschenswert wäre. So gilt es deshalb, die Grundsätze der Prozesse und Strukturen zu gestalten und die Mindestqualitäten von Arbeitsbedingungen, Leistungsanforderungen und Führung zu sichern.

Der Betriebsrat benötigt bei der Gestaltung von integrierten Gesamtkonzepten ein **neues Selbstverständnis**, er kann nicht mehr „für“ die Beschäftigten handeln, sondern er sollte **„mit“ den Beschäftigten gestalten**. Das erfordert mehr Einsatz. Gestaltungsfelder und Zielstellungen sind in der unten stehenden Grafik zusammengestellt. Entscheidend ist es, Informations- und Beteiligungsprozesse abzusichern. Die Kompetenzen von Entscheidungsgremien müssen geregelt werden. Ein „Nothalt“ muss möglich sein, um Prozesse auch von der Seite des Betriebsrates zu stoppen. Eine regelmäßige Bilanzierung als Steuerungsinstrument ermöglicht es, Bilanz über den Erfolg des Verfahrens auf Unternehmens-, Betriebsrats- und Beschäftigtenebene zu ziehen. So ist ein Controlling im Sinne der Humanisierungsziele möglich. Beteiligung der Beschäftigten kann den Betriebsrat bei seinen Aufgaben entlasten, Vertrauenspersonen aus den Gruppen können den Informationsfluss zum Betriebsrat gewährleisten und paritätisch besetzte Gremien können ein Stück der Vertrauenskultur darstellen, die das Unternehmen für den Erfolg benötigt.

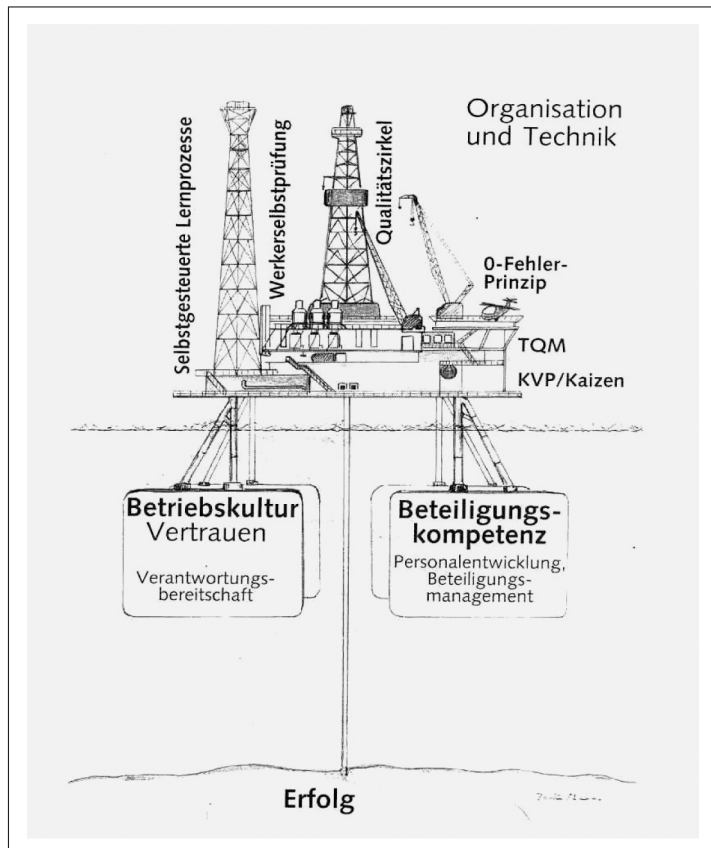
„Wenn wir zu erweiterten Handlungsspielräumen auf der betrieblichen Ebene, im Sinne der Humanisierung der Arbeitswelt gelangen wollen, können betriebliche Interessenvertretungen geradezu zu „Geburtshelfern, Advokaten, Protagonisten“ von neuen Produktions- und Managementkonzepten werden. ... Warum nicht die Umstände nutzen, wenn Manager von Menschen im „Mittelpunkt“ reden? Wir wissen, dass sie nicht den Menschen als solchen meinen, nur seine geistigen und körperlichen Fähigkeiten umfassender als bisher nutzen wollen – na und? Sie wissen nur allzu gut, dass ein einfaches „mehr Nehmen“ ohne ein „mehr Geben“ nicht funktioniert. Die Frage ist nur, auf welchem Niveau sich diese Aushandlungsprozesse vollziehen. ... Legen wir Mindestbedingungen für neue Arbeitskonzepte als gewerkschaftliche Gestaltungsansprüche vor.“ (Cox 1997, S. 507)



Die wichtigsten Gestaltungseckpunkte in einer Rahmen-Betriebsvereinbarung über integrierte Gesamtkonzepte beziehen sich auf ein neues Denken und Handeln des Betriebsrats.

Zentrale Eckpunkte zur Regelung von integrierten Gesamtkonzepten

- Neues Selbstverständnis des Betriebsrats, „mit den Beschäftigten“ zu gestalten
- Gesicherte erweiterte Beteiligung des Betriebsrats und für die Beschäftigten
- Prozessorientierung, Informations- und Verfahrensregelungen mit „Nothalt“-Möglichkeit und Controllingschritten
- Überprüfbare Ziele zur Qualität der Arbeit und zur Beschäftigungssicherung
- Verknüpfung mit Lernen, Weiterbildung, neuen Arbeitsformen, neuer Führungskultur



4. Aufgaben des Betriebsrats: Neue Rolle bei Beschäftigungssicherung durch Innovation

Beschäftigungssicherung ist ein zentrales Thema der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen. Das war in den letzten Jahrzehnten immer so, abgesehen von Zeiten der Vollbeschäftigung. Für diese Aufgabe stehen eine ganze Reihe von Instrumenten zur Verfügung. Beschäftigungssicherung durch Innovation geht über kurzfristige Maßnahmen hinaus und greift grundsätzlich in die Entwicklung des Unternehmens ein. Nimmt man den Wortlaut des § 2 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) „Arbeitgeber und Betriebsrat arbeiten **zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes zusammen**“ ernst, dann zielt die Förderung der Innovationsfähigkeit eines Betriebes genau in diese Richtung. Das Wohl der Arbeitnehmer, eine gute Qualität ihrer Arbeitsbedingungen und sichere Arbeitsplätze, und das Wohl des Betriebes, eine zukunftsorientierte Entwicklung und eine hohe Innovationskraft, bedingen sich gegenseitig. Es geht bei der Steigerung der Innovationsfähigkeit des Betriebes um die Berücksichtigung technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer, qualifikatorischer und sozialer Aspekte, also um eine ganzheitliche Herangehensweise, in dem die Beschäftigten, die Humanressourcen, einen zentralen Faktor darstellen. Die Grundphilosophie der gesetzlichen Mitwirkungsrechte ist dabei der Dialog, die Arbeit an der Innovationsfähigkeit des Betriebes ist ohne den **Dialog** zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat nicht möglich.

In diesem Kapitel werden wir Instrumente und Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte aufzeigen, die die Beschäftigungssicherung auf der Grundlage des § 92a BetrVG um die notwendigen Perspektiven Innovation und Innovationsfähigkeit erweitern und die veränderten Aufgaben sowie die neue Rolle der Betriebsräte in diesem Zusammenhang skizzieren.

4.1 Beschäftigungssicherung im herkömmlichen Sinne – Krisenbewältigung durch Kostenreduzierung

Um Beschäftigungssicherung in Krisenzeiten zu erreichen, in denen Entlassungen, Betriebs- und Standort-schließungen, Produktionsverlagerungen, Kurzarbeit oder Outsourcing drohen, richten sich Betriebsräte überwiegend auf **sofort wirksame Strategien** ein. Hierbei geht es vorwiegend um **Kostenreduzierung**.

Betriebsräte suchen Vereinbarungen mit dem Arbeitgeber, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens kurzfristig zu stärken. Dazu gehören die folgenden Handlungsfelder:

Maßnahmen der kurzfristig orientierten Beschäftigungssicherung

- Stopp von **Einstellungen**, Rücknahme von **Fremdvergabe**, Reduzierung der Leiharbeit, Beschränkung der Werkverträge
- Abbau **Überstunden** und Freizeitausgleich, Arbeitszeitkontenabbau
- **Entgeltverzicht**, Kürzung Sonderzahlungen, Kürzung von Sozialleistungen
- **Flexible Arbeitszeitmodelle**, Arbeitszeitverlängerung, Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, Umwandlung Vollzeit in Teilzeit
- Personalabbau durch **Altersregelungen**, Altersteilzeit, Vorruhestand mit Zuschüssen von Arbeitsämtern
- **Beurlaubungen**, Sabbatical-Angebote, unbezahlter Urlaub
- **Versetzungen**
- **Abfindungsangebote**
- Verschärftes **Fehlzeitenmanagement**
- Vorübergehende **Kurzarbeit**
- **Weiterbildung, Freistellung für externe Bildungsmaßnahmen**

- Zeitlich **befristete Absicherungen** von Arbeitsplätzen
- **Beschäftigungsgesellschaften**
- Intelligente **Sozialpläne**
- **Kündigungsschutzverfahren**
- Überprüfbare **Kopplungen** von Entgelt- oder Personalkürzungen an ökonomische Kennziffern

Die Stärkung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit bleibt dabei leider häufig notgedrungenenmaßen auf die **Reduzierung des Angebots an Arbeitskraft** (Arbeitszeitmodelle, früher Übergang in den Ruhestand) bzw. **die Reduzierung der Personalkosten** (Entgelt, Sozialleistungen, Verlängerung der Arbeitszeit) begrenzt. (vgl. www.WSI.de). Diese „klassischen“ Werkzeuge bringen in der Regel nur kurzfristige ökonomische „Entlastungen“ und beschädigen in vielen Fällen den langfristigen Erfolg des Unternehmens, weil diese Einschnitte mit dem Verlust von wertvoller Qualifikation und Motivation einhergehen. Trotz der Grenzen dieser herkömmlichen Werkzeuge haben sie im Einzelfall ihre Berechtigung und eine schnell greifende Wirkung.

In den Fällen akuter Arbeitsplatzbedrohung ist der **ökonomische Druck** bereits weit fortgeschritten und die Handlungsoptionen sind damit sehr eingeschränkt. Eine **frühzeitige Kenntnissnahme** der betrieblichen ökonomischen und strukturellen Situation und möglicher **Krisenursachen** ist in solchen Fällen häufig weder bei Betriebsräten noch bei Unternehmensleitungen in ausreichendem Maße und mit adäquaten Schlussfolgerungen erfolgt. Viele Unternehmensleitungen wollen ihre eigenen Anteile an der Krise nicht wahrnehmen. Aber auch die Palette der frühen öffentlich wirksamen Mobilisierung der Beschäftigten mag bisher von Betriebsräten zu wenig oder zu spät genutzt worden sein.

Die **Wettbewerbsfähigkeit** eines Unternehmens wird nicht nur durch Kostenreduzierung gestärkt. Mit einer mittel- und langfristigen Perspektive kann Beschäftigungssicherung viel erfolgreicher sein. Die Entwicklung der Kompetenzen des Personals durch Weiterbildung und damit die Erhöhung des flexiblen Einsatzes in verschiedenen Arbeitsbereichen gehört zu diesen Maßnahmen. Eine systematische Organisationsentwicklung, ein Management der kontinuierlichen Innovationstätigkeit und materielle Investitionen in neue Geschäftsbereiche in Verbindung mit „Bildung“ verbessern wesentlich nachhaltiger und mit mittelfristig größerer Wahrscheinlichkeit die Position am Markt.

Voraussetzung für einen solchen Ansatz ist eine **systematische Analyse aller Stärken und Schwächen** des Unternehmens selbst, seiner Positionierung im Wettbewerb und gegenüber gesellschaftlichem und staatlichem Handeln.

Das reformierte Betriebsverfassungsgesetz ermöglicht es den betrieblichen Interessenvertretungen, die Arbeitgeber durch „Warnen vor Fehlentwicklungen“ und durch das Unterbreiten von konstruktiven Vorschlägen in argumentativen Zugzwang zu bringen und bereits frühzeitig über Maßnahmen zu verhandeln.

4.2 Die rechtliche Handlungsgrundlage von beschäftigungsfördernden Betriebsratsinitiativen

Zu den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrats nach § 80a BetrVG gehören seit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes die Beschäftigungssicherung und gleichrangig die Beschäftigungsförderung. Aus den Aufgaben, die Betriebsräte aus „der Not heraus“ wahrnehmen mussten und wahrgenommen haben, wird dadurch eine gesetzliche Norm. Nach dem Willen des Gesetzgebers soll der Betriebsrat (und damit auch immer der Wirtschaftsausschuss als „dessen verlängerter Arm“) aktiv werden, damit die Beschäftigten nicht ihren Arbeitsplatz und somit ihre entscheidende Lebensgrundlage verlieren (siehe BT-Drucksache 14/5471, S. 46).

Zur Bewältigung der angesichts der ökonomischen Krise schwierigen Aufgabe der Beschäftigungssicherung und -förderung bietet das BetrVG **Handlungsansätze** an:

Handlungsansätze des Betriebsverfassungsgesetzes

1. Recht, **Vorschläge zur Beschäftigungssicherung** nach § 92a BetrVG zu entwickeln
2. Ermittlung des **Berufsbildungsbedarfs** nach § 96.1.2 BetrVG
3. Begrenztes **Initiativrecht bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung** nach § 97.2 BetrVG
4. **Beteiligungsrechte des BR bei Betriebsänderungen** nach § 111.1 BetrVG

Der neue § 92a BetrVG ist ein **Vorschlags- und Beratungsrecht, kein Mitbestimmungsrecht**. Nach wie vor wird den Betriebsräten in zentralen Fragen der wirtschaftlichen Unternehmensführung ein Mitentscheidungsrecht versagt.

Trotz dieser Beschränkung haben sich die betriebspolitischen Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats zur aktiven Sicherung und Förderung der Beschäftigung damit vergrößert. Der § 92a BetrVG soll gezielt den **Dialog zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung** zur proaktiven Beschäftigungssicherung fördern (vgl. BT-Drucksache 14/5741, S. 49).

Nicht erst, wenn der Arbeitgeber von sich aus Umstrukturierungen plant oder ankündigt, sondern **unabhängig und/oder vorbeugend** kann der Betriebsrat eine Reihe von Vorschlägen zum Gegenstand von § 92a BetrVG machen.

Die vorhandenen **Rahmenbedingungen** der Betriebsratsarbeit sind auch hier nutzbar, wie z. B. das Informationsrecht des Betriebsrates nach § 80.2 BetrVG (erforderliche Informationen, um eigene Vorschläge unterbreiten zu können), das Recht auf Schulung nach § 37.6 BetrVG, das Hinzuziehen innerbetrieblicher Auskunftspersonen entsprechend § 80.2.3 BetrVG oder eines Sachverständigen nach § 80.3 BetrVG.

BetrVG § 92a Beschäftigungssicherung

- (1) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Diese können insbesondere eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm zum Gegenstand haben.
- (2) Der Arbeitgeber hat die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten. Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen; in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern erfolgt die Begründung schriftlich. Zu den Beratungen kann der Arbeitgeber oder der Betriebsrat einen Vertreter des Arbeitsamtes oder des Landesarbeitsamtes hinzuziehen.

Katalog der Vorschläge zur Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung nach § 92a BetrVG

Vorschläge

- zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit
- zur Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit
- zu neuen Formen der Arbeitsorganisation
- zu Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe
- zur Qualifizierung der Arbeitnehmer
- zu Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen (Outsourcing, Fremdvergaben)
- zum Produktions- und Investitionsprogramm

Dieser Katalog hat keinen abschließenden Charakter (vgl. Fitting 2002, § 92a, Rn 8).

In der Informationsphase ist es somit möglich, eine Gruppe von Auskunftspersonen aus dem Betrieb, Sachverständige ihres Bereichs, herauszuziehen, um mit ihnen innovative Ideen und Vorschläge zur Beschäftigungssicherung zu erarbeiten. Grundsätzlich muss der Arbeitgeber hier freistellen. In Schulungen ist es möglich, sich darauf vorzubereiten, Methoden des kreativen Arbeitens in Gruppen, des Verhandelns mit dem Arbeitgeber und die gesamte Vorgehensweise zu erarbeiten. Die Vernetzung mit anderen Betriebsräten ist Freigestellten möglich, sie kann ebenso über eine gewerkschaftlich organisierte Schulung oder Veranstaltung erfolgen.

Die **Position des Betriebsrats** beim Verhandeln von Vorschlägen zur Beschäftigungssicherung wird durch einige Verfahrensregelungen **gestärkt**. Ist bereits ein Abbau von Arbeitsplätzen geplant, kann in Betrieben mit in der Regel mehr als 300 Arbeitnehmern nach § 111 BetrVG eine externe Beratung hinzugezogen werden. In Betrieben mit in der Regel mehr als 100 Arbeitnehmern ist eine Ablehnung der Vorschläge durch den Arbeitgeber schriftlich zu begründen. Der Betriebsrat hat durch § 92a.2.3 BetrVG die Möglichkeit, einen Vertreter des Arbeits- oder des Landesarbeitsamtes hinzuzuziehen. Hier besteht ein Bezug zum § 2.1 Nr. 2 SGB III, wonach die Inanspruchnahme von Leistungen der Arbeitsverwaltung sowie insbesondere Entlassungen vorrangig durch betriebliche Maßnahmen zu vermeiden sind.

Der Arbeitgeber kann den **Dialog nicht verweigern**, wenn der Betriebsrat konkrete Vorschläge auf Basis von § 92a BetrVG unterbreitet. Eine Ablehnung der Vorschläge ohne konkrete Beratung – sprich Dialog – wäre ein Verstoß gegen die ebenfalls festgeschriebene Beratungspflicht nach § 92a.2.1 und entspricht nicht dem Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit. Die Verpflichtung zur gemäß § 92a.1 BetrVG bedeutet auch, dass der Arbeitgeber sachkundige Verhandlungspartner stellt und sich **inhaltlich** mit den Vorschlägen des Betriebsrats auseinandersetzt.

Aus gewerkschaftlicher Sicht wird zu Recht deshalb darauf aufmerksam gemacht, dass die Handlungsoption „Haustarifvertrag“ als Ergänzung zum Flächentarifvertrag und zum BetrVG zur Verfügung steht. Es gibt nicht wenige beispielhafte tarifvertragliche Regelungen über Investitionen, zur Zahl der Neueinstellungen und der Schaffung von Ausbildungsplätzen, zu Beschäftigungsgarantien, über verbindliche Zusagen zur Erhaltung bestimmter Produktionen sowie über Verschiebung von geplanten Betriebsschließungen (Teichmüller 2003).

4.3 Beschäftigungssicherung durch Innovation als Strukturaufgabe

Soll Beschäftigungssicherung mehr sein als nur eine kurzfristige Krisenlösung, gerät der Blick auf diejenigen Strukturen und Potentiale, die das Unternehmen innovativ machen. Innovationsfähigkeit, Innovationsmanagement, Ideenmanagement und das Betriebliche Vorschlagswesen gilt es zu beurteilen. Ebenso stellt sich die Frage nach den Entfaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten und nach den betrieblichen Realitäten ihrer Arbeits- und Leistungsbedingungen. Eine Bewertung von Stärken und Schwächen ist notwendig. Und darauf aufbauend können Vorschläge zur Entwicklung von Verbesserungen eingebracht werden. Auch hierzu sind Aktivitäten des Betriebsrats zur Einbeziehung der Beschäftigten sinnvoll (betrieblicher Sachverstand).

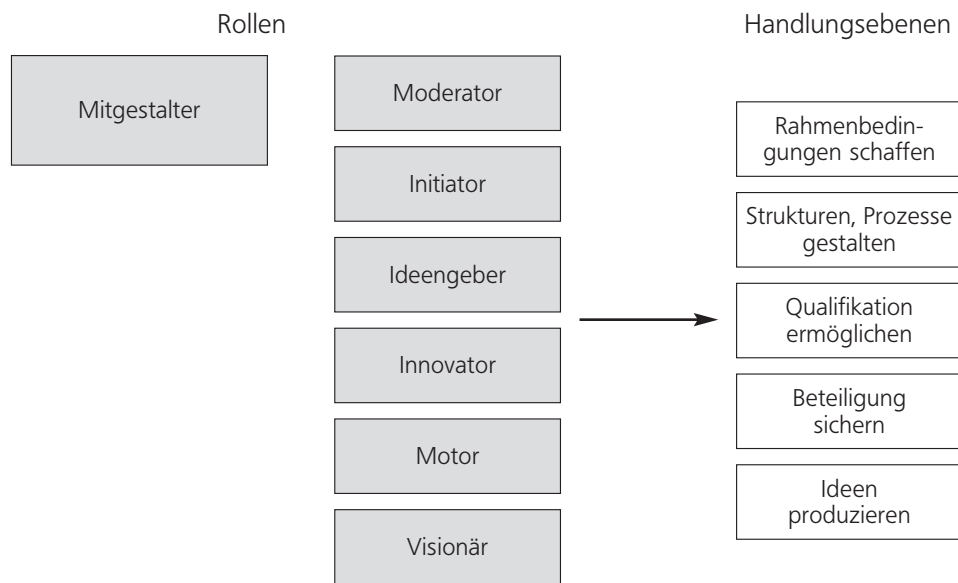
„Mit der traditionellen Schutzpolitik, der Abwehr und Milderung sozialer Folgen von Unternehmensentscheidungen werden die Probleme in den Betrieben vieler Branchen künftig nicht in den Griff zu bekommen sein. Gestaltungs politik ist gefragt, das heißt, sich den „Kopf des Unternehmers“ zu zerbrechen und alternative Optimierungsvorschläge zu entwickeln.“ (Vgl. Branchenreport 11 Möbelindustrie, IGM 2002)

Ein Betriebsrat, der Strukturen analysiert, mit den Beschäftigten Ideen für neue Produkte und Verfahren entwickelt und verhandelt oder die Entwicklung von innovationsförderlichen Potentialen fördert, nimmt eine **neue Rolle** ein. Ein Stück weit wird er zu einem Co-Manager, **er erweitert seine Handlungsspielräume und seine Mitbestimmungsmöglichkeiten**. Angesichts der neuen Organisations- und Managementkonzepte und der Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf Innovation und langfristige Zukunftssicherung muss die Schutzpolitik, die bisher im Vordergrund stand, durch eine aktive Gestaltungs politik ergänzt werden. Es geht dabei darum, die Kräfteverhältnisse zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite so zu verändern, dass nicht mehr allein nur das Gesetz zählt, sondern die Aufgabe der Gestaltung von Innovation im Betrieb.

Die neuen Organisations- und Managementformen setzen auf aktive direkte Beteiligung der Beschäftigten. Auch das erfordert neue Formen der Betriebsratsarbeit. Die steigende individuelle Partizipation im Betrieb ist eine Herausforderung für die Betriebsratsarbeit, die in Zukunft eine **Balance** zwischen den notwendigen Kontroll- und Schutzzielen, der menschengerechten Arbeitsgestaltung einerseits und der Sicherung der persönlicher Entfaltungsmöglichkeiten und der erweiterten Handlungsspielräume andererseits finden muss.

Abgesehen von den Regelungen der Rechte der Beschäftigten bei Vergütung von Ideen oder des Verfahrens des Betrieblichen Vorschlagswesens sind Fragen von innovativen Ideen für neues Geschäft bisher originäre Managementaufgaben gewesen. Innovation, die Ausrichtung der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, die Konzepti-

Neue Rollen des Betriebsrats zur Förderung von Innovation und Beschäftigung



Beispiel Co-Management

„Jürgen S. (Betriebsratsvorsitzender einer fränkischen Maschinenbaufirma mit 1.800 Beschäftigten) kommt gegen 7.30 ins Büro. Wie jeden Morgen findet zuerst ein informeller Treff im großen Besprechungsraum statt: Mehrere Betriebsratsmitglieder, ein Teil der Produktionsleiter, verschiedene Angestellte der Personalabteilung sowie einige Produktionsmitarbeiter besprechen beim Kaffee die bevorstehende Tagesarbeit. In diesem „Kaffeekränzchen“ laufen täglich fast alle Fäden des Werkes zusammen und wieder auseinander. Typisch für diese Art der Betriebsratsarbeit ist: Seit Jahren gibt es keinen Personalchef (und wird auch keiner gebraucht). Dessen vermittelnde, dirigierende Aufgaben werden von den Beteiligten selbst in direkter Kommunikation erfüllt. Der Betriebsrat ist Mittelpunkt der betrieblichen Organisation geworden. Niemand trifft Entscheidungen ohne seine Beteiligung. Selbst die Konzernleitung in den USA hat das mittlerweile verstanden. Der Betriebsrat leitet Projekte der sich ständig wandelnden Produktionsorganisation. Die Standortmanager arbeiten ihm dabei zu. Der Betriebsrat verfügt nicht nur über die Ressourcen seiner Mitglieder, sondern qualifiziert und beteiligt einen wachsenden Teil der Beschäftigten am „arbeits- und arbeitnehmerorientierten Management.“ (Kühn 2003, FR 4.6.2003)

on von Marktstrategien, die Unternehmensstrategien oder einfach die Entscheidung, ob ein guter betrieblicher Verbesserungsvorschlag realisiert wird, das war Chefsache. Betriebsräte reden hier mit, wenn es um Zukunftssicherung geht. Sie mischen sich in strategische (Kundenausrichtung, Marktausrichtung von neuen Produkten und Dienstleistungen) und grundsätzliche strukturelle Fragen des Betriebes ein (innovationsförderliche Strukturen, Führungsphilosophie, Lernende Organisation, Investitionen in Weiterbildung, Kooperationen mit dem Wettbewerb, Kommunikationsklima etc.), mit dem Ziel Beschäftigung zu erhalten. Sie nehmen so die Rolle **proaktiv** auf Arbeitsbedingungen und Entwicklungspotentiale des Personals, **weitsichtig** auf Markt und Branche bezogener und **langfristig** auf die Zukunft des Unternehmens orientierter **Mitgestalter** und **Moderatoren** ein. Die Rolle bei nachlaufenden Verhandlungen bei Entlassungsdrohungen ist eine andere, eine reaktive und damit unter dem Druck der ökonomischen Fakten auch schwächere Position.

Der Betriebsrat in Innovationsprozessen moderiert Kommunikationsprozesse in Richtung Neuorientierung und Unternehmensentwicklung. Er nimmt Ideen auf, kreiert selbst und mit den Beschäftigten Ideen für Verbesserungen und gibt sie weiter. Er ist der Motor bei der Umsetzung von innovativen Ideen und er sichert die Rahmenbedingungen wie Raum, Zeit, Mittel, Kommunikation und Kultur, damit Ideen entstehen. Er wendet selbst innovative Formen der Arbeit an, schult sich in Kreativmethoden und sorgt für Qualifizierung und Beteiligung im Betrieb.

Als proaktiver Mitgestalter stößt ein Betriebsrat auf **Grenzen**, und zwar zuallererst beim Management, das diese Rolle nicht einfach akzeptieren wird. Grenzen stellen auch die Arbeitsbedingungen des Betriebsrats. Es bedarf längerer Entwicklungsprozesse im Betriebsratsgremium, in Produktionsteams und mit Vorgesetzten sowie eines veränderten Bewusstseins, Kompetenz und dem Willen zu „managen“, um zu dem oben dargestellten Beispiel zu gelangen. Im Beispiel dauerte es 15 Jahre und die dort dargestellten Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind sehr weit über die gesetzlichen Möglichkeiten hinaus gewachsen.

Grenzen setzen auch die gesetzlichen Möglichkeiten, der § 92a BetrVG ist eben kein Mitbestimmungsrecht. Betriebsräte können **sich stärken**, indem sie Aktivitäten auf der Grundlage des § 92a BetrVG mit weiteren Mitbestimmungsrechten verknüpfen.

Das neue Mitwirkungsrecht entfaltet seine Möglichkeiten keinesfalls allein aufgrund der systematischen Analyse der Stärken und Schwächen des Betriebes und der sich daraus ergebenden konstruktiven Vorschläge, die mit diesem Paragraphen transportiert werden, sondern **nur mit Hilfe von weiteren „klassischen“ Mitbestimmungsrechten**.

Ergänzende klassische Mitbestimmungsrechte für Beschäftigungssicherung

- Der konsequente Einsatz des Betriebsrats für die Einhaltung der getroffenen Absprachen zur **Arbeitszeit** → § 87.1.2: Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage und Nr. 3 BetrVG (Überstunden, Kurzarbeit).
- Das Nutzen des Mitentscheids über die Einführung und Anwendung von **technischen Einrichtungen**, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der ArbeitnehmerInnen zu überwachen → § 87.1.6 BetrVG.
- Das Nutzen des Umstandes, dass der Arbeitgeber Maßnahmen zu ergreifen hat, die die **physische und psychische Gesundheit** der ArbeitnehmerInnen erhalten → § 87.1.7 BetrVG.
- Die ständige Weiterentwicklung bzw. Gestaltung des **Betrieblichen Vorschlagswesens** bzw. des Ideenmanagements → § 87.1.12 BetrVG.
- Das offensive Einfordern der **Anpassungsqualifizierung**, wenn der Arbeitgeber eine Maßnahme plant oder durchgeführt hat, die dazu führt, dass sich die Tätigkeit eines oder mehrerer betroffenen ArbeitnehmerInnen ändert → § 97.2 BetrVG.

Mit Hilfe der Mitbestimmungsrechte kann häufig erst der **notwendige Gesprächs- und Verhandlungsraum** geschaffen werden, um den Vorschlägen zur Beschäftigungssicherung Gehör zu verschaffen. Letztlich geht es dabei auch darum, Gegenmacht zu stärken.

Die beispielhaften Handlungsfelder, die mit diesen Mitbestimmungsrechten verbunden sind, sind als solches bei weitem nichts Neues, sie gehören zu den mehr oder weniger selbstverständlichen Aufgaben der betrieblichen Interessenvertretungen. Sie erhalten ihre besondere Bedeutung im Zusammenhang mit Innovation und Beschäftigungssicherung, wenn sie gebündelt unter dem Blickwinkel des § 92a BetrVG eingesetzt werden.

4.4 Betriebsrätliche Aktionsfelder und Instrumente zur Innovations- und Beschäftigungsförderung

Betriebsräten stehen im Zusammenhang mit dem § 92a BetrVG und einer zukunftsorientierten und auf Innovation gerichteten Strategie zur Beschäftigungssicherung verschiedene Instrumente zur Verfügung.

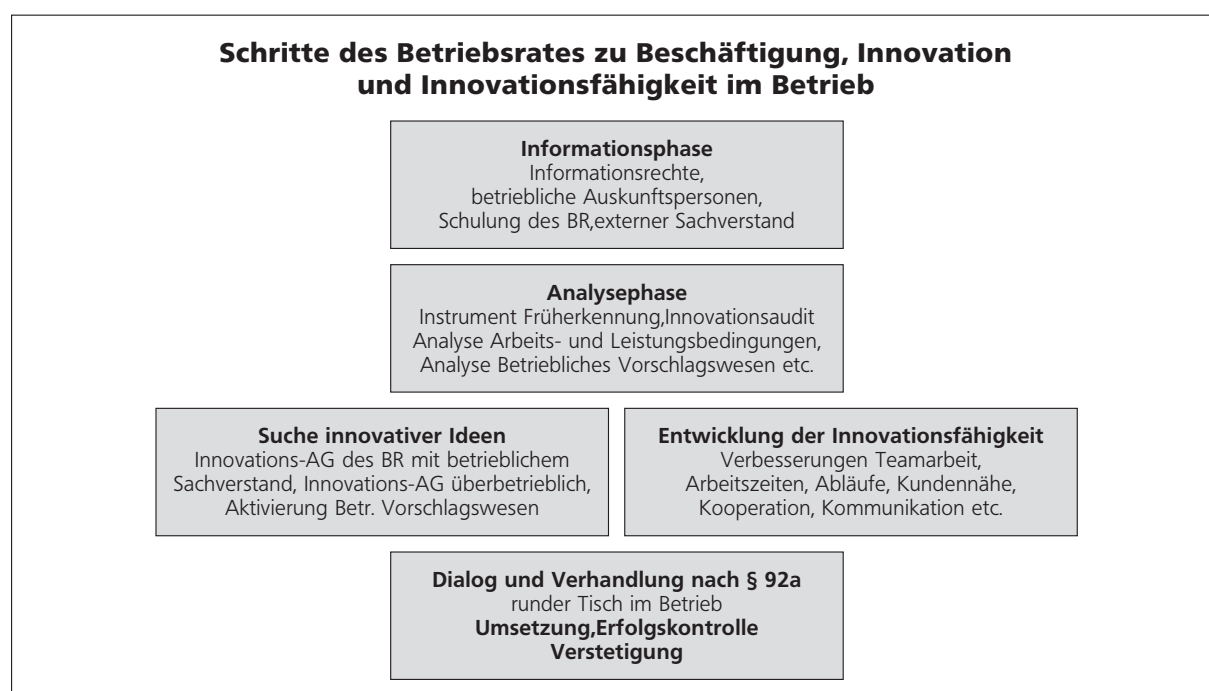
Grundsätzlich sind die beiden Strategien **„Suche und Verhandlung von innovativen beschäftigungswirksamen Ideen“** und **„Entwicklung von innovationsförderlichen Arbeitsbedingungen“** zu unterscheiden. Die erste Strategie ist direkt umsetzungsorientiert und möglicherweise auch schneller erfolgreich zu gestalten. Die zweite Strategie ist ein grundsätzliches und langfristig angelegtes Vorgehen, das jede betriebliche Maßnahme zu

Organisation, Weiterbildung, der Einführung neuer Technik oder neuer Managementmethoden der Prüfung unter dem Gesichtspunkt Innovationsfähigkeit unterzieht und die Beseitigung von Mängeln anpackt.

In den Schritten Information – Nutzen des betrieblichen Sachverstandes – Analyse der Stärken und Schwächen bzw. Potentiale des Betriebes – Entwicklung von Ideen und Entwicklungszielen – Verhandlungen mit dem Arbeitgeber über strukturbezogene Verbesserungen oder über innovative beschäftigungswirksame Ideen – Bewertung der Ideenumsetzung lässt sich ein Projekt „Beschäftigung und Innovation“ bearbeiten.

Instrumente zur Gestaltung von Beschäftigungssicherung durch Innovation

- **Mitbestimmung** im Betrieblichen Vorschlagswesen, bei Qualitätsmanagement, bei Gruppenarbeit, Arbeitszeitmodellen oder Gestaltung der Arbeitsbedingungen
- **Früherkennungs-Fragebogen** zur Analyse der Stärken und Schwächen (TBS NRW 2000), Checklisten/Fragebögen zum Gesundheitsschutz und zur Arbeitsgestaltung
- **Innovations-Arbeitskreis** des Betriebsrats mit betrieblichen Sachverständigen/Beschäftigten, Projekt des Betriebsrats „Experten in eigener Sache“, Nutzen kreativer Techniken im Gremium
- **Regionaler Arbeitskreis** und **Vernetzung** im Konzern, in der Branche und entlang der Wertschöpfungskette zu Innovation
- Betriebliche Thematisierung von und **Sensibilisierung** für Innovation und Beschäftigungssicherung auf Betriebsversammlungen
- **Runder Tisch** im Betrieb zur Verhandlung der von Betriebsrats- und Beschäftigtenseite erarbeiteten Ideen
- **Mitgestaltung** der innovationsförderlichen Faktoren auf der Grundlage von arbeits- und mitarbeiterorientierten Kennziffern (vgl. das Projekt der Gewerkschaft ver.di Kennziffern für humane Arbeit, Zanker 2002), sozialer und innovationsbezogener Balanced Scorecard
- **Information**, hierzu gehören auch Marktbeobachtungen, Kontakt zur Belegschaft und anderen Betriebsräten oder Sensibilität für kritische Punkte (wie z.B. verändertes Verhalten von Banken und Lieferanten als Kreditgeber, Veränderungen in der Lieferantenstruktur, Verschiebung geplanter Investitionen oder Unterauslastung in Betriebsbereichen)



Betriebsräte sind oft besser als Manager in der Lage, betriebliche Strukturen zu beurteilen. Sie sehen auch „von unten“ in den Betrieb. Sie haben zudem eine wesentlich intensivere Identifikation mit dem Betrieb als so manche hoch dotierten Vorstände. Sie sind mit dem Betrieb über viele Jahre gewachsen und haben dabei wertvolle Erfahrungen angesammelt. Mit ihrem „organisationalen Gedächtnis“ spielen sie oft die Rolle des „Warners“ vor Fehlentwicklungen.

Ein Betriebsrat „kennt die Denk- und Verhaltensmuster der Mitarbeiter, er kennt die Ängste und Widerstände, er ist – bei guter Organisationspraxis – der ganzheitliche Wissensträger und Sensor im Unternehmen“. (Goergens 2002)

Für eine Analyse der betrieblichen Innovationsfähigkeit sind sie deshalb hervorragend geeignet, zumindest was die organisatorische und soziale Kompetenz des Betriebes betrifft. Eine Fallstudie der Hans-Böckler-Stiftung von 2002 über Beschäftigte in Innovationsprozessen erteilt den Betriebsräten gute Noten:

„Betriebsräte sind **echte Innovationsmotoren** unter der Voraussetzung, dass sich das Unternehmen im Veränderungsprozess um den Schutz der Beschäftigten bemüht. Dann bieten Betriebsräte eine distanzierte und erweiterte Sicht auf das Unternehmen, sind Empfänger ungefilterter Informationen aus der Belegschaft, denken bereichsübergreifend und sind langfristig orientiert. In ihnen schlummern ungenutzte Potenziale als Partner bei strategischen Unternehmensentscheidungen und als Moderatoren von Umstrukturierungsprozessen.“ (www.boeckler.de zitiert nach Alten 2003)

Steht die Zukunftssicherung an, dann müssen Anstöße für eine Neuorientierung von Seiten der Betriebsräte kommen. Betriebsräte werden sich dann zu **Initiatoren von betrieblicher Innovation** wandeln müssen und die **Rolle des Querdenkers, Ideengebers und Initiators** übernehmen. Denn vorbeugende Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung lassen sich nicht ohne Einmischen in die Unternehmenspolitik durchführen, auch die Förderung der Innovationsfähigkeit und der Anstoß zu neuen mitarbeiterorientierten Organisations- und Managementskonzepten erfordern eine aktive Rolle und eine Neudefinition der Schutz- und Gestaltungsfunktion.

„In den Betrieben und öffentlichen Einrichtungen können Betriebs- und Personalräte eine wichtige Funktion als Initiatoren übernehmen. Angesichts der geringen Verbreitung von beteiligungsorientierten Ansätzen wäre die Hoffnung, dass sich diese Situation künftig allein durch eine wachsende Einsicht auf Seiten der Unternehmensleitungen ändern könnte, wahrscheinlich zu optimistisch. ... In einer solchen Lage können betriebliche Interessenvertretungen die Entwicklung vorantreiben, indem sie entsprechende Ideen und Initiativen in die Betriebe tragen und darüber hinaus in Verhandlungen mit den Geschäftsleitungen eine entsprechende Veränderung von Arbeit und Produktion forcieren. Die Interessenvertretungen sind durch ihren doppelten Bezug zum Thema Partizipation – Beteiligung zur Erhöhung der wirtschaftlichen Effizienz des Betriebes und als Mittel zur Humanisierung der Arbeit – in besonderer Weise motiviert, entsprechende Konzepte in ihren Betrieben zu befördern.“ (Wengel 2002, S. 138)

Betriebe, die systematisch mit anderen **kooperieren**, sind auf Dauer erfolgreicher, das gilt auch für Betriebsräte. Gewerkschaften sind die Institutionen, die die Kooperation und Vernetzung von Betriebsräten fördern. Sie sind in der Lage, einzelbetriebliche Interessen und Konkurrenzen im Wettbewerb mit einem Gesamtinteresse auszu-tarieren und mit arbeitsorientierten und sozialen Leitbildern die Betriebsratsarbeit insgesamt zu stärken.

Betriebsratskooperationen existieren bereits in vielfältiger Form und auch über Branchen- und Gewerkschaftsgrenzen hinweg (vgl. auch Kapitel 5). Die Kooperation mit Interessenvertretungen von Lieferanten und Kunden entlang der Wertschöpfungskette kann sich als sehr fruchtbar erweisen. Auch die Betriebsratsarbeit muss innovativ werden. Erfolgreich werden Netzwerke und Betriebsratskooperationen, wenn die folgenden Faktoren berücksichtigt werden (vgl. TBS 2003):

Erfolgsfaktoren für die Kooperation von Betriebsräten

- **Persönlich:** Vertrauensverhältnis, Regeln der Zusammenarbeit, persönliche Kooperation in Tagungen, Workshops, Gesprächen, Sitzungen
- **Organisatorisch:** geregelte Kommunikation, gepflegte Verteiler, Absicherung der Kooperation im eigenen Betrieb, Ziel- und Maßnahmenplanung, Projektmanagement
- **Technisch:** Nutzung effizienter IuK-Techniken wie E-Mail, Internetforen

Den Kooperationen über Betriebsgrenzen hinaus werden rechtlich Grenzen gesetzt. Wirksam sind die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes, der Geheimhaltungspflicht nach § 79 BetrVG (für ausdrückliche

Geschäftsgeheimnisse), der Geheimhaltungspflichten für MitarbeiterInnen-Daten nach §§ 99.1.3, 102.2.5, 83.1 und 82.2.3 und des Gebots der vertrauensvollen Zusammenarbeit nach § 2.1 BetrVG. Beschäftigungssichernde Maßnahmen nach § 92a allerdings **erfordern** angesichts der wirtschaftlichen Verflechtungen geradezu die Kooperation mit Wettbewerbern oder Lieferanten. Ein Informationsaustausch ist deshalb **grundsätzlich zulässig** und eine Kostenübernahme (technische Mittel, Schulungen) muss im erforderlichen Umfang erfolgen.

Betriebsräten kommt eine zentrale Rolle im betrieblichen Innovationsprozess zu, wenn sie ihre Handlungsmöglichkeiten nutzen. Die Gestaltungsaufgabe steht im Vordergrund, wenn es um die langfristige Entwicklung der Innovationsfähigkeit und Zukunftssicherung des Betriebes geht.

5. Politik der Gewerkschaften: Ideenwettbewerb als Instrument zur Innovationsförderung

Im Mittelpunkt der gewerkschaftlichen Politik für Innovation und Beschäftigung stehen die beiden Strategien zur Förderung von Innovationen und von Innovationsfähigkeit. Das bedeutet zum einen die Förderung der Entwicklung von beschäftigungswirksamen innovativen Ideen in Betrieben, Branchen und Gesellschaft und zum anderen die Förderung der betrieblichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zur Entfaltung eines innovationsförderlichen Klimas, guter Arbeitsbedingungen und der Innovationsfähigkeit von Betrieben.

Dieses Kapitel konzentriert sich neben einem einleitenden Überblick über die gewerkschaftspolitischen Handlungsfelder der Innovationsförderung auf den öffentlichen Ideenwettbewerb als ein beispielhaftes gewerkschaftliches Instrument zur Sensibilisierung und zur Aktivierung des kreativen Ideenpotentials von Mitgliedern.

5.1 Gewerkschaftliches Handlungsfeld Innovation und Beschäftigung

Gewerkschaften fordern Innovationen und die Förderung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen mit dem Ziel Beschäftigungssicherung. Sie setzen auf eine innovationsfähige Wirtschaft, weil nur sie im globalen Wettbewerb Chancen auf Wachstum garantiert.

„Zentraler Baustein einer beschäftigungsorientierten Strukturpolitik muss die Förderung von **Innovationen** sein. Hierzu gehört insbesondere die Stärkung der Innovationsfähigkeit. Die Arbeitsplätze von morgen werden heute in den Bildungs-, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen geschaffen. ... Auch wenn die Beschäftigungswirkungen einzelner Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen aufgrund von Rationalisierungs- oder Substitutionseffekten nur schwer zu ermitteln sind, gibt es zu diesem Ansatz keine Alternative: Unter den Bedingungen globaler Märkte profitieren die innovativen Vorreiter vom technologisch-organisatorischen Wandel, während bei Nachzüglern oft die negativen Rationalisierungsfolgen überwiegen. Die deutsche Volkswirtschaft kann sich international nur behaupten, wenn sie innovative Spitzenprodukte bei höchster Produktivität erbringt. Dies ist auch die Grundlage für eine dauerhafte Sicherung unseres Sozialstaats.“ (DGB 1999)

Die **Stärkung der Innovationsfähigkeit als Teil der Beschäftigungspolitik** ist in den letzten Jahrzehnten Ziel vieler gewerkschaftlichen Aktivitäten gewesen. Sie setzen an unterschiedlichen Fragestellungen an, der Blick ist dabei auf die Betriebe gerichtet, auf die Branche, die Region und die Länder- und Bundespolitik.

Beispiele für aktuelle Politikfelder der Dienstleistungs- und Produktionsgewerkschaften im Zusammenhang mit Innovation und Beschäftigung

- **Sicherung von Arbeitsplätzen in Betrieben**
 - **Abwehr von Entlassungen** durch Arbeitszeitverkürzungen, Mobilisierung der ArbeitnehmerInnen gegen Entlassungen, intelligente Sozialpläne, Beschäftigungsgesellschaften
 - Aktive Nutzung des **§ 92a BetrVG**
 - **Betriebliche Arbeitskreise** zur „Alternativen Fertigung“, Konzepte „Arbeitsplätze durch neue Produkte“ oder „Innovieren statt entlassen“ zur Abwehr von Betriebsschließungen und Personalabbau, runder Tisch Innovation und Beschäftigung im Unternehmen zur Entwicklung und Umsetzung von innovativen Geschäftsideen
- **Schaffen von zukunftsfähigen Arbeitsplätzen** durch Innovation von Produkten und Dienstleistungen und beschäftigungsfördernde Initiativen
 - **Überbetriebliche Arbeitskreise**, z. B. „Alternative Produkte“, „Produktkonversion“ (Produktkonversion z. B. für Rüstung, Kernenergie, Werft-, Luft- und Raumfahrtindustrie, Aktivitäten seit Beginn der achtziger Jahre) oder Aktionen „Innovationen Beine machen“, neue Dienstleistungen im öffentlichen Sektor
 - **Branchendialoge** zwischen Gewerkschaft und Unternehmerverbänden zur Sicherung der Beschäftigung durch Nachfragestärkung und zur Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten

ten/Geschäftsfeldern, z. B. Branchendialog Möbelindustrie (das gewerkschaftliche Ziel nach ergonomischer Büroarbeit fördert Nachfrage nach guten ergonomischen Produkten und sichert Arbeitsplätze), Zukunftsinitiative Möbelindustrie NRW, Zukunftsinitiative Textil NRW, Initiative Multimedia im Maschinenbau

- **Ideenwettbewerb** in Branchen, z. B. ver.di TK/IT/DV „Ideen von uns für die Arbeit von morgen“ zur Aktivierung beschäftigungsschaffender Ideen für die IT-Branche (siehe Kapitel 5.4, ver.di 2002)
- **Imagekampagnen** in Branchen, z. B. „Hier gebraut ... hier getrunken“ der NGG Fachgruppe nordhessischer Brauereien
- **Betriebsratsnetzwerke** auf regionaler, branchenbezogener, fachlicher Ebene und entlang der Wertschöpfungskette, z. B. IGM Küchenmöbel-Arbeitskreis Ostwestfalen-Lippe, IGM Betriebsratsnetzwerk Hausgeräteindustrie – weiße Ware, Kompetenznetz NRW IGM, interessenbezogenes Netzwerk Technik und Arbeitsgestaltung INTAG IGM in Baden-Württemberg, Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg IGM, Netzwerke in der Stahlindustrie, bei Aufzugsherstellern, Landmaschinen oder Gießereien, Netzwerk gute Arbeitsorganisation, BR-Arbeitskreis im Verbundprojekt regio R.U.N NRW ... (vgl. TBS 2003)
- Einrichten von regional verankerten **gewerkschaftlichen Technologie- und Innovationsberatungsstellen** (seit den achtziger Jahren)
- **Trendscout**, Projekt des DGB Bundesvorstandes zur Erfassung gesellschaftlicher Zukunftstrends
- **Bundesweite Aktionsprogramme**, z. B. Aktionsprogramm „Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen in der TK/IT-Branche“ von ver.di (Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen durch Verbesserung des Kündigungsschutzes, Innovation von Dienstleistungen, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Verkürzung der Arbeitszeit, Erhöhung der Qualifikation der ArbeitnehmerInnen, Verbesserung der beschäftigungspolitischen Rahmenbedingungen – ver.di Fachbereich TK/IT/DV www.verdi.de), Kampagne „Lebenswert – Offensive für attraktive Städte und Regionen“ (Initiative des ver.di Fachbereichs Gemeinden, eine Strategie zur Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge und um eine Gesamtreformperspektive für die Kommunen zu entwickeln, www.verdi.de)
- Verbesserung der **Arbeitsqualität, Schutz und Entfaltung der Humanressourcen**
 - Entwicklung von **Leitbildern, Kriterien und Steuerungsinstrumenten zu humaner Arbeitsgestaltung**, z. B. „Projekt HUMAN – Der richtige Maßstab für humane Arbeit“, „Leitbild humaner Arbeit in wissensintensiven Tätigkeiten“, „Projekt soCa – Soziale Gestaltung der Arbeit in Call-Centern“ (Leitbilder, Werte und Maßstäbe für humane Arbeitsgestaltung in Call-Centern, ein arbeitnehmerorientiertes Benchmarkingtool), „Projekt Wissenswert – Personal- und gesellschaftsorientierte Benchmarks für wissenszentrierte Unternehmen“ (Bedeutung der Mitarbeiter für die Wertschöpfung in wissenszentrierten Unternehmen, Wertsteigerung des Humankapitals als wichtiger Vergleichsmaßstab für innovative Unternehmen etablieren, Stellenwert und die Potenziale der „Human Ressources“ eines Unternehmens anhand objektiver Kriterien bewerten) von ver.di
 - **Kampagnen, Aktionen, Konferenzen und Initiativen** zur Arbeitsgestaltung und zum Gesundheitsschutz, z.B. bei der IGM „Tatort Betrieb“, „Neueinstellung statt Leistungsverdichtung“, Sicherung qualifizierter und gesunder Arbeit in der Produktion durch Werkstattprogrammierung, facharbeiterorientierte CNC-Steuerung, Lösungsmittelfreie Lackierstraße, Lösemittelersatz in der Druckindustrie, „Der Arbeit ein gesundes Maß geben“, Konferenz „Gute Arbeit – Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe“, Initiative „Gute Arbeit“ und bei ver.di „onforte – Beratung von Telearbeitern“, Konferenz „Wissen ist was wert – Wissensmanagement“
 - **Politische Einflussnahme und Mitgestaltung** in gesellschaftlichen und politischen Gremien, z. B. in der Initiative „Neue Qualität der Arbeit“ und „Neue Qualität der Büroarbeit“ der Bundesregierung, die Mitarbeit in Normungsgremien oder Ausschüssen der Bundesregierung, die Einflussnahme auf staatliche Politik zur Durchsetzung von Standards/Normen/Forschung/Förderprogramme/Umwelt- und Arbeitsschutzgesetzgebung/Bildungs-, Arbeits- und Beschäftigungspolitik etc.

- **Aus- und Weiterbildung**

Verbesserung beruflicher Perspektiven, Qualität der Aus- und Weiterbildung

- **Absicherung der Qualifizierungsrechte**, z. B. Weiterbildungs-Tarifverträge Metall- und Chemiebranche

„Neue Denkansätze über neue Handlungsstrategien sind erforderlich, aber alles, was wir Neues ausprobieren, muss sich an unseren alten Idealen orientieren. Es geht nach wie vor um soziale Gerechtigkeit. **Die Innovationspolitik eines Unternehmens sollte zum Handlungsfeld unserer Gestaltungsarbeit** gemacht werden. Beschäftigungswirksamer Innovations-Wettbewerb muss arbeitsplatzvernichtenden Kostenwettbewerb ablösen. (Lothar Schröder, ver.di Bundesvorstand Technologiepolitik: „Telekommunikation im Umbruch – Gewerkschaften im Wandel – Gestaltungsinstrumente in der Entwicklung“ <http://www.verdi-bayern> 28.2.2003)

Die IG Metall fordert im Zusammenhang mit ihren umweltpolitischen Positionen „Fach- und Themendialoge zur Erschließung neuer Geschäftsfelder im Bündnis für Arbeit; eine Technologie- und Innovationsoffensive zur Verbesserung des Transfers von Innovationen aus der Wissenschaft in die Wirtschaft, konzertierte Aktionen zur Detektion, Identifizierung und Implementierung beschäftigungswirksamer Innovationen (**„Innovationen Beine machen“**) auf betrieblicher, regionaler, nationaler und europäischer Ebene (im Rahmen des Europäischen Beschäftigungspakts), ... Einrichtung von Arbeitskreisen der Arbeitnehmer zur Produktinnovation in Betrieben und Unternehmen, bei Betriebsräten, Gesamtbetriebsräten und Aufsichtsräten („Alternative Fertigung“), Einsetzung von Innovationsmanagern in Unternehmen und Förderprogramm „Beschäftigung durch Innovation“ der Bundesregierung.“ (IG Metall Wirtschaft-Technologie-Umwelt, Frankfurt 1999)

Die oben aufgezählten Beispiele zeigen die Breite und auch Tiefe der gewerkschaftlichen Handlungsfelder. Noch sind sie wenig gebündelt, die Zielrichtung ist allerdings deutlich: die Förderung von arbeits- und beschäftigungsorientierten sowie gesellschaftlich nachhaltigen Innovationen von Produkten und Prozessen in Betrieben, Branchen und der Gesellschaft.

5.2 Die Rolle der Gewerkschaften im betrieblichen Innovationswettbewerb

In Auseinandersetzungen um Personalabbau richten Gewerkschaften heute ihre Kraft nicht nur auf die sozialverträgliche Gestaltung von innerbetrieblichen Umbau- und Rationalisierungsmaßnahmen, sondern nehmen Innovation und die Unternehmensentwicklung, die Sicherung und den Ausbau von Marktanteilen und Umsatzsteigerungen und die Ausweitung der Qualifizierung für Servicequalität und höhere Marktkompetenz in den Blick. Das ist eine grundlegende Veränderung der Strategie, es geht um die Mitgestaltung der zukünftigen Entwicklung eines Unternehmens und von Branchen. Innovation als gewerkschaftliches und betriebsrätliches Handlungsfeld zur Beschäftigungsförderung erfordert es, die Zukunft von Unternehmen und Branchen mehr als zuvor mitzugestalten.

Versteht man gewerkschaftliche Innovationspolitik als politisches Handlungsfeld zur Förderung von Innovationen und Innovationsfähigkeit, dann geraten Gewerkschaften in **das Feld der betrieblichen Konkurrenz im Wettbewerb** der Unternehmen und Branchen, wenn sie konkret betrieblich handeln. Ihre **Aufgaben** und ihre **Rolle** dabei gilt es zu klären. Denn unterstützen sie einen Betrieb in der Entwicklung der Innovationsfähigkeit oder bei der Realisierung von Ideen, dann kann das für den anderen ein Nachteil sein.

Gewerkschaften sind **Vermittler von Kompetenz**, jeder Betriebsrat kann sie zur Unterstützung einbeziehen. Gewerkschaften haben durch ihre überbetriebliche und branchenbezogene Beratungsarbeit das Know-how gesellschaftliche, regionale, branchenbezogene, technologische, organisatorische, ökonomische und soziale Trends zu erkennen. Die Nutzung ihrer Kompetenz, die über den „betrieblichen Tellerrand“ hinausgeht, bringt Wettbewerbsvorteile für den Betrieb. Betriebsräte, die das nicht nutzen, haben Nachteile, ebenso auch ihre Betriebe.

Gewerkschaften übernehmen in der betriebs- und branchenbezogenen Innovationspolitik eine fördernde und vermittelnde Rolle. Sie sorgen für **Vernetzung**, und zwar zwischen Betriebsräten der Betriebe in der Branche, entlang der Wertschöpfungskette, entlang von Fachthemen, regional, mit Förderungseinrichtungen und Beratungsinstitutionen.

Die mit Blickrichtung auf Innovation und Beschäftigung wichtigsten Aufgaben der Gewerkschaften, Kompetenzvermittlung und Vernetzung, benötigen **Leitbilder**. Sie sichern die Kooperation, indem sie eine gemeinsame Verständigungsplattform bieten und sie ermöglichen trotz Wettbewerb die Erarbeitung von gemeinsamen Strategien und Aktivitäten. Sie schaffen die Zukunftsvisionen, die den Interessenvertretungen von Einzelbetrieben ermöglichen, einen gemeinsamen Nutzen in der Kooperation mit anderen zu finden.

5.3 Öffentlicher Ideenwettbewerb als gewerkschaftliche Aktion – das Beispiel „Ideen von uns für die Arbeit von morgen“ von ver.di

Die Innovationspolitik von Unternehmen zum Handlungsfeld zu machen, heißt, sich in ureigenste unternehmerische Felder einzumischen. Es bedeutet, sich einzumischen und dabei Betriebsräte, Aufsichtsräte und Beschäftigte dazu zu motivieren, ihre Kreativität einzubringen, zum Nutzen der Unternehmen und zur Sicherung von Beschäftigung.

Gewerkschaftliche Innovationspolitik hat viele Facetten (vgl. Kapitel 5.1). Sehr **konkret** wird sie, wenn es um Ideen für Beschäftigung geht. Ein aktuelles Beispiel dafür ist ein Ideenwettbewerb, den der ver.di Fachbereich TK/IT/DV öffentlich unter seinen Mitgliedern Anfang 2003 ausgeschrieben hat.

Ein öffentlicher Ideenwettbewerb zielt auf das berufliche Interesse und die fachliche Kompetenz der Mitglieder und nutzt die betriebsrätlichen Aktivitäten zur Beschäftigungssicherung. Öffentliche Ideenwettbewerbe als gewerkschaftliches Aktionsfeld können sich auf folgende Ziele beziehen:

Ziele öffentlicher gewerkschaftlicher Ideenwettbewerbe

1. **Öffentliche Debatte beeinflussen:** die betriebliche und gesellschaftliche Öffentlichkeit auf den Zusammenhang zwischen Innovation/Innovationsfähigkeit der Betriebe und Beschäftigungssicherung aufmerksam machen.
2. **Aktionen zur regionalen und betrieblichen Aktivierung zu Innovation und Beschäftigung:** In Regionen und Betrieben das Thema Innovation besetzen, damit für das Gestaltungsfeld betrieblich Bewusstsein schaffen.
3. **Beschäftigungssichernde Innovationen in Betrieben durchsetzen:** Konkrete beschäftigungssichernde innovative Geschäftsfelder (Produkt- und Dienstleistungsinnovationen) in Verhandlungen an runden Tischen auf Konzernebene und in Betrieben durchsetzen (Innovationsbeirat, Innovationsaudit, Nutzen des § 92a BetrVG, neue Kennziffersysteme, Aktivierung Betr. Vorschlagswesen).
4. **Innovationsfähigkeit der Betriebe vorantreiben:** Die Notwendigkeit der Entwicklung der betrieblichen Innovationsfähigkeit in Verhandlungen auf Betriebs-/Konzernebene einbringen/durchsetzen (Gestaltung eines Ideenmanagements, Betriebs- und Führungsklima, Vertrauen, Raum und Zeit für kreatives Denken, lernendes Unternehmen ...).

Ein öffentlicher Ideenwettbewerb ist ein Anstoß, er ist ein Projekt mit definiertem Ende. Als Ergebnis liegen die Ideen vor. Sie müssen in die öffentlichen Debatten, in die regionalen Aktionen und in die betrieblichen Verhandlungen einfließen. Sie müssen gewerkschaftlich **„vermarktet“** werden, d. h., von der Gewerkschaft erfolgreich in die Branche und über ihre Funktionäre (Betriebsratsmitglieder, Aufsichtsratsmitglieder) in Betriebe eingespeist und verhandelt werden. Denn nicht nur die in einem zentralen Wettbewerb eingesammelten Ideen bieten Chancen für neue Beschäftigung, sondern ebenso die aus betrieblichen Aktivitäten hervorgehenden konkreten betriebsbezogenen Anstöße, Ideen und Vorhaben. Ein zentraler Ideenwettbewerb sollte sich deshalb über die Innovationskampagne, d. h. Öffentlichkeitsarbeit zu Innovation und Beschäftigung, mit dezentralen Maßnahmen verbinden.

5.3.1 Aufbau des Ideenwettbewerbs „Ideen von uns für die Arbeit von morgen“

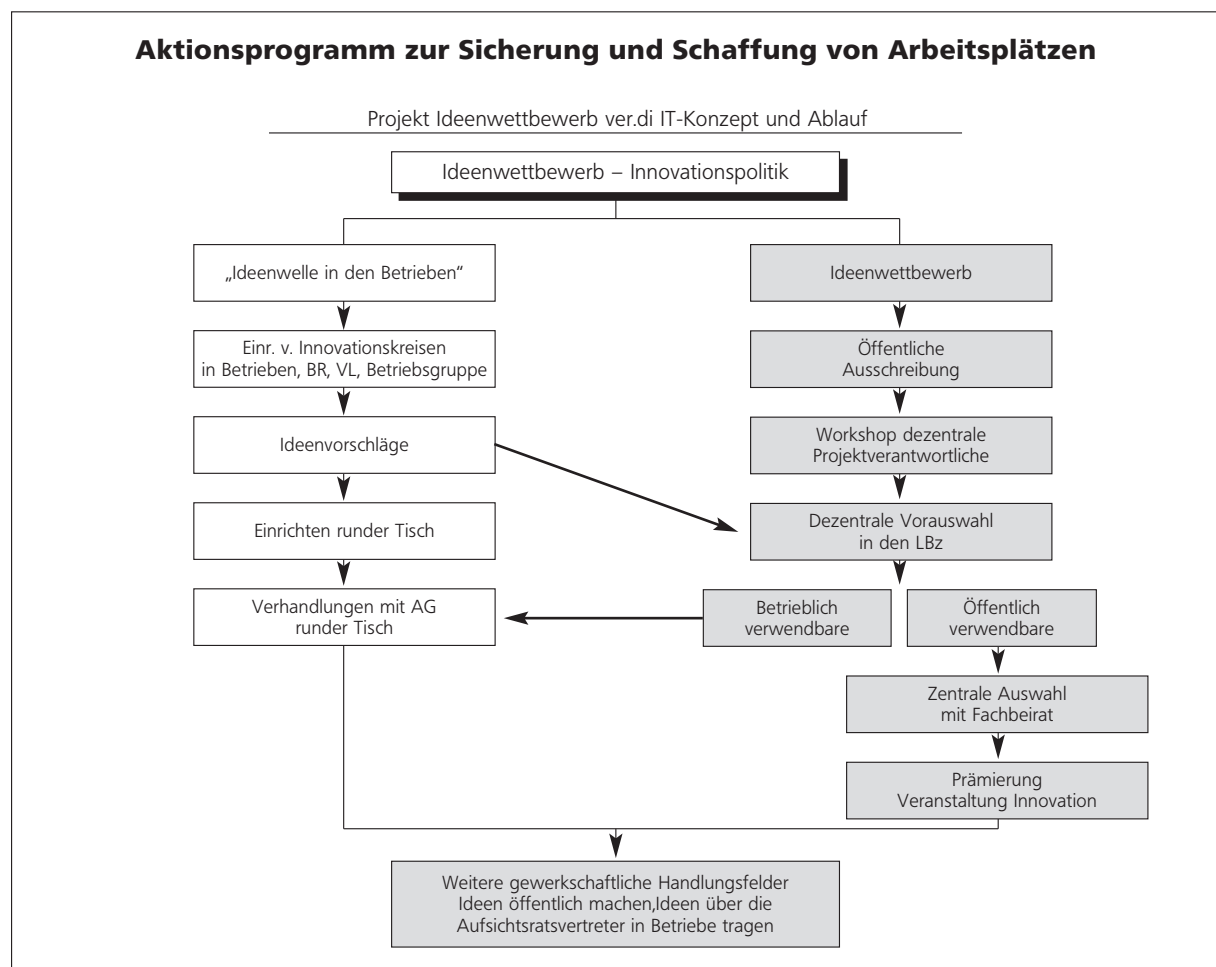
Das Projekt Ideenwettbewerb des ver.di Fachbereichs TK/IT/DV stellt eine Aktion zur Beschäftigungssicherung im Rahmen des Aktionsprogramms „Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen in der TK/IT-Branche“ dar (ver.di

2002). Innovationspolitik ist dabei mit den Stichworten „**Produkt und Dienstleistungsinnovation, innovative Investitionen, Marktchancen nutzen, Beschäftigtenpotentiale nutzen, gesellschaftlicher Nutzen, Qualitätsparameter und Kunden binden**“ verbunden. Das Projekt entstand aus Anlass der drastischen ökonomischen Einbrüche in dieser Branche. Hier sind nicht nur kleinere Betriebe betroffen, auch die Großbetriebe bauen in erheblichem Umfang Beschäftigung ab. Mittlerweile ist die Arbeitslosigkeit unter IT-Fachkräften auf 10 % gestiegen (vgl. Dostal 2003. IT-Konferenz der IGM 2003).

Ein Ideenwettbewerb ermöglicht es, neue Wege zur **aktiven Einflussnahme auf die Unternehmenspolitiken** zu gehen und eine neue Form der **Beteiligungskultur** zur fördern. Insbesondere in der IT-Branche ist es wichtig, Beschäftigte auf der Ebene ihrer beruflich-fachlichen Interessen anzusprechen, denn klassische gewerkschaftliche Aktionen, wie Demonstrationen oder Streiks, sind in dieser Branche und angesichts des hier weit verbreiteten eher individualistisch geprägten Selbstverständnisses nur schwer „an den Mann“ zu bringen. Auch sind Aktionen „für“ neue Ideen konstruktiver und werden positiver aufgenommen als Aktionen „gegen“ Beschäftigungsabbau.

Abgeleitet von den oben genannten Zielsetzungen stellten sich an die Durchführung des Ideenwettbewerbs Anforderungen. Das zentrale Ziel Beschäftigungssicherung muss damit erreichbar, Ideen müssen realisierbar und nützlich erscheinen.

Das Projekt Ideenwettbewerb greift in den Branchenwettbewerb ein, verändert ihn aber nicht. Ausgerichtet ist der Wettbewerb auf die Betrieb und die Branche. Beschäftigte sollen an der Gestaltung der Zukunft ihrer Betriebe aktiv beteiligt werden.



Das Projekt umfasst zwei Säulen von Aktionsfeldern. Den öffentlich ausgeschriebenen **Ideenwettbewerb** als Anstoß und die daraus folgende „**Ideenwelle**“, das heißt die regionalen und betrieblichen Aktivitäten zur Realisierung der innovativen betriebsbezogenen Ideen aus dem Wettbewerb oder aus betrieblichen Aktionen. Der Wettbewerb dient als Anstoß für eine Entwicklung in den Betrieben hin zu aktiver Innovationspolitik mit dem Ziel Beschäftigungssicherung. „Er ist der Stein, der ins Wasser geworfen wird, um eine Ideenwelle zu erzeugen.“ Damit wird eine neue politische Aktionsform erprobt.

Kennzeichen des Ideenwettbewerbs sind die **regionale Verankerung**, die **zentrale Ausschreibung** und die **kompetente Begleitung** durch einen Fachbeirat.

Der Ideenwettbewerb wurde **dezentral organisiert**, um die regionale und betriebliche Aktivierung zu fördern. Neben der zentralen Ausschreibung in der Mitgliederzeitung des Fachbereichs der TK/IT/DV-Branche und im Internet wurden auf der Landesbezirksebene von **ehrenamtlichen KollegInnen** Beschäftigte und Betriebsräte aktiviert und regionale Projektausschüsse gegründet, in Verantwortung der Hauptamtlichen in den Landesbezirken. Sie sorgten für regionale Mobilisierung während des Ideenwettbewerbs und darüber hinaus und förderten „Beschäftigung durch Innovation“ als politisches Handlungsfeld. Regional wurden die eingegangenen Ideen vorausgewählt. So war es möglich, rein betriebsbezogene Ideen, die nicht öffentlich verwendbar sind, zu den Ideengebern und in die Betriebe zurückzugeben.

In einigen Betrieben entstanden **Innovationskreise**, Gruppen entwickelten hier gemeinsam Ideen für den Betrieb und für den Wettbewerb. Für die Umsetzung der betriebsbezogenen Ideen sorgten Betriebsräte auf der Grundlage des § 92a BetrVG und an **runden Tischen** konnten eine Reihe von Ideen in konkrete Vorschläge für neue Geschäftsbereiche umgesetzt werden.

Die öffentlich verwendbaren Ideen wurden von einer Jury, dem **Fachbeirat**, bewertet und die drei besten ausgewählt. Der Fachbeirat versammelte Technik- und Innovationskompetenz aus Wirtschaft, Wissenschaft, Betriebsräten von Großbetrieben und Gewerkschaft.

Der Ideenwettbewerb konnte 190 Ideen einsammeln, von denen 90 öffentlich verwertbar waren und 60 in die Betriebe zurückflossen. Weitere Ideen betrafen sozialpolitische und andere Fragenkomplexe und waren nicht unmittelbar verwendbar. Der Ideenwettbewerb von ver.di hat gezeigt, dass **Beschäftigte bereit sind**, sich konkret für Beschäftigung und Arbeitsplatzsicherheit zu engagieren und ihre Ideen einzubringen und diese besondere Form gewerkschaftlichen Handelns und der gewerkschaftspolitischen Ausrichtung angenommen wurde. An den Ergebnissen wird auch sichtbar, dass die regionalen bzw. betrieblichen Aktivitäten der Ehrenamtlichen entscheidenden Einfluss auf die Resonanz haben. Aus den Bezirken mit betrieblichen oder regionalen Aktivitäten, seien es betriebsrätliche Arbeitskreise zur Beschäftigungssicherung, Betriebsversammlungen oder regionale runde Tische, kamen auch eine große Zahl an Ideen. Dies bestätigt den dezentralen Ansatz des Projekts Ideenwettbewerb und verweist auf die Notwendigkeit der dezentralen Fortführung bzw. Ausweitung der Arbeit.

Ausgeschrieben war der Wettbewerb mit dem Ziel, **beschäftigungswirksame, innovative und gesellschaftlich nützliche Ideen** zu finden. Die eingegangenen Ideen, die sich auf neue Produkte, Dienstleistungen, Marketingstrategien und Verbesserung betrieblicher Prozesse richten, zeigen das betrieblich vorhandene **Know-how** und die **Identifikation mit dem Unternehmen**. Der **gesellschaftliche Nutzen** wird in den Themenfeldern der eingegangenen Ideen ebenfalls sichtbar: behinderten- und seniorengerechte Telekommunikationsprodukte, Marketing und Service speziell für Zielgruppen wie Senioren, Nutzen der Telekommunikation für Notfallsituationen, erweiterter Beratungs- und Schulungsservice für DV- und TK-Nutzer oder die Nutzung der TK-Geräte für Überwachung, z. B. von Kleinkindern. Ein wertvolles Potential bei Beschäftigten wird hier sichtbar, nutzbar für die Zukunftssicherung der Betriebe.

Ein öffentlich ausgeschriebener Ideenwettbewerb sammelt Ideen, hat allerdings erst einmal keinen direkten Zugang zu Unternehmen und damit zur Umsetzung von Ideen. Die Ideen, soweit sie öffentlich verwertbar sind und allgemeine gesellschaftliche Bedarfe darstellen, müssen deshalb nach dem Wettbewerb in die Branche und die Unternehmen transferiert werden. Ver.di vertritt Mitglieder aller Unternehmen der Branche. Es gilt also, die Ideen auf einen Marktplatz zu stellen und den Betrieben öffentlich anzubieten. Hier zeigt sich der nicht auflösbare Widerspruch im System: der Ideenwettbewerb wird Marktnachteile bei den Langsameren erzeugen und Vorteile bei den Schnellen, die Ideen in erfolgreiche Innovationen umsetzen.

5.3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen für öffentliche Ideenwettbewerbe

Ein öffentlich ausgeschriebener Ideenwettbewerb unterliegt anderen rechtlichen Rahmenbedingungen als ein betriebliches Verfahren des Ideenmanagements. **Grenzen** setzen das Arbeitnehmererfindergesetz, das Urheberrecht und das Arbeitsrecht. Sie schützen Ideengeber und Unternehmen. Damit sind eine Reihe von Ideen ausgeschlossen, um Schaden vom jeweiligen Ideenfinder bzw. dem Betrieb abzuwenden. Ein Ideenfinder ist immer auch ArbeitnehmerIn und eine Idee, die im engen Zusammenhang mit der Arbeitstätigkeit steht, kann nicht ohne weiteres weitergegeben und öffentlich verwendet werden.

Ein gewerkschaftlicher Ideenwettbewerb bezieht sich auf **freiwillige Leistungen** von Gewerkschaftsmitgliedern, Beschäftigten und Bürgern. Gesucht sind beschäftigungswirksame Ideen, die sich aus dem gesellschaftlichen Bedarf ergeben. Damit wird möglicherweise ein Bezug zu Betrieben und dem Arbeitnehmerstatus hergestellt. Die Ideen werden von der Gewerkschaft als einem Dritten öffentlich verwendet. Ideen, die für einen freien Wettbewerb verwendbar sind, müssen deshalb festgelegten Kriterien entsprechen.

Bewertbare Ideen zur Verwendung in einem öffentlichen Wettbewerb

- Einfache oder qualifizierte Vorschläge für mögliche neue Geschäftsfelder, Dienstleistungen oder Produkte ohne Lösungshinweise, Betriebsgeheimnisse und konkreten Betriebsbezug
- Vorschläge zum gesellschaftlichen Bedarf bzw. Kundenbedarf
- Gesellschaftliche Problemstellungen, zu denen Lösungen nicht benannt sind

Nicht verwertbare Ideen oder Vorschläge

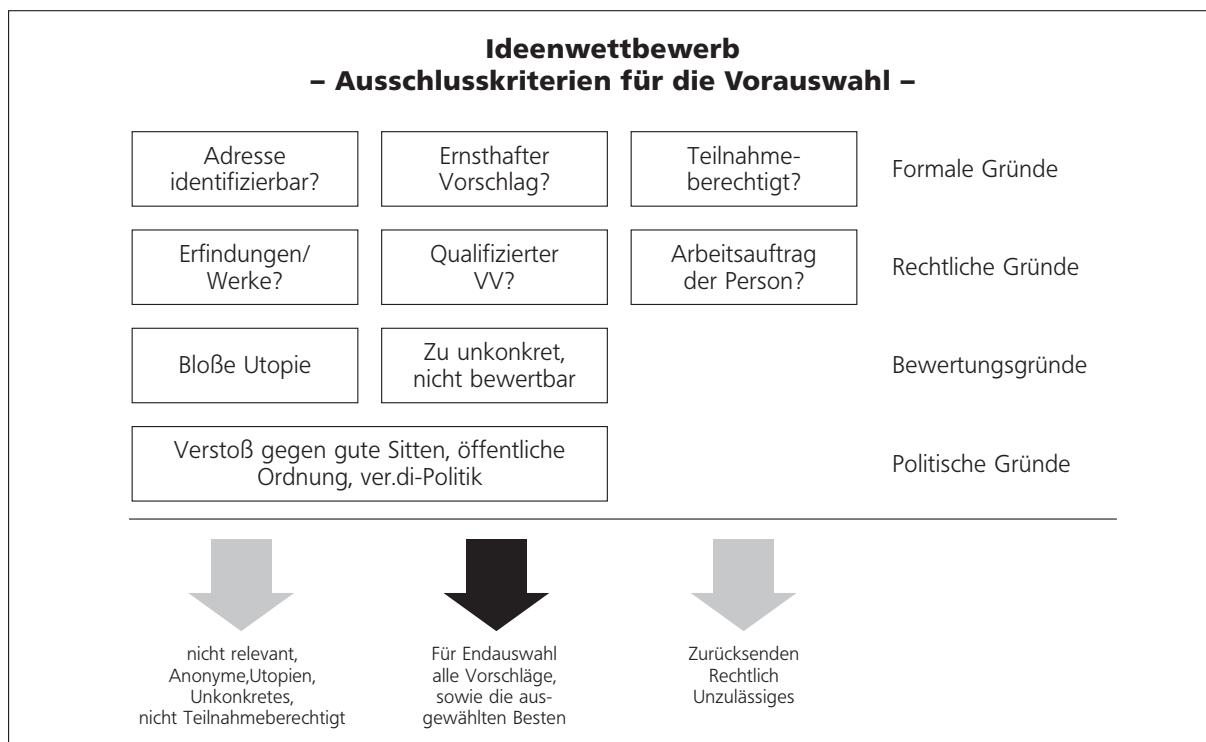
- Schutzrechtsfähige Vorschläge, Erfindungen, Gebrauchsmuster, Vorschläge, die neu sind und nicht zum Stand der Technik gehören – **Pflicht zur Meldung an den AG nach Arbeitnehmererfindergesetz (ArbnErfG)**
- Urheberrechtliche Werke – **Pflicht zur Meldung an den AG nach Urhebergesetz (UrhG)**
- Qualifizierte technische Verbesserungsvorschläge, die eine „Lehre zum technischen Handeln“ enthalten, Anleitungen zur Lösung, die schutzrechtsfähig sind bzw. eine faktische Monopolstellung des AG im technischen Bereich begründen – **Betriebsgeheimnisse und Wettbewerbsgesetz, Gesetz über unlauteren Wettbewerb (UWG)**
- Einfache technische betriebsbezogene Verbesserungsvorschläge oder Verfahrensvorschläge, wenn sie nicht offenkundige Vorschläge enthalten – **keine Weitergabe an Dritte wegen Verschwiegenheitspflicht des AN**
- Betriebliche Verbesserungsvorschläge – qualifiziert und einfach – die etwas mit dem Arbeitsbereich des AN zu tun haben bzw. den Geschäftsfeldern des Betriebes, s. o.
- Bereits Bekanntes und Umgesetztes

Hinzu kommen Ausschlussgründe, die gewerkschaftspolitisch begründet sind:

- Vorschläge, die **Personalabbau** bewirken
- Vorschläge, die gegen gute Sitten, öffentliche Ordnung verstoßen und gegen die **politische Position der Gewerkschaft**

Aus arbeitsrechtlicher Sicht **gehören Ergebnisse der Arbeit immer dem Arbeitgeber**. Betriebliche Vorgänge dürfen aufgrund des Arbeitsvertrages nicht weitergegeben werden. Die Verschwiegenheitspflicht verbietet dem Arbeitnehmer, Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse Dritten mitzuteilen.

Im Ideenwettbewerb von ver.di wurden die betriebsbezogenen Ideen an die Ideengeber zurückgegeben und es ist möglich, sie in die Aktivitäten des Betriebsrats oder in das Betriebliche Vorschlagswesen einzuspeisen.



5.3.3 Bewertungskriterien für Ideen in einem Wettbewerb

Verfahren zur Bewertung eines nicht berechenbaren Nutzens einer Idee können pauschal vorgehen und dabei wird summarisch die Einordnung des Vorschlags in mehrere Nutzenklassen (kein bis sehr viel Nutzen) vorgenommen. Sie können ebenso analytisch vorgehen, hierbei werden anhand von festgelegten Kriterien für verschiedene Bewertungsmerkmale Punkte vergeben.

Ein Bewertungsverfahren kann **nicht objektiv** sein. Auch bei quantifizierbarem Nutzen ist dies letztlich nicht möglich. Die BewerterInnen haben einen großen Spielraum. Bewertungen können nur subjektiv vorgenommen werden, sie müssen sich andererseits aber an transparenten Kriterien orientieren. Da ein Verfahren zur Bewertung eines nicht quantifizierbaren Nutzens immer subjektiv bleibt, sollte **es einfach und für jeden nachvollziehbar** sein.

Die Bewertungskriterien für eine „innovative“ Idee in einem gewerkschaftlichen Wettbewerb sollen die gewerkschaftspolitischen Anforderungen abdecken und sich an dem Konzept der arbeitsorientierten Innovation orientieren. Dazu gehören an vorderster Stelle die Beschäftigungswirksamkeit, ebenso aber auch der gesellschaftliche Nutzen und die Qualität von Arbeit.

Das verwendete Bewertungsraster entstand nach Prüfung vorhandener Bewertungsverfahren und -kriterien und einem Abgleich mit Konzepten wie EFQM sowie dem Innovationsbegriff. Das Raster verwendet drei grundsätzliche Bewertungskriterien, es ist einfach und verständlich und beinhaltet nur die Kriterien, die politisch nötig sind. Es wurde mit einer einfachen Dreierskala versehen. Es lehnt sich an veröffentlichte Raster an.

Verwendetes Bewertungsraster in der Endauswahl

Grad der Beschäftigungswirksamkeit der Idee Sicherung vorhandener Beschäftigung Neue Geschäftsbereiche mit neuem Personalbedarf Langfristige Sicherung von Geschäft Hohe Qualität der neuen Arbeitsplätze Kundennutzen Realisierbarkeit	Werte 50 % Gering Mittel Hoch
Gesellschaftlicher Nutzen Nutzen für Soziales, Gesundheit, Lebensqualität, benachteiligte Gruppen, Frauen, Ausländer, Umweltschutz, Mobilität, Lebensqualität, Bildung, Demokratie und Partizipation, regionale Entwicklung, Kultur	Werte 25 % Gering Mittel Hoch
Originalität/Neuartigkeit Mindestens Abwandlung von Vorhandenem Produkt, was neu in der Anwendung ist Innovativ, neuartig, Bedarf an neuen Lösungen auf neuem technischem Niveau für vorhandene gesellschaftliche Handlungsfelder Besonders originell und innovativ, d. h. Bedarf für neue Produkte/Dienstleistungen/Verfahren für ein neues gesellschaftliches Handlungsfeld	Werte 25 % Gering Mittel Hoch

Die Bewertung der Ideen des Wettbewerbs erfolgte nach den Kriterien Beschäftigungswirksamkeit, gesellschaftlicher Nutzen und Originalität. Auf einer Dreierskala standen jeweils drei Ausprägungsstufen zur Verfügung. Die Kriterien wurden gewichtet, 50 % der Bewertungspunkte gab es für die Beschäftigungswirksamkeit, 25 % für die Bewertung des gesellschaftlichen Nutzens und 25 % für die Bewertung der Originalität und Neuartigkeit der Idee.

Die Kriterien erlauben keine „Prüfbarkeit“. Die Bewertung ist nur dann nicht beliebig und zufällig, wenn die Kriterien genauer durchleuchtbar sind und wenn dies in einer Jury durch Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen mit unterschiedlicher politischer Ausrichtung und Kompetenz geschieht.

5.3.4 Organisation eines dezentral organisierten Wettbewerbs

Die notwendigen Arbeitsschritte während des Ideenwettbewerbs lassen sich in grundsätzliche Phasen unterteilen. Nach Abschluss des Projekts ist eine Verstetigung der Aktivitäten in den Betrieben notwendig, ein unterstützendes Angebot an Beratung, Schulung und koordinierenden Schritten durch gewerkschaftliche Hauptamtliche.

Notwendige Arbeitsschritte für den Ideenwettbewerb

Planung und Konzeption Fachliche Vorbereitung: Fachgespräche und Experteninterviews mit betrieblichen gewerkschaftlichen Informanten Klärung Rechtsgrundlagen und Branchenwissen/Technikwissen Festlegung des Verfahrens bzw. Konzeptes Ideenwettbewerb, zentrale Ausschreibung, dezentrale Organisation, regionale Ideenwelle Zusammenstellen des Fachbeirats Festlegen der dezentralen Projektverantwortlichen Initiieren von regionalen Projektausschüssen mit Ehrenamtlichen Festlegen der Preise Festlegen des Ausschreibungstextes, Einbezug Journalisten Klären der Teilnahmeberechtigten Entwicklung des Bewertungsrasters Terminplanung	Zeitraster 2-3 Monate
Information und Vorbereitung Durchführung der Workshops mit den dezentralen Projektverantwortlichen zur Information und Aktivierung Vorbereitende Pressearbeit zum geplanten Ideenwettbewerb Durchführung der Sitzungen mit dem Fachbeirat zur gemeinsamen Klärung des Bewertungsrasters	1 Monat
Durchführung dezentral Initiierung der regionalen Arbeit, Gründung regionale Projektgruppe Regionale Informations- und Mobilisierungsarbeit Gründung Innovationskreise in Betrieben oder regionale Arbeitskreise Innovation Seminare Innovation und § 92a BetrVG Thematisierung in Betriebsversammlungen Dezentrale Bewertung und Vorauswahl der drei besten Ideen aus dem Landesbezirk	2-3 Monate
Durchführung zentral Ausschreibung Begleitende Pressearbeit Einsammlung der Ideen bzw. der vorausgewählten Ideen aus den Regionen und Gesamtauswertung Endauswahl der Ideen im Fachbeirat Rückkopplung mit den Preisträgern Prämierung Zentrale Projektauswertung	2-3 Monate
Weiterarbeit zentral und dezentral Aktivitäten von Betriebsräten zu § 92a BetrVG Weiter Innovationskreise Runde Tische zur betrieblichen Bewertung von Ideen Zentrales Einspeisen der öffentlichen Ideen in die Branche Aktivierung von Aufsichtsratsvertretern für Innovation und Ideen zur Beschäftigung Innovationsbeiräte in Großkonzernen Öffentlichkeitsarbeit Innovation und Beschäftigung Politische Forderungen auf Landes- und Bundesebene	Offen

Die Akteure und Gruppen innerhalb des Projekts hatten folgende Funktionen:

Aufgaben der Akteure im Ideenwettbewerb

Projektleitung	Projektmanagement, Festlegung der Aufgabenstruktur (Was ist zu tun?), Festlegung des Projektaufbaus (Wer macht was?), Koordination aller am Projekt Beteiligten, Unterstützung bzw. Steuerung der regionalen und betrieblichen Aktivitäten, Terminplanung, Controlling, Leitung Projektarbeitskreis, Fachbeirat, Prämierung
Externe Beratung durch die TBS Hessen	Operative Durchführung: Konzeptionelle Planung, Recherche zu Branche, Ideenwettbewerb, Innovation und rechtlichen Grundlagen, Organisation des Fachbeirates, Terminplanung, Materialaufbereitung, Präsentationen, Ideenauswertung, Bericht
Projektarbeitskreis	Zusammensetzung aus den dezentral benannten Projektverantwortlichen, Teilnahme an den Workshops der Projektverantwortlichen zur Durchführungsunterstützung des Ideenwettbewerbs, Koordination der dezentralen Aktivitäten und Rückkopplung in die Innovationskreise und Projektausschüsse
Regionale Projektgruppe bzw. Projektausschuss	Bildung einer Aktionsgruppe zur Durchführung des Ideenwettbewerbs auf regionaler Ebene mit Ehrenamtlichen und evt. Hauptamtlichen, Koordination der dezentralen Aktivitäten und Rückkopplung mit den Innovationskreisen, Sicherstellen der Informationsflüsse, Unterstützen des Projekts, dezentrale Aussortierung in betriebsbezogene, öffentlich verwendbare und nicht verwendbare Ideen, Bewertung der Ideen nach Bewertungskriterien, Weiterleitung der Ideen und Bewertungen an die Projektleitung zur Aufnahme in den bundesweiten Wettbewerb, Kontaktieren der Ideengeber bei betriebsbezogenen und öffentlich nicht verwendbaren Ideen zur Weiterleitung in den Betrieb, Informations- und Mobilisierungsarbeit im Bezirk, Motivation zur Beteiligung
Innovationskreise	Dezentrale Gründung, betrieblich oder überbetrieblich, Motivation für die Teilnahme am Ideenwettbewerb, auch bei gewerkschaftsfernen, aber fachlich interessierten Beschäftigten, Entwickeln und sammeln der Ideen, Nutzen von Kreativitätsmethoden, Weiterleitung der Ideen an den regionalen Projektausschuss zur Aufnahme in den bundesweiten Wettbewerb, Arbeit über den Wettbewerb hinaus
Fachbeirat	Bewertung der vorausgewählten Ideen unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen, Festlegen der PreisträgerInnen, Präsentation von Kompetenz und gesellschaftlicher Anerkennung
Runde Tische	Bewertung, Bearbeitung und Umsetzung der betriebsbezogenen Ideen mit Betriebsrat und Arbeitgeber

Zur Konkretisierung des Projekts wurden während der Planungsphase Fachgespräche mit Gremien und Experteninterviews mit Betriebspraktikern und Wissenschaftlern durchgeführt. Dazu wurde ein einfacher Leitfaden (s. u.) benutzt, der Orientierungsfragen enthält und die Beleuchtung des betrieblichen Hintergrundes von Innovation und Beschäftigung zum Ziel hatte. In den Gesprächen wurde hervorgehoben, dass zu den wesentlichen innerbetrieblichen Hemmnissen permanente Umorganisationen gehören, die die Arbeitsmotivation dämpfen. Die Interviewergebnisse führten zu einer Reihe von offenen Fragen, die für die Konkretisierung des Projekts bearbeitet wurden:

- Was passiert mit einer Idee? Wohin gelangt sie?
- Wie geht es nach dem Ideenwettbewerb weiter?
- Wie wird mit den betriebsbezogenen Ideen umgegangen?
- Geben die Ideen Einblick in den Betrieb?
- Erhalten Wettbewerber aus den veröffentlichten Ideen Vorteile zum Schaden für den eigenen Betrieb?

Für die Arbeit auf regionaler Ebene waren hierfür Klarheit und ein akzeptables Vorgehen notwendig. Dieses konnte in den Workshops mit den dezentralen Projektverantwortlichen gemeinsam diskutiert und transportiert werden. Der Gewerkschaft kommt dabei die Funktion der **Vertretung der gemeinsamen Interessen** zu: die Anregung von Innovationsaktivitäten in allen interessierten Betrieben und die Stärkung der betrieblichen Innovationsfähigkeit über die Betriebsratstätigkeiten zu § 92a BetrVG.

Die Art und Weise der öffentlichen Ausschreibung des Ideenwettbewerbs in der Mitgliederzeitschrift und im Internet entscheidet über die Wirkung: Wird sie wahrgenommen, motiviert sie zur Teilnahme? Professionelle journalistische und gestalterische Arbeit ist hier angebracht. Die folgenden Ergebnisse der Projektarbeit sind für eine Ausschreibung hilfreich.

Leitfaden für die Gespräche mit den betrieblichen Experten

Ziel des Gesprächs ist es, Innovation und ihre Rahmenbedingungen im Betrieb klarer zu fassen, um die notwendigen Kategorien und Bewertungskriterien für beschäftigungswirksame Ideen entwickeln zu können.

1. Eröffnung: Vorstellung des Projekts, der Zielstellung beschäftigungsförderliche Innovation als gewerkschaftliche Aktion.
2. Bewertung Ist: Gründe für aktuellen Beschäftigungsabbau? Liegt es am Mangel an Fachkräften, an ökonomischen Problemen, hohen Investitionen, Marktsättigung, mangelhafter Vermarktung der Produkte/Dienstleistungen, zu teuren Produkten/Dienstleistungen, Prozesshemmnisse bei FuE-Marketing-Vertrieb-Produktion?
3. Bewertung Branche: Warum ist die TK-IT-Branche nicht mehr der Wachstumsmotor? Liegt es am Umfeld, am Betrieb, an den Arbeitnehmern, am Konsumenten? Was fördert die Nachfrage?
4. Bewertung Soll: Was muss sich ändern, damit sich die betrieblichen Problembereiche verbessern? Wie kann Stellenabbau entgegengewirkt werden? Wo muss sich was ändern? Welche neuen Ideen sind nötig?
5. Bewertung Innovationen: Welche Voraussetzungen gibt es für beschäftigungsfördernde Innovation? Welche Produkte/Prozesse werden gebraucht, um erfolgreich zu sein? Was behindert Innovationen?
6. Bewertung Technikentwicklung: Gibt es aktuelle Innovationen? Entwicklungsprojekte? Innovationspolitische Zielrichtungen?
7. Einschätzung Rolle der Beschäftigten und des BR: Welche Bedeutung haben Beschäftigte bei betriebsinternen Prozessen der Innovation? Welche Rolle hat der BR bisher eingenommen, welche Aktivitäten gab es? Wie könnte das in Zukunft aussehen?
8. Ende: Anforderungen an die Aktion Ideenwettbewerb.

Checkliste für eine Ausschreibung eines öffentlichen Ideenwettbewerbs

- Einordnung in Gesamtprojekt, Ziel des Wettbewerbs, Benennung Ziele und Verwertung
- Was ist gefragt, um welche Ideen geht es – Beispiel für eine innovative Idee, Ausschlusskriterien deutlich benennen
- Bewertungskriterien grob darstellen
- Frist setzen, am besten drei bis vier Wochen, es muss Zeit für die Erarbeitung bleiben, es darf nicht in Vergessenheit geraten
- Attraktive Preise benennen, politisch bezogene Preise sind denkbar
- „Namhafte“ Jury benennen, damit eine gewisse „Objektivität“ bei der Bewertung hergestellt wird

- Auszahlung und Preise intern klären
- Teilnahmeberechtigte festlegen
- Weitere Nutzung der gesamten eingegangenen und rechtlich verwertbaren Ideen für regionale und betriebliche Aktionen klären
- Vertrauensschutz geben, Erklärung des Schutzes der Einreicher, wenn Ideen rechtlich nicht verwertbar sind, werden sie zurückgegeben
- Datenschutz klären und ansprechen
- Rechtsansprüche ausschließen
- Keine Bestätigung oder Absagen nicht angenommener Ideen
- Veröffentlichungsrechte ver.di sichern
- Rückfluss der rechtlich nicht nutzbaren Ideen an die Ideengeber und in die Betriebe organisieren

Die Ausschreibung des Wettbewerbs sollte durch gut geplante Öffentlichkeitsarbeit, eine „Innovationskampagne“, begleitet werden. Sinnvoll ist es, weitere Werbemittel, Plakate, Folder, E-Mails und Aktivitäten in den Regionen wie Betriebsversammlungen und Treffen mit Beschäftigten zu nutzen. Neben der Pressearbeit und den Informationsangeboten sind Schulungsangebote ein wichtiger Bestandteil des Projekts. Zur **Qualifizierung der Betriebsräte** gehören Seminarangebote zu Fragen zu Innovation, Ideenmanagement und § 92a BetrVG, Handlungshilfen und die direkte Beratung und Unterstützung im Betrieb. **Betriebsratskooperationen** in regionalen und betriebsbezogenen Arbeitskreisen lassen sich von Gewerkschaftsseite fördern. Unterstützung gibt auch die Beratung bei Betriebsvereinbarungen zum Ideen- bzw. Innovationsmanagement.

5.4 Regionale gewerkschaftliche Kampagne zur Beschäftigungssicherung – das Beispiel Ideenwelle bei ver.di Rheinland-Pfalz-Saar

Angesichts des bedrohlichen Arbeitsplatzabbaus in den großen Unternehmen der TK-Branche „bringen Innovation und Ideen für Beschäftigung Licht in den dunklen Tunnel“, so drückte es ein Gewerkschaftsfunktionär aus. Er war durch den öffentlichen Ideenwettbewerb seiner Gewerkschaft ver.di in der Lage, einen Gegenpol für die Beschäftigten aufzuzeigen, nämlich den aktiven, zukunftsweisenden und auf konkrete Vorschläge bezogenen Einsatz für neue Arbeit und Sicherung der Arbeitsplätze.

Die regionale Kampagne „Ideenwelle“ im ver.di Landesfachbereich TK/IT/DV Rheinland-Pfalz-Saar ist Teil des Ideenwettbewerbs und geht über ihn hinaus. Sehr erfolgreich ist die Kampagne bisher innerhalb des Telekom-Konzerns verlaufen. Kennzeichnend hierfür ist:

Kennzeichen der erfolgreichen regionalen Ideenwelle ver.di TK/IT/DV Rheinland-Pfalz-Saar

- Es gelang die Aktivierung der Betriebsräte in der Branche, vor allem der Großbetriebe, und der regionalen gewerkschaftlichen Bezirke.
- Der gezielte Druck der gewerkschaftlichen Funktionäre sorgte für die Verbreitung der Wettbewerbsausschreibung.
- Motivationsanreiz für die ehrenamtlichen und hauptamtlichen Aktivitäten stellte ein vom Landesbezirk gestifteter regionaler Sonderpreis dar, er prämierte den aktivsten Bezirk mit den meisten Ideen durch ein attraktives, kostenloses Schulungsangebot.
- Die ehrenamtlichen KollegInnen arbeiteten selbsttätig, jeder hatte seinen Verantwortungsbereich.
- In vielen Betriebsversammlungen, auf betriebsrätlichen Routinetreffen und in den Abendveranstaltungen zum Beschäftigungsabbau wurde der Wettbewerb „Unsere Ideen für die Arbeit von morgen“ vorgestellt und über innovative Ideen für neue Arbeitsplätze diskutiert, es gelang, die Betroffenen zu sensibilisieren.

- Die laufende Thematisierung von Innovation führte zu 35 eingereichten Ideen allein im Landesbezirk.
- Betriebsräte bildeten Innovationskreise und holten dazu Sachverständige aus dem Betrieb, die der Arbeitgeber freistellen musste.
- In Betrieben wurden runde Tische zur Verhandlung der Ideen eingerichtet.
- Es gelang, innovative Ideen für Beschäftigung in einem Betrieb umzusetzen. So konnte die Erprobung einer Idee für ein neues Dienstleistungsangebot in einem Betrieb über den Druck der Betriebsräte durchgesetzt werden und wurde nach erfolgreichem Test konzernweit als Regelangebot eingeführt (entstanden im ver.di LB Baden-Württemberg).
- Eine Handlungshilfe zum § 92a BetrVG entstand und wurde mit den erfolgreichsten Ideen, den Beispielen für gute Praxis, verbreitet.

Der Ideenwettbewerb und die regionale Ideenwelle sorgen für Bewegung und positiv ausgerichtete Aktivitäten in den Betrieben. Die Ideensuche spricht Beschäftigte konkret an und ist zukunftsorientiert. Der § 92a BetrVG wird mit Leben erfüllt. Nicht die großen Durchbrüche wurden gefunden, aber der § 92a BetrVG wurde zu einem zentralen Hebel der gewerkschaftlichen Politik im Landesfachbereich. Die Aktivitäten der Betriebsräte sorgten für einen Sogeffekt, es wurden mehr und mehr Aktivitäten und Ideen, eine „Ideenwelle“ entstand. Dadurch gelang es, gegen die Blockadehaltung der Arbeitgeber erfolgreich vorzugehen. Manchmal hilft allerdings nur der Druck der Betriebsräte. Die blockierende Arbeitgeberhaltung gegen beschäftigungsfördernde Ideen musste öffentlich auf Betriebsversammlungen kritisiert werden, um ein Einlenken und die Zustimmung für die Erprobung einer Idee zu erreichen.

Ablaufschritte der Aktivitäten ver.di FB TK/IT/DV Rheinland-Pfalz-Saar

Ausschreibung des Ideenwettbewerbs zentral Veröffentlichung in der Mitgliederzeitung des Fachbereichs TK/IT/DV und im Internet. Der Rücklauf blieb vorerst aus.
Initiierung des regionalen Innovations-Arbeitskreises im Landesbezirks-Fachbereich Die 6 ehrenamtlichen Teilnehmer erhielten direkte Verantwortung für einen Bezirk. Regelmäßiges Monitoring wurde verabredet.
Gezielte Öffentlichkeitsarbeit in den regionalen Bezirken und Betrieben Ziel war die Verbreitung der Wettbewerbsausschreibung und des Innovationsthemas „Ideen von uns für die Arbeit von morgen“. Gezielt und massiv wurde das Innovationsthema in Betrieben eingebracht.
Ausschreibung eines Sonderpreises Rheinland-Pfalz-Saar Der Sonderpreis richtete sich auf den aktivsten Bezirk und sollte zusätzlichen Anreiz für die Aktivierung der Beschäftigten bieten. Ausgeschrieben wurde ein vollständig bezahltes Seminar für 2 Tage für Ideenfindung.
Bewertung des Rücklaufs Der Projektarbeitskreis bewertete nach den zentral abgestimmten Bewertungskriterien und ermittelte die drei landesbesten Ideen und den aktivsten Bezirk. Die Ideen wurden in den zentralen Ideenwettbewerb eingespeist.
Innovations-Arbeitskreis unterstützt § 92a-Maßnahmen Der Innovations-Arbeitskreis auf Landesfachbereichsebene nimmt eine Bewertung der § 92a-Maßnahmen vor, die bereits umgesetzt wurden, hier wird auf Erfolg und Wirkung geschaut. Daraus wird eine Handlungshilfe für Betriebsräte entwickelt (Ablaufplan, Zeitplan, komplettes Verfahren bei § 92a etc.). Die erfolgreichsten § 92a-Maßnahmen aus Telekom Vertrieb und Technik werden mit Ansprechpartner und der Handlungshilfe verbreitet. Weiteres Monitoring zu den Aktivitäten im Landesbezirk ist geplant, die Prozesse benötigen Zeit.

Letztlich, so zog der für die Ideenwelle mitverantwortliche Gewerkschaftsfunktionär das Fazit, ist es nur schwerlich möglich zu sagen, der Ideenwettbewerb und die runden Tische zu § 92a BetrVG haben soundso viele Arbeitsplätze geschaffen. Hier spielen die in großen Unternehmen zeitgleich zum Arbeitsplatzabbau laufenden Reorganisation eine Rolle. Es werden für die neuen Geschäftsideen nicht zusätzliche Einstellungen vorgenommen, sondern Beschäftigte aus nicht ausgelasteten Bereichen dorthin versetzt. Diese Arbeitsplätze allerdings sind dann gesichert! Es bleibt festzuhalten: **„Wenn man nichts tut, dann sind die Arbeitsplätze weg!“**

Quellen und Literatur

- Alten 2003** ■ W. Alten: „Ideenmanagement und Betriebsräte. Kreativität und Innovation durch kooperatives Beteiligungs- und Veränderungsmanagement“, Vortrag auf dem Kongress „Wissen ist was wert“ von ver.di und der Arbeitnehmerkammer Bremen, <http://www.wissen-ist-was-wert.de>
- Anic 2001** ■ D. Anic: Ideenmanagement. Erfolgskriterien des Betrieblichen Vorschlagswesens aus wirtschafts- und rechtswissenschaftlicher Sicht, Baden-Baden, 2001
- A&Ö 2001** ■ „Schlechtes Klima durch ständige Umstrukturierungen – die Beschäftigten fühlen sich als Spielball der Manager“, in Arbeit & Ökologie Nr. 16, 15.8.2001
- Baethge, Kädtler 1999** ■ Baethge, Kädtler: Innovation zwischen ökonomischen Anforderungen und politischem Regulierungsbedarf, Friedrich-Ebert-Stiftung 1999, <http://www.fes.de/fulltext/asfo/00226002.htm#E10E2>)
- Baethge, Baethge-Kinsky 1998** ■ M. Baethge, V. Baethge-Kinsky: „Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resources development und Innovation“, in Lehner u. a. 1998
- Von Bandemer, Belzer 1998** ■ S. von Bandemer, V. Belzer: „Innovationsstrategien, Wachstum und Beschäftigung“, in Lehner u. a. 1998
- Barske u. a. 2001** ■ Barske, Gerybadze, Hünninghausen, Sommerlatte (Hg.): Das innovative Unternehmen, 2001, <http://www.innovation-aktuell.de>
- BAuA 2003** ■ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Projekt Vertrauensarbeitszeit - Neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen, <http://www.baua.de/fors/1853.htm>
- Bellmann 2002** ■ L. Bellmann, S. Kohaut, M. Lahner: „Betriebliche Beschäftigungsentwicklung und Innovationsaktivitäten“, in IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250/2002, S. 243-248
- Berner 1999** ■ S. Berner: „Auswirkungen von Personalabbaumaßnahmen auf die „survivors“, in B. Badura, M. Litsch, Chr. Vetter (Hg.): Fehlzeitenreport 1999 Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Berlin 1999
- Beutler u. a. 1996** ■ K. Beutler, B. Groeger, R. Schirmweg, G. Strina: Qualitätsmanagement für Gewerkschaften, Hamburg 1996
- BITKOM 2003** ■ BITKOM Branchenverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e. V.: Wege in die Informationsgesellschaft, Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich, 2003, www.Bitkom.org
- bmb+f 1999** ■ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung, (Hg.): Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts, Aktionsprogramm der Bundesregierung seit 1999, Bonn 1999
- bmb+f 2001** ■ Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): Rahmenkonzept Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit, Bonn 2001
- bmb+f 2002** ■ Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2001, Berlin 2002
- bmb+f 2002a** ■ Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): IT-Forschung 2006, bmb+f Programm 2002, Berlin 2002

- bmb+f 2002b** ■ Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): 1. Tagung Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit. Für eine menschengerechte Arbeitswelt, Dokumentation der Tagung 18. und 19. April 2002 Berlin
- bmb+f 2003** ■ Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2002, Berlin 2003
- Breisig 1990** ■ Th. Breisig: Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied und Frankfurt 1990
- Breisig 1990a** ■ Th. Breisig: It's Team-Time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen, HBS Praxis, Köln 1990
- BTQ 1998** ■ Dr. U. Fischer: Kreativität gewünscht! Ideenmanagement auf dem Prüfstand., hg. von BTQ, Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung im Bildungswerk der DAG im Lande Niedersachsen e. V., Oldenburg 1998
- Bullinger 2002** ■ H. J. Bullinger, G. H. Schlick: Wissenspool Innovation, Kompendium für Zukunftsgestalter, FAZ GmbH 2002
- Bumann 1991** ■ Das Vorschlagswesen als Instrument innovationsorientierter Unternehmensführung 1991, zitiert nach Anic 2001
- BT-Drucksache** ■ Deutscher Bundestag: BT-Drucksache 14/5471 S. 46, BT-Drucksache 14/5741 S. 49
- Cox 1997** ■ P. M. Cox, J. Offermann: TQM in kleineren Betrieben durch den Betriebsrat (mit)„managen“, in AIB 9/1997, S. 503-507
- DGB 1999** ■ Deutscher Gewerkschaftsbund: Initiative des DGB für ein Innovations- und Aktionsprogramm der Bundesregierung: ZUKUNFT DER ARBEIT - Unternehmen der Zukunft. Für eine innovations- und beschäftigungsorientierte Forschungs- und Technologiepolitik. Informationen zur Wirtschafts- und Strukturpolitik Nr. 06/99-30.8.1999
- DGB 1999/2** ■ Pressemeldung 13.07.1999 „Putzhammer: Qualifikation und Motivation sind der Modernisierungs-Motor“, www.dgb.de
- DGB 2002** ■ Pressemeldung 10.12.2002 „DGB sieht Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in Gefahr“, http://www.dgb.de/presse/pressemeldungen/pmdb/pressemeldung_single?pmid=1923
- dib 2002** ■ dib Report 2001: Das Ideenmanagement/BVW in Deutschland, in <http://www.our-ideas.de/start.php?contid=2133www.dib.de>
- dib 2003** ■ dib Report 2002: Ideenmanagement/BVW in Deutschland, Frankfurt 2003, www.dib.de
- Dostal 2003** ■ Dr. Werner Dostal, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB Nürnberg: „Lage und Trends des IT-Arbeitsmarktes“, Vortrag auf der IT-Konferenz IGM 02/2003, http://www.igmetall.de/branchen/it_industrie/it_will_survive/index.html
- EIS 2002** ■ Europäischer Innovationsanzeiger, <http://trendchart.cordis.lu/Scoreboard2002/index.html>
- EU 1995** ■ Europäische Kommission, Direktion XII/D (Hg.): Grünbuch zur Innovation, Verbreitung und Nutzung der Ergebnisse aus FTE-Maßnahmen, Technologietransfer und Innovation, Luxemburg 1995
- Expertenkommission 2002** ■ Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung: Expertenkommission Betriebliche Gesundheitspolitik, Zwischenbericht, Gütersloh/Düsseldorf, November 2002, http://www.boeckler.de/pdf/fof_zwischenbericht.pdf
- Fischer 2001** ■ Dr. U. Fischer: Ideenmanagement – Neuere Entwicklungen und Perspektiven, in AIB 5/2001
- Fischer 2003** ■ Dr. U. Fischer, üstra Hannoversche Verkehrsbetriebe AG: „Ideenmanagement: Hemmende und förderliche Faktoren“, Vortrag auf Kongress „Wissen ist was wert“, ver.di und Arbeitnehmerkammer Bremen 2003

- Fischer/Breisig 2000** ■ Ulrich Fischer, Thomas Breisig: Ideenmanagement. Förderung der Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor im Unternehmen, Frankfurt am Main 2000
- Fitting 2002** ■ Fitting, Kaiser, Heither, Engels, Schmidt, Auffarth: Betriebsverfassungsgesetz Handkommentar, München 2002
- Fraunhofer 1998** ■ Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA; Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO; Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK (Hg.): S. Bierschenk, J. Frech, A. Edler: Erfolgsfaktoren von Innovationen: Prozesse, Methoden und Systeme: Ergebnisse einer gemeinsamen Studie der Fraunhofer-Institute IPA, IAO, IPK. Stuttgart; Berlin, 1998 – zitiert von <http://www.rtc-consulting.de>
- Fraunhofer 2002** ■ Fraunhofer-Gesellschaft: Kunststück Innovation - Wie wird Deutschland wieder wettbewerbsfähig? Presseinformation 5.11.2002, http://www.fraunhofer.de/german/press/pi/pi2002/11/pi47_innoberlin.html
- Fraunhofer 2002a** ■ Fraunhofer-Institut Produktionstechnologie IPT (HG.): Qualität produzierende Unternehmen 2002, Stuttgart 2002 Fraunhofer IPT, <http://www.ipt.fhg.de/cms.php?id=949> <http://www.ipt.fhg.de/cms.php?id=949>, 16.7.03
- Frey 2000** ■ D. Frey, S. Schulz-Hardt: Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, Göttingen 2000
- Gallup 2002** ■ Gallup/dpa 10.9.2002, <http://www.gesuender-arbeiten.de/archiv/gigatipps/pdf/Jobzufriedenheit-dpa.pdf> siehe auch Gallup-Studie: „Unengagiertes Arbeiten durch schlechtes Management – Milliardenverluste“, in A&Ö Arbeit und Ökologie 1/2003
- Goergens 2002** ■ B. Goergens: „Betriebsräte als Warner vor Fehlentwicklungen“, Frankfurt Rundschau 18.7.2002, Leserbrief
- IAB 2001** ■ IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Ergebnisse aus dem Betriebspanel: Organisatorische Änderungen. Ergebnisse aus der Befragungswelle 2001 des IAB Betriebspanels, http://doku.iab.de/betriebspanel/ergebnisse/2002_09_01_04_organisatorische_aenderungen.pdf
- IAB 2002** ■ L. Bellmann, S. Kohaut, M. Lahner: „Betriebliche Beschäftigungsentwicklung und Innovationsaktivitäten“, in IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, hg. von G. Kleinhenz IAB, BeitrAB 250, S. 243-245
- IAT 1999** ■ P. Brödner, E. Helmstädter, B. Widmaier (Hg.), Institut Arbeit und Technik (IAT/Gelsenkirchen): Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen, München und Mering 1999
- IGM 1999** ■ IG Metall Vorstand Wirtschaft-Technologie-Umwelt (Hg.): Mit neuen Jobs die Umwelt retten. Umweltpolitische Eckpunkte der IG Metall, Frankfurt 1999 http://www.igmetall.de/download/umweltpolitik/mit_neuen_jobs.pdf
- IGM 2001** ■ IG Metall (Hg.): Leistung human gestalten und fair bewerten, Frankfurt 2001, http://www.igmetall.de/tarife/nachrichten/entgeltraahmen/broschuere_leistung_gesundheit.pdf
- IGM 2002** ■ IG Metall Vorstand (Hg.): IG Metall Branche Holz und Kunststoff: „Kurswechsel für Arbeitsplätze – Was können Betriebsräte tun?“, Branchenreport Nr. 11, Arbeitshilfe für Beschäftigungssicherung, IGM 2002, http://www.igmetall.de/download/branchen_wirtschaftsbereiche/holz_kunststoff/branchenreport_beschaefigungssicherung.pdf
- IGM 2002a** ■ R. Bispinck, WSI in der Hans-Böckler-Stiftung: Gute Arbeit – Qualitative Weiterentwicklung der Tarifpolitik, Vortrag auf der Tarifpolitische Konferenz der IG Metall am 5./6. März 2002 in Kassel hg. von IG Metall, Frankfurt am Main 2002
- IGM 2003** ■ IG Metall: „I(T) will survive - Wege aus der Krise“, Konferenz 17. und 18. Februar 2003 in Frankfurt am Main, http://www.igmetall.de/branchen/it_industrie/it_will_survive/index.html

IGM 2003a ■ IG Metall (Hg.): Gute Arbeit – Menschnegerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe, Dokumentation der IG Metall-Konferenz 8.-9.11.2002 in Dortmund, Frankfurt 2003

IGM 2003b ■ U. Klotz: Innovation der Innovationspolitik, hg. von IG Metall, Frankfurt 2003

www.innovation-aktuell.de

Imai 1993 ■ M. Imai: Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, München 1993

ISR 2003 ■ International Survey Research ISR Frankfurt: M. Dabringhausen: „Gute Organisatoren, aber schlechte „Leader“, in REFA-Nachrichten 1/2003

ISOE 1998 ■ Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE) GmbH: Cl. Empacher, P. Wehling, Th. Jahn: Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit. Perspektiven der Konkretisierung und Operationalisierung, Frankfurt am Main 1998

Kauffeld 2002 ■ S. Kauffeld: „Kompetenz als Grundlage für Innovation: wie lässt sie sich messen und fördern?“, GH Kassel, in bmb+f (Hg.): Innovative Arbeitsgestaltung. Zukunft der Arbeit. Für eine menschengerechte Arbeitswelt, Reader 1. Tagung 18. und 19.4. 2002

Kölbach 2003 ■ M. Kölbach: Managementkonzepte im Überblick, unveröffentlichtes Manuskript, TBS beim DGB Hessen, Offenbach 2003

König, Völker ■ M. König, R. Völker: Forschungsbericht: Verbesserung der Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Rheinland-Pfalz, FH Ludwigshafen, Kompetenzzentrum Innovation und marktorientierte Unternehmensführung, <http://www.fh-ludwigshafen.de/kim/>

Kohaut 2002 ■ S. Kohaut: „Innovationsschwäche Deutschlands nicht zu übersehen“, in IAB Materialien Informationsdienst des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, Ausgabe Nr. 3/2002

Kühn 2003 ■ U. Kühn, E. Kuba, E. Wörner: „Zwischen Ratlosigkeit und arbeitnehmerorientiertem Management – Betriebsratsarbeit heute“, in Frankfurter Rundschau 4.6.2003 und in www.fr-aktuell.de/ressorts/wirtschaft_und_boerse/wirtschaft/?cnt=225166

Landsberg 2002 ■ H. Landsberg, W. Wehling: Betriebserfolg durch Innovation und Qualifizierung. Auswertung des IAB-Betriebspanels Bremen 2001, BAW Institut für Wirtschaftsforschung GmbH, Bremen, in BAW Monatsbericht 7/2002

Lehner u. a. 1998 ■ F. Lehner, M. Baethge, J. Kühl, F. Stille (Hg.): Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie, München und Mehring 1998

Lehner u. a. 1998a ■ F. Lehner, M. Baethge, J. Kühl, F. Stille: „Beschäftigung durch Innovation: Perspektiven und Ansätze für eine strukturelle Erneuerung von Wirtschaft und Arbeit in Deutschland“, in Lehner u. a. 1998

Lexikon der Volkswirtschaft ■ Geigant, Sobotka, Westphal: Lexikon der Volkswirtschaft, 6. überarb. und erw. Aufl., Landsberg/Lech 1994

Müller 2002 ■ Wolfgang Müller: HighTech Report. Zur Situation und Zukunft der HighTech-Industrie, Darmstadt 2002

Müller 2003 ■ Wolfgang Müller, IGM München: „Krise: Mehr Konzentration und Outsourcing“, Vortrag auf der IT-Konferenz von HBS und IGM 17. und 18.02.2003, siehe http://www.igmetall.de/branchen/it_industrie/it_will_survive/index.html

Neubauer u. a. 1997 ■ G. Neubauer, P. Oehlke: „Gründe und Vorschläge für eine bmb+f-Initiative „Beschäftigung durch Innovation“ – Anmerkungen zum gegenwärtigen Diskussionsstand“ in Zeitschrift Arbeit 1, 1997

OE 2003 ■ „Studie zur Führungskompetenz“, in OrganisationsEntwicklung 1/2003, S. 90

- Pickshaus 2003** ■ K. Pickshaus: „Gute Arbeit“ – eine neue Humanisierungsinitiative der IG Metall“, in A & Ö 7/2003
- Rct consulting** ■ <http://www.rtc-consulting.de/>
- Rötzel 2003** ■ Rötzel, Deutsche Post AG: „Ideenmanagement als Führungsinstrument“, Vortrag auf dem Kongress „Wissen ist was wert“, ver.di und Arbeitnehmerkammer Bremen 2003
- Schmidt 2000** ■ A. Schmidt: „Mit Haut und Haaren, der Zugriff auf das ganze Individuum“ in Denkanstöße, IG Metall in der IBM, Mai 2000
- Schmid 2002** ■ Prof. A. Schmid, Chr. Baden: Innovationsverhalten hessischer Betriebe. Erste Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2001, Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur Frankfurt, http://www.iwak-frankfurt.de/documents/IAB-Panel/IAB-Panel%20Hessen%2001-2002_Innovation.pdf
- Schröder 2002** ■ L. Schröder: „Telekommunikation im Umbruch - Gewerkschaften im Wandel - Gestaltungsinstrumente in der Entwicklung“ <http://www.verdi-bayern-fb09.de/times/02-06-2.htm#telekommunikation>
- Schütz 2002** ■ P. Schütz: „Das Marketing in der Klemme“, in Handelsblatt 22./23.11.2002, S. K2
- Schumpeter 1911** ■ Schumpeter: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, zuerst veröffentlicht 1911/12, 1934
- Schweizer AG 2001** ■ Schweizer Arbeitsgemeinschaft für Verbesserungsprozesse: Vorschlagswesenstatistik 2001, in <http://www.our-ideas.de/start.php?contid=2134>
- Sommerlatte 2001** ■ Th. Sommerlatte: Strategie, Innovation, Kosteneffizienz, Düsseldorf 2001
- Spellenberg u. a. 2002** ■ U. Spellenberg, M. Edelmann, R. Hauber: „Projekt Sero Selbstbefähigung und Eigenverantwortung – Wege zur Ressourcenoptimierung, Daimler Chrysler Stuttgart“, in bmb+f (Hg.): Innovative Arbeitsgestaltung. Zukunft der Arbeit. Für eine menschengerechte Arbeitswelt, Reader 1. Tagung 18. und 19.4. 2002
- Staudt 1999** ■ E. Staudt, Leiter des Instituts für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Universität Bochum: „Bildung verschafft noch keine unternehmerische Kompetenz“, Gastkommentar im Handelsblatt, Nr. 159 1999, zitiert nach <http://www.rtc-consulting.de/deu/news.htm>
- Stille 1998** ■ F. Stille, J. Bitzer: „Beschäftigungswirkungen von Innovationen: Analysen zu einem komplizierten Verhältnis“, in Lehner u. a. 1998
- SZ 2003** ■ „Veränderungsprozesse schaden dem Betriebsklima“, in Süddeutsche Zeitung 7.4.2003, S. 23
- Teichmüller 2003** ■ F. Teichmüller: „Dinosaurier leben länger, Mitgestalten heißt nicht, dass Arbeitnehmervertreter zu allem und jedem Ja sagen“, Frankfurter Rundschau, 8. April 2003, Nr. 83
- TBS NRW 2003** ■ K. Beutler, R. Schirmweg: Betriebsräte in vernetzten Strukturen. Handlungshilfe für Betriebsräte, hg. von TBS beim DGB NRW e. V., Oberhausen 2003
- TBS NRW 2000** ■ S. Beutert, K. Beutler, B. Groß, R. Münster, H. Schröder, V. Steinberger; Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotentiale, Handlungshilfe für Betriebsräte, hg. von TBS beim DGB NRW e. V., Oberhausen 2000
- Wengel u. a. 2002** ■ J. Wengel, G. Lay, U. Pekruhl, S. Malora: Verbreitung innovativer Arbeitsgestaltung. Stand und Dynamik des Einsatzes im internationalen Vergleich. Bilanzierung innovativer Arbeitsgestaltung Bd. 1, München und Mehring 2002
- ver.di 2002** ■ Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Fachbereich 9 Telekommunikation/IT/DV, Aktionsprogramm „Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen in der TK/IT-Branche“, Berlin 2002, http://www.verdi-tk-it.de/f_aktionsprogramm.htm
- ver.di 2003** ■ ver.di Bundesvorstand: Positionspapier Wirtschafts- und Finanzpolitik, Beschluss vom 27. Januar 2003, Berlin 2003

WSI ■ www.WSI.de

Zanker 2002 ■ C. Zanker, Input Consulting GmbH: „Soziale Kennziffern Benchmarking: HUMAN - Entwicklung neuer, zusätzlicher Instrumente zur Begrenzung der Arbeitsbelastung von Beschäftigten“, Vortrag auf den ver.di Innovationstagen 2002

ZEW 2002 ■ ZEW Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim (Hg.): Chr. Rammer: Innovationsverhalten der Unternehmen, Studien zum deutschen Innovationssystem, Mannheim 2002, <http://www.zew.de/de/publikationen/publikation.php3?action=detail&nr=1808>)

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

