

# Innovation, Beschäftigte und Betriebsräte in Unternehmen

Workshop „Betriebsräte als Innovationstreiber“

Projekt „kompetenz & innovation.nrw“

30.11.07, Düsseldorf

Dr. Erich Latniak

# 1. Innovationsforschung – lineare Konzepte

## marktgetrieben:

Marktforschung/-potenzial



Anforderungen/ Produktidee



Entwurf/ Produktdesign



Fertigung/ Vertrieb/ Vermarktung

## technikgetrieben:

(Grundlagen-)Forschung



(technische) Entwicklung



Produktionsanpassung



## Schwächen der älteren Innovationskonzepte

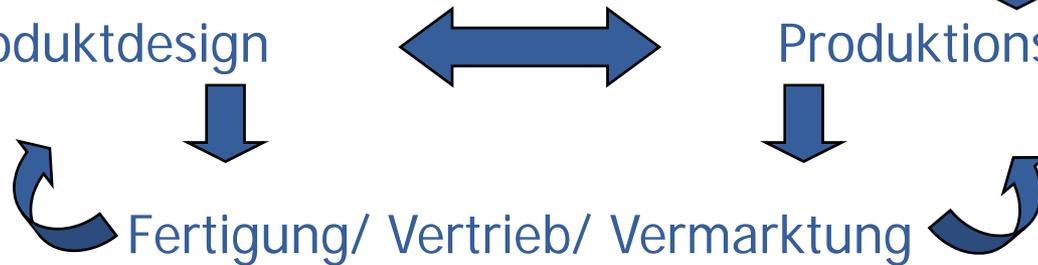
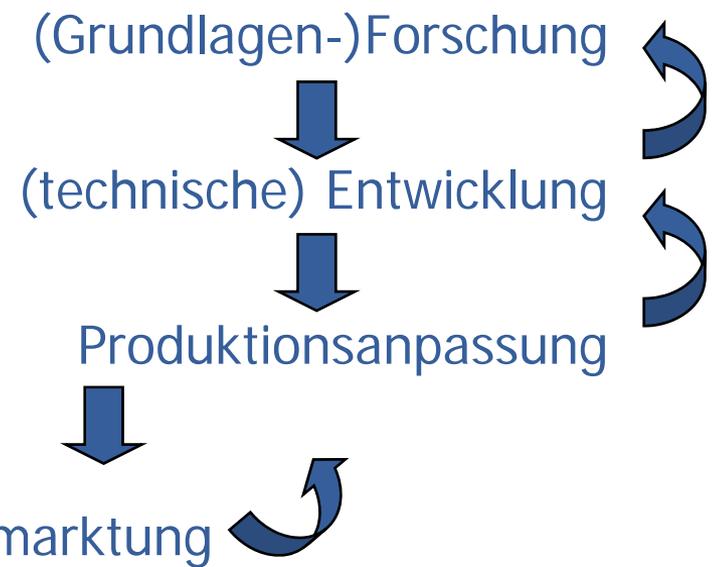
- o sehr funktionales Verständnis von Innovation: konkrete Beschäftigte kommen (außer als Entwickler) nicht vor...
  - o es gibt nicht „das“ Innovationskonzept: je nach Branche und Marktsituation finden unterschiedliche Formen von Innovation statt
  - o Organisation der Abläufe in und zwischen den beteiligten Unternehmen und Einrichtungen nicht berücksichtigt: Innovation ist ein arbeitsteiliger Prozess mit einer Vielzahl von Beteiligten
    - o z.B. Information zwischen den einzelnen Stufen/ Rückkoppelung vernachlässigt
- => Innovation verläuft nicht geradlinig, sondern setzt sich aus vielen Schritten zusammen
- => Konsequenz für weitere Forschung:  
Integriertes Verständnis von Innovation („Chain-link-Model“)

# integriertes Konzept

## marktgetrieben:



## technikgetrieben:



## Aktuelle Innovationsforschung

Perspektive Innovationstyp	Blick ins Unternehmen (,resource based view')	Blick in den Markt (,market based view')
Inkrementell/ kleinschrittig (,pfadbezogen')	Fähigkeiten und ,dynamische Kompetenzen' als Alleinstellungsmerkmal => erkennen, entwickeln und nutzen der betrieblichen Potenziale	Schnelligkeit am Markt Komplexität der Produkte => Gute Wettbewerbsposition durch gelungene Anpassung an wachsende Komplexität
radikal/ grundlegend (,Pfadwechsel')	Neugründung von Unternehmen Neuaufbau der Abläufe	(extreme) Anpassung/ Wechsel der Geschäftsmodelle

(angelehnt an Dreher 2005)

## Konsequenzen daraus

- o nicht nur Produkte/ Technik, sondern auch dazu gehörige Dienstleistungen im Blick
  - o Orientierung: Hindernisse und Probleme für Innovationen ermitteln, um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden
  - o Prozesse und Abläufe in und zwischen Unternehmen fokussiert
- => MitarbeiterInnen und deren Verhalten sowie die Organisation der Unternehmen als Innovationsfaktor („können, wollen, dürfen“)

## 2. Strategien - Mitarbeiter in Innovationsprozessen

- o „**high road**“: Wettbewerbserfolg über Qualitätsprodukte und höhere Gewinnmargen => Investition in Kompetenzen und Fähigkeiten der MitarbeiterInnen, langfristige Orientierung mit dem Ziel, Fähigkeiten zu verbessern und Beschäftigte zu fördern und zu halten; aktive Beschäftigtenrolle (Personalentwicklung)
- o „**low road**“: Wettbewerb primär über Kosten/Preis => Beschäftigte als Kostenfaktor, kurzfristige Investitionsperspektive (schneller Gewinn), tendenziell keine Investition in Kompetenzen, eher passive Beschäftigtenrolle (Personalreduzierung, -selektion)

## Konsequenzen für BR-Arbeit

- o „**Ziellogik**“: bei high road-Strategien wird ein Zugewinn erarbeitet, der verteilt werden kann („win-win“) – materielle Aspekte, Anerkennung etc.
  - o „**Schutzlogik**“: Sicherung von Minimalbedingungen (Arbeitszeit, Leistung, Entlohnung, Beschäftigungssicherung)
- => Problem: klare Idee, in der Praxis nicht so eindeutig...

## Mögliches Aufgabenspektrum

- o Sicherung der MA **in** Veränderungsprozessen => reale wie wahrgenommene Unsicherheit
- o BR als Vertrauensposition – Unterstützung von Veränderung
- o BR als Impulsgeber (z.B. im Wirtschaftsausschuss) => einfordern von Perspektiven
- o Mitarbeit an Innovation durch Hinweis auf Risiken und Probleme wie z.B.
  - o geringe Zahl von Wissensträgern in der Entwicklung
  - o geringe Kapazität für Innovation durch ungünstige Aufgabenverteilung und Organisation
  - o Fertigungseinführung bei neuen Produkten frühzeitig einleiten und organisieren (Qualitätsrisiken)