

Besser statt billiger. Innovationen mit Mehrwert für sichere & gute Arbeit

3. Industriepolitisches Memorandum – Projekt „Kompetenz und Innovation“



Arbeit 2020 – sicher und fair – durch die besseren Innovationen

Deutschland setzt (wieder) auf industrielle Arbeitsplätze. In der Industrie werden reale Werte geschaffen und in Deutschland gibt es qualifizierte, engagierte Fachkräfte – eine gute Voraussetzung für stabilen wirtschaftlichen Erfolg. Hier wird nicht nur erfunden, entwickelt und verbessert, hier wird auch produziert; gerade das macht die Stärke aus. Diese Basis guter und sicherer Arbeitsplätze müssen wir erhalten. Mit den richtigen, mit den besseren Innovationen. Besser statt billiger arbeiten – das Konzept hat sich bereits bewährt.

Doch die Bedingungen für industrielle Arbeit verändern sich derzeit erheblich: Die Unternehmen brauchen die sichere und wirtschaftliche Versorgung mit Energie und Rohstoffen. Knappere Ressourcen müssen effizienter und vor allem umweltverträglich eingesetzt werden. Der Wettbewerbsdruck auf vielen Märkten steigt. Gleichzeitig ändern Unternehmen ihre Personalstrategie: Leiharbeit wird ausgeweitet, Werkverträge werden zur Regel, die Personalbemessung der Stammbesetzung wird so knapp wie möglich gehalten.

Unternehmen forcieren Innovation, aber nicht jede Innovation ist auch ein Schritt nach vorn. Leiharbeit zum Beispiel mag die Flexibilität erhöhen und billiger erscheinen – für die Menschen bedeutet sie oft weniger Geld, weniger Sicherheit und Perspektive. Wirklich innovativ wäre es doch, keine Zweiklas-

sengesellschaft im Betrieb zu schaffen, sondern die nötige Flexibilität intern zu organisieren: mit intelligenten Personal Konzepten und mit Festbeschäftigten.

Das Beispiel zeigt: Wir müssen uns einmischen in die Innovationsstrategie der Unternehmen. Denn die Richtung der Innovation entscheidet über die künftige Zahl und Qualität unserer Arbeitsplätze. Geht es um die kostengetriebene Rationalisierung? Oder werden neue Beschäftigungschancen gesucht und genutzt?

Diese Fragen zu beantworten, das dürfen wir den Geschäftsleitungen nicht alleine überlassen. Hier sind wir als Betriebsräte und IG Metall gefordert. Sich um Innovationsfragen zu kümmern, ist ureigenste Interessenpolitik für die Beschäftigten.

Es lohnt sich, strategische Unternehmenspolitik zu hinterfragen. Unternehmerisches Handeln ist fast nie alternativlos, auch wenn Geschäftsleitungen es so darstellen.

Unsere Erfahrung zeigt: Wenn Betriebsräte und IG Metall das Thema zusammen anpacken, dann kann es gelingen, bessere Alternativen zu formulieren und durchzusetzen. Das klappt am besten, wenn wir selbst ein Konzept haben, betrieblich den nötigen Druck entwickeln.

So haben wir bereits viele Standorte und tausende Arbeitsplätze gesichert, Verlagerungen verhindert und Zukunftsinvestitionen erreicht.

Im Projekt Kompetenz und Innovation haben wir dazu den Dialog von Betriebsräten, Hauptamtlichen, Beratern und Wissenschaftlern organisiert, Betriebsräte in ihren konkreten betrieblichen Auseinandersetzungen begleitet und unterstützt. Dieses Memorandum bietet einen Überblick über unsere Erfahrungen und Handlungsmöglichkeiten. In neun typischen Fällen der betrieblichen Innovation sind Denkanstöße und Impulse zusammengefasst.

Unser Ziel ist klar: Wir wollen uns auch in den kommenden Jahren in die Unternehmensstrategie einmischen. Arbeitnehmervertreter sind Experten für betriebliche Innovation. Deshalb wollen wir über die Innovationsstrategie auf Augenhöhe verhandeln. Und damit Zukunft und Beschäftigung sichern.



Oliver Burkhard
IG Metall Bezirksleiter NRW



Inhalt

Einleitung: Innovationen aus Sicht der Beschäftigten hinterfragen	4
1. Der Wettbewerbsvorteil der deutschen Industrie beruht auf einzigartiger Innovationsfähigkeit	6
2. Ohne Alternative? Betriebsräte sorgen für wertbezogene Innovationspolitik	12
3. Typische Innovations-Fallen – gute Gründe hinzuschauen	20
4. Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten	51
5. Das Projekt „Kompetenz und Innovation“	58
Ansprechpartner/innen	59
Literaturverzeichnis	59
Endnoten	62
Impressum	63

Einleitung: Innovationen aus Sicht der Beschäftigten hinterfragen

Die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes, die Höhe der Entlohnung und die Qualität der Arbeitsbedingungen sind für Beschäftigte und Betriebsräte die zentralen Maßstäbe, mit denen sie die Entwicklung ihres Unternehmens bewerten. Innovationsfähigkeit, Innovationsprozesse und Innovationsergebnisse (z. B. neue Produkte und Dienstleistungen) sind unbestrittenermaßen eine notwendige Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Konsequente Innovationsstrategien sind Wachstumsstrategien (vgl. Kinkel et al. 2004).

Und Innovationen sind zugleich auf das Engste verknüpft mit Beschäftigteninteressen. Auf der einen Seite haben Innovationen durchaus positive Beschäftigungseffekte – so haben innovationsorientierte Unternehmen deutlich öfter Beschäftigungswachstum zu verzeichnen (vgl. Kinkel et al. 2004, Rammer/Peters 2010, KfW 2006). Auf der anderen Seite beeinflussen Innovationen neben der Quantität an Beschäftigung auch deren Qualität. Sie prägen die Art und Gestaltung von Arbeitsplätzen, die Eingruppierung, das erforderliche Qualifikationsniveau und die Leistungsanforderungen an die Beschäftigten in hohem Maße mit. Nicht jede Innovation erweist sich dabei als vorteilhaft für die Beschäftigten.

Innovationen gehören daher ins Zentrum der Interessenpolitik von Betriebsräten und IG Metall. Wie innovationsfähig ein Unternehmen ist, welche Innovationsprojekte vorangetrieben werden und welche Auswirkungen sie haben – all diese Fragen sind für den Betriebsrat viel zu wichtig, um sie allein dem Management zu überlassen.

Klar ist: Schon heute nehmen viele Betriebsräte eine gewichtige Rolle beim Innovationsgeschehen in ihrem Betrieb ein. Betriebliche Innovationsprojekte wie z. B. Reorganisationen sind von jeher ein Gestaltungsfeld von Interessenvertretungen gewesen. Die Frage, ob sich Betriebsräte mit Innovationsfragen beschäftigen sollen, ist daher falsch gestellt. Es geht vielmehr darum, in welcher Weise sie dies am besten tun.

Beispiele erfolgreicher Betriebsratsarbeit zeigen, dass es sich für die Beschäftigten auszahlt, wenn sich der Betriebsrat zusätzlich auch um einen Teil des Innovationsgeschehens kümmert, den er bislang vielleicht eher weniger im Blick hatte: Produkte und Dienstleistungen. Dies wird nach der letzten Wirtschaftskrise wichtiger als je zuvor. Gerade jetzt zeichnen sich große industrielle Herausforderungen immer sichtbarer ab, wie z. B. die Auswirkungen der Energiewende, der Ressourcenschonung und der Globalisierung. Diese Megatrends werden teilweise als Bedrohung wahrgenommen, da herkömmliche Produkte auf mittlere Sicht massiv an Bedeutung verlieren könnten (Stichwort: Ottomotor). Sie bieten aber auch neue Chancen, wenn neue Produkte und Dienstleistungen rechtzeitig auf den Markt gebracht werden können. In vielen Betrieben werden Betriebsräte wohl nicht umhinkommen, sich dieser Thematik anzunehmen – möglichst bevor die Arbeitsplätze unter Druck geraten.

Betriebsräte sind dabei nicht gefordert, etwa selbst neue Produktideen zu entwickeln. Sie können aber durch gezieltes Hinterfragen und unterstützt durch Druck aus der Belegschaft einfordern, dass die Geschäftsleitung eine Strategie verfolgt, die gesellschaftliche Belange und Beschäftigteninteressen stärker in den Vordergrund ihres Handelns rückt. Gesucht sind dabei Strategien, die ökonomischen Erfolg mit sicheren, guten und gut entlohnten Arbeitsplätzen erreichen und nicht nur auf kurzfristige Erfolge bzw. hohe Renditen abzielen.

Dieser Suchprozess ist komplex und oft auch mit Konflikten und Auseinandersetzungen verbunden. Die Interessenlagen werden wahrscheinlich – auch in der Belegschaft – nicht immer eindeutig sein. Erfahrungen von Betriebsräten zeigen, dass der offene Dialog – am besten unter Beteiligung der Beschäftigten – eine wichtige Voraussetzung ist, um Konflikte überhaupt austragbar zu machen. Die Ergebnisse des Dialoges, mögliche Handlungspfade und Lösungsansätze werden für jedes Unternehmen anders ausfallen; eine Patentlösung gibt es nicht. Nicht jeder Dialog wird erfolgreich sein können, aber jeder Versuch soll sich lohnen.

Das vorliegende Memorandum soll Betriebsräten Impulse und Denkanstöße geben, um das Innovationsgeschehen im Betrieb aus der Beschäftigtenperspektive kritisch hinterfragen zu können. Im betrieblichen Dialog werden Betriebsräte so durch gute Argumente für den Konflikt um die richtige Innovationsstrategie gestärkt.

Abbildung 1: Was ist Innovation? Und was macht ihren Wert aus?



Innovation ist alles, was für den betreffenden Betrieb neu ist.

Quelle: FhG ISI 2007 und eigene Darstellung

1. Der Wettbewerbsvorteil der deutschen Industrie beruht auf einzigartiger Innovationsfähigkeit

Das Comeback der Industrie

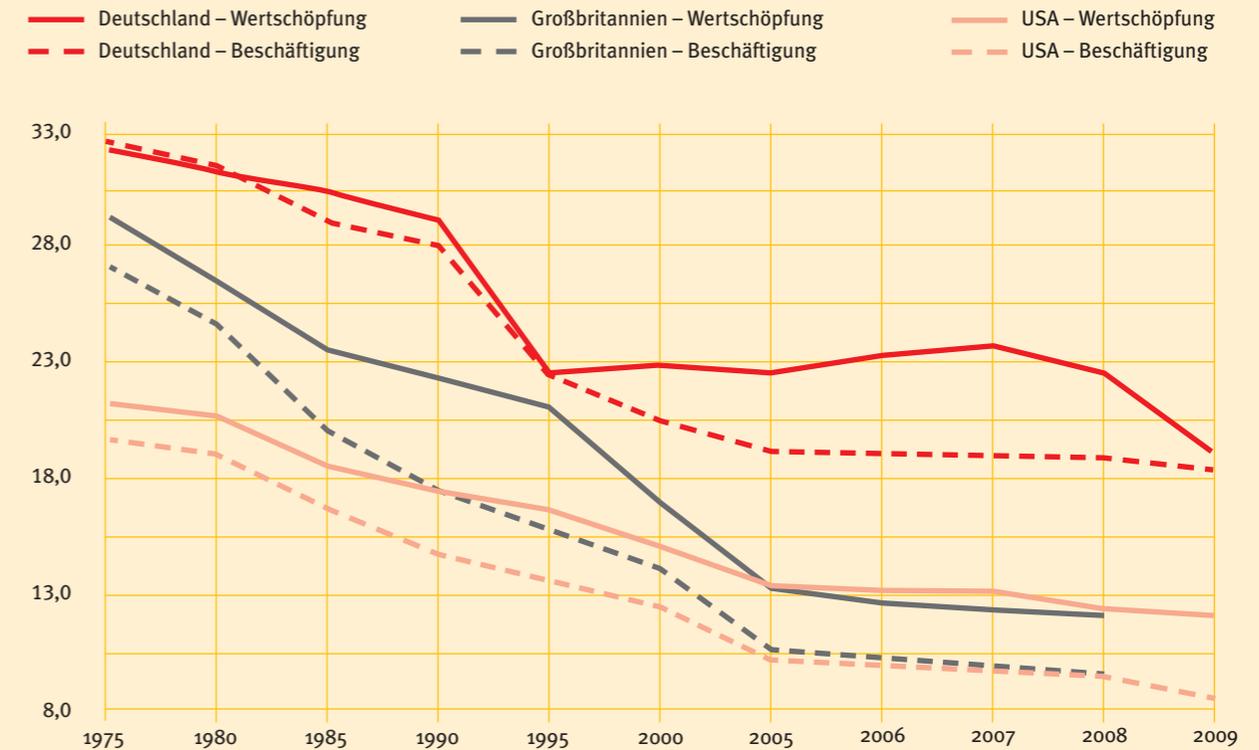
Deutschland ist ein führendes Industrieland. Die Industrie ist ein wichtiger Garant für Arbeitsplätze in Deutschland. Noch in den neunziger Jahren wurde der Niedergang der sogenannten „old economy“ (Maschinenbau, Metallherzeugung und -verarbeitung etc.) durch die digitale Revolution der „new economy“ vorhergesagt. Länder wie Großbritannien setzten einseitig auf den Ausbau von Finanzwirtschaft und Services und vernachlässigten ihre Industrie. Die zur Jahrtausendwende geplatze Dotcom-Blase ist nun schon Geschichte. Die Finanzwirtschaft wurde mit der Finanzmarktkrise entzaubert.

Dagegen erfolgt eine Rückbesinnung auf die Industrie und deren Innovationsstärke auf einer soliden Basis. Nach öffentlicher Statistik macht die Industrie ca. 23% der deutschen Wirtschaftsleistung aus. Die tatsächliche Bedeutung ist deutlich höher. Denn ein viel größerer Anteil des wirtschaftlichen Erfolges hängt direkt oder indirekt von den industriellen Strukturen ab (vgl. Opfermann 2004): Rechnet man die produkt- und produktbegleitenden Dienstleistungen hinzu, die von Industrieunternehmen nur noch zum Teil in Eigenregie, zu großen Teilen jedoch von verbundenen oder fremden Unternehmen (sogenannte unternehmensnahe Dienstleistungen) erbracht werden, so kommt man auf mindestens 35% der Wirtschaftsleistung, die direkt auf die Industrie zurückgehen. Schon seit Längerem zeichnet sich ab, dass die Industrie tatsächlich immer mehr Leistungen an (zum Teil sehr große) Unternehmen verlagert, die sogenannte industrielle Dienstleistungen übernehmen (Instandhaltung, Wartung, Montage etc.). Forschungsseitig wäre es durchaus interessant, diese Effekte – insbesondere nach der Krise – noch einmal neu zu bewerten.

Die Wucht der Krise hat besonders die vorher erfolgreiche, exportstarke Industrie in vollem Umfang getroffen. Von 2008 auf 2009 ging der Anteil der industriellen an der gesamten deutschen Wertschöpfung um 4 Prozentpunkte von 23% auf 19% zurück. Dass der Anteil der industriellen Arbeitsplätze hingegen im selben Zeitraum nur um 0,5 Prozentpunkte von 19% auf 18,5% sank, hat ausländische Beobachter dazu veranlasst, von einem „deutschen Jobwunder“ zu sprechen. Das Krisenmanagement von Sozialpartnern und Politik in Deutschland hat in dieser kritischen Phase einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, dass ein Teil der möglichen Auswirkungen auf die Beschäftigten abgefedert werden konnte. Ein innovativer Umgang mit der Krise machte es möglich: Mit der Ausweitung der Kurzarbeit und Regelungen zur Qualifizierung in der Kurzarbeit gelang es, einen großen Teil der Festbeschäftigten auch in der Krise an die Unternehmen zu binden. Die Industrie hat sich im Nachgang – getrieben von Erfolgen auf den internationalen Absatzmärkten und Impulsen aus der inländischen Investitionsgüternachfrage – aus der Krise herausgearbeitet. Damit sind die Unkenrufe vom Ende des Labels „made in Germany“ vorerst verstummt (vgl. Belitz/Gornig/Schielsch 2010). Es verfestigt sich auch in der öffentlich-politischen Debatte der Eindruck, dass Deutschland mit diesem industriellen Fokus über eine stabile ökonomische Basis verfügt.

Damit rückt auch das deutsche Produktions- und Innovationsmodell als Erfolgsfaktor wieder in den Vordergrund: Sozialpartner und Politik haben die Sicherung von Arbeitsplätzen in den Mittelpunkt der Krisenbewältigung gestellt. Sie haben damit eine wichtige Voraussetzung dafür geschaffen, dass die deutsche Industrie nach der Krise wieder auf die Erfolgsspur zurückkommen konnte.

Abbildung 2: Bedeutung der Industrie im internationalen Vergleich, gemessen an der Wertschöpfung und Beschäftigung (in Prozent)



Quelle: OECD, eigene Berechnungen

Die deutsche Industrie im internationalen Vergleich

Die Bilanz der deutschen Industrie sieht im internationalen Vergleich gut aus: So hat etwa Großbritanniens Industrie seit 1970 eine beispiellose Talfahrt erlebt. Der mittlerweile viel gescholtene Finanzsektor hat dort die Industrie im Zuge eines ruppigen Strukturwandels an den Rand gedrängt. Früher machte die Industrie dort gut ein Drittel der

Wirtschaftsleistung aus, heute sind es nur noch ca. 12%. Weniger als 10% der britischen Beschäftigten arbeiten noch in der Industrie. Ähnliches gilt auch für die USA – auch wenn der Niedergang der Industrie dort nicht ganz so drastisch verlief. Deutschlands Industrie hingegen erwirtschaftet inzwischen über 26% der gesamten industriellen Bruttowertschöpfung der EU (vgl. BDI 2009).

Produktionsmodell Deutschland: besser statt billiger – früher Erfolgspfad, heute Konfliktpunkt?

Der wirtschaftliche Erfolg der deutschen Industrie ist von einem spezifischen Innovationsverständnis bzw. -muster geprägt: Deutsche Industriebetriebe setzen stärker als Industriebetriebe aus anderen Nationen auf eine Kopplung zwischen Entwicklung und Produktion. Sie stellen stetige kleinschrittige, kunden- und anwendungsbezogene Verbesserungen in den Vordergrund (vgl. Heidenreich 1999). Dagegen haben Spitzentechnologien und die Grundlagenforschung im Vergleich zu Ländern wie den USA einen geringeren Stellenwert. Die Stärke hiesiger Unternehmen liegt in der anwendungsbezogenen Neu- und Weiterentwicklung. Das schlägt sich auch in der industriellen Struktur nieder: Nicht Bio- oder Gentechnologie, sondern der Maschinen- und Anlagenbau oder der Automobilbau gelten als deutsche Schlüsselindustrien.



„Die Geschäftsführung wollte die Beschäftigten mit teuren Gutachten zu allen möglichen Verzichtleistungen bewegen. Aber über Umsatzpotenziale durch Serviceinnovationen hatte keiner nachgedacht. (...) Das haben wir dann getan.“

Ralf Siewert, Betriebsratsvorsitzender G. Siempelkamp GmbH & Co. KG, Krefeld

Die politische Ökonomie hat dieses Hochqualitäts-, Hochqualifikations-, Hochlohn-Modell als diversifizierte Qualitätsproduktion beschrieben (vgl. Sorge/Streeck 1988, Streeck 1991). Es zeichnet sich durch Höchstansprüche an Hightechprodukte, hohe Innovationspotenziale für Produkte und Prozesse sowie qualitätssichernde, hochflexible Wertschöpfungsprozesse aus. Ein besonderes Merkmal dieses deutschen Produktionsmodells ist das Zusammenwirken von Facharbeitern und Ingenieurskompetenz (vgl. Schumann 2008).

Diese Entwicklung wird wesentlich von den institutionellen Rahmenbedingungen der Mitbestimmung befördert. Die betriebliche Mitbestimmung und Tarifverträge tragen dazu bei, dass die Entlassung von Arbeitnehmern erschwert und eine hohe Bindungsdauer von Beschäftigten an das Unternehmen gefördert wird. Dadurch erhöht sich der Anreiz für Arbeitgeber zur Ausbildung – eine wichtige Voraussetzung für die Qualitätsproduktion. Das hohe Lohnniveau begünstigt Wettbewerbs- und Differenzierungsstrategien über Qualität und Innovation (vgl. Rheder 2003) statt über besonders niedrige Preise. In ähnlicher Weise wirkt auch das Entgelt-Rahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie (era.), mit dem die Tätigkeiten von Arbeitern und Angestellten nach einheitlichen Leistungs-, Anforderungs- und Kompetenzkriterien bewertet werden – ein Umstand, der in den Betrieben die Übernahme höherwertiger Aufgaben befördert. Die Institutionen der Interessenvertretung erweisen sich so als Innovationstreiber und haben ihren Anteil an der spezifischen Ausprägung eines lange Zeit erfolgreichen industriellen Modells.

Mit der Intensivierung des internationalen Wettbewerbs in den Neunzigern ist das deutsche Produktionsmodell unter Druck geraten. Schon 1998 prophezeiten Kern/Schumann einen Scheideweg zwischen dem beschriebenen Modell und einem sogenannten Niedriglohn-, Niedrigqualifikations-, Preiswettbewerbs-Modell. Die IG Metall Nordrhein-Westfalen reagierte seit 2004 auf Klagen über zu hohe Lohnkosten, steigenden Druck auf Flächentarifverträge und zunehmende Verlagerungen von Arbeitsplätzen ins Ausland mit der „besser statt billiger“-Kampagne. Diese zielte darauf ab, die Auseinandersetzung über alternative Wege der Unternehmensentwicklung jenseits von Verlagerung, Outsourcing, Lohndumping und Verschlechterung von Arbeitsbedingungen argumentativ und flankiert durch Druck aus der Belegschaft direkt im Betrieb aufzunehmen.

Seither haben sich die betriebspolitischen Handlungsansätze der IG Metall und die Mitbestimmungspraxis vieler Betriebsräte verändert. Betriebsräte und Beschäftigte konnten und können immer wieder Erfolge für sich verbuchen. Sei es die Verhinderung von Verlagerung, Outsourcing und Arbeitsplatzabbau oder der Kampf gegen die Verschlechterung von Entlohnung und Arbeitsbedingungen. Viele Beispiele sprechen dafür, dass Betriebsräte und Beschäftigte oftmals die besseren Argumente für eine nachhaltige Unternehmens- bzw. Standortstrategie haben.

Wenn Betriebsräte fragen: „Was macht uns als Unternehmen dauerhaft erfolgreich?“, steht für sie nicht in erster Linie der Output bzw. das Unternehmensergebnis oder eine bestimmte Rendite im Vordergrund. Sie stellen vielmehr die Frage nach dem richtigen Input. Ausgangspunkt dabei sind die Beschäftigten, ihre Qualifikationen und Kompetenzen, ihre Motivation sowie die Arbeitsprozesse und die Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Sie wissen, dass gute Produkte nicht irgendwie entstehen, sondern nur wenn die Bedingungen stimmen. Und sie wissen, dass am Ende Qualität und Verlässlichkeit zählen, die in vielen Unternehmen nicht mehr gegeben sind. So wird beispielsweise die rasant steigende Zahl von Rückrufaktionen im Automobilbereich vom Center of Automotive in Bergisch Gladbach u. a. auf Qualitätsprobleme aufgrund des hohen Kostendrucks zurückgeführt (vgl. Doll 2011).

Abbildung 3: Rückrufaktionen in Deutschland – Ursache Kostendruck



Quelle: Doll 2011, eigene Darstellung

Abbildung 4: Deutsches Produktionsmodell

Schwächen Risse im deutschen Produktionsmodell die Innovationskraft?



Quelle: eigene Darstellung

In betrieblichen Auseinandersetzungen rund um die Frage, welche „Besser“-Alternativen es zu den Ansinnen von Unternehmensleitungen gibt, wurde eines deutlich: Fundament und Säulen des oben beschriebenen deutschen Produktionsmodells werden durch Strategien auf Arbeitgeberseite z. T. offen in Frage gestellt (siehe Abbildung 4).

Das Fundament des deutschen Produktionsmodells bildeten seit jeher die gut qualifizierten und motivierten Beschäftigten (Produktionsstolz!). Dieses Fundament steht nun zweifach unter Erosionsdruck. Neuere personalpolitische Leitlinien (Personalpolitik der unteren Linie!) sorgen für weitere Risse im Fundament. Neben der – viel diskutierten und mittlerweile in der Öffentlichkeit durchaus kritisch bewerteten – Leiharbeit machen auch noch weitere Flexibilisierungsformen von sich reden: Hier greifen die in jüngster Zeit vor allem als Ausweichstrategie zur Leiharbeit zu neuer Blüte kommenden Werkverträge. Betroffen sind alle Abteilungen: von der Verwaltung über die Entwicklung bis hinein in die Bereiche Produktion und Logistik. Wechselwirkungen mit diesen personalpolitischen Ansätzen werden in arbeitspolitischen Initiativen sichtbar.

So sind viele Unternehmen derzeit damit befasst, ihr Produktionssystem – oft nach dem Vorbild des Toyota Produktionssystems (TPS) – zu verändern. Nicht immer mit durchschlagendem Erfolg und oft genug mit negativen Auswirkungen für die Beschäftigten werden die in der japanischen Konstellation bewährten Elemente und Methoden des TPS auf deutsche Unternehmen häufig nach Schema F – mit allen Risiken und Nebenwirkungen – übertragen. Viele Beschäftigte sehen sich mit sinkenden Taktzeiten in einer stark arbeitsteiligen Produktionsweise konfrontiert, die der Fachlichkeit ihrer Ausbildung entgegenstehen scheinen. Viele dieser Initiativen machen einen Einsatz von Leiharbeitern anstelle ausgebildeter Fachkräfte überhaupt erst möglich. Von Unternehmensleitungen werden solche Umbaumaßnahmen zwar mit einem akuten Fachkräfte-

mangel begründet. Manche betrieblichen Beispiele legen aber eher den Umkehrschluss nahe. Wenn z. B. Montagearbeit so zerstückelt wird, dass die einzelnen Arbeitsschritte auch von unqualifizierten Leiharbeitern ausgeführt werden können, dann muss man fragen, ob sich die deutsche Industrie über falsch angelegte Produktionssysteme ihres eigenen Wettbewerbsvorteils beraubt: der Fachkräfte.



„Wer soll denn überhaupt noch die Innovationen treiben? Die Alten sind raus. Die Jungen werden nicht dauerhaft übernommen. Die Neuen sind Leiharbeiter.“

Betriebsräte in der Diskussion

Derzeit gibt es also viele Fliehkräfte, die drohen, das deutsche Produktionsmodell auseinanderzureißen. Hier scheint sich eine neue Gretchenfrage zu stellen: Sorgt man für die Ausbildung und Qualifikation von Fachkräften, um auch zukünftigen Anforderungen eines spezifischen Produktions- und Innovationsmodells gerecht zu werden? Oder gestaltet man das Produktionsmodell so um, dass Menschen mit ihren spezifischen Qualifikationen im System austauschbar werden? So manchem Betriebsrat treibt diese Entwicklung angesichts unklarer Zukunftsperspektiven Schweißperlen auf die Stirn – schließlich braucht Innovation Innovationsakteure und die fehlen dann womöglich.

2. Ohne Alternative? Betriebsräte sorgen für wertbezogene Innovationspolitik

Innovation ist der Schlüssel für die künftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und damit für ihre Möglichkeiten, gute Arbeitsplätze zu schaffen. Das Thema „Innovation“ ist für Betriebsräte daher viel zu wichtig, um sich herauszuhalten. Innovationen sind aus Sicht der Beschäftigten in hohem Maße interessenrelevant. Sie betreffen:

- die Arbeitsbedingungen, wenn z. B. Prozesse standardisiert werden und die neu gestalteten sogenannten „Geschäftsprozesse“ nicht mehr zur Arbeitswirklichkeit der Beschäftigten passen.
- die Entlohnungsfragen, wenn z. B. neue Produkte/Prozesse zu anderen Aufgabenprofilen und Qualifikationsanforderungen führen und damit neue Eingruppierungen erforderlich werden.
- die Arbeitszeiten, wenn z. B. der neue Maschinenpark ausgelastet werden soll, Prozesse anders definiert oder kundenorientierter ausgelegt werden.
- den Betriebsfrieden, wenn sich Innovationsprojekte und -maßnahmen unterschiedlich auf verschiedene Beschäftigtengruppen auswirken.
- Arbeitsplatz- und Zukunftsfragen, wenn Chancen nicht genutzt werden und das Unternehmen mit alten Produkten auf dem Abstellgleis landet.

Das alles sind Kernthemen des Betriebsratshandelns, die je nach betrieblicher Situation viel Konfliktstoff enthalten können. Oft werden die Konflikte jedoch nicht offen ausgetragen, sondern brodeln im Untergrund und sorgen für Unzufriedenheit. Das erschwert die Arbeit der Betriebsräte, wenn sie sich des Problems nicht annehmen. Es wäre daher fahrlässig, das Feld der Innovation kommentarlos Geschäftsleitungen zu überlassen.

Stattdessen kann ein Betriebsrat die Chance nutzen, mehr oder minder verborgene Konflikte unter dem Blickwinkel von Innovation und Innovationsfähigkeit neu auf den Tisch zu bringen. Denn nur für das, was auf dem Tisch landet, können in einem Unternehmen überhaupt Lösungen gesucht und gefunden werden. Im Zentrum dessen kann die Einordnung von Problemen, Vorhaben, Konflikten und Chancen unter der Leitfrage stehen: Werden in unserem Unternehmen Wettbewerbsvorteile mit Nachteilen für Beschäftigte erkaufte oder gibt es einen Wettbewerbsvorteil mit Wert für die Beschäftigten?

Entlang konkreter Fragestellungen im Betrieb kann der Betriebsrat die Handlungsalternativen benennen und so Entscheidungsfragen aus seiner Sicht formulieren, die sich deutlich unterscheiden von dem Friss-oder-stirb-Gebahren („Abweichung oder Verlagerung“) mancher Geschäftsleitungen. Im Zuge der betrieblichen Erfahrungen mit „besser statt billiger“ ist die zentrale Erkenntnis, dass unternehmerisches Handeln nie so alternativlos ist, wie es oft dargestellt wird, und dass die von Beschäftigten und Betriebsräten vorgebrachten Alternativen oft auch ökonomisch nicht nur tragfähig, sondern langfristig zukunftsfähiger sind.



„Wir haben gemeinsam mit Ingenieuren von der RWTH Aachen angeschaut, was passiert, wenn man einzelne Fertigungsschritte auslagert. Ergebnis: Unsere Stärke ist die Beherrschung der Komplexität. Keine Auslagerung.“

Andreas Schantowski,
stellv. Betriebsratsvorsitzender
Miele & Cie KG, Bielefeld

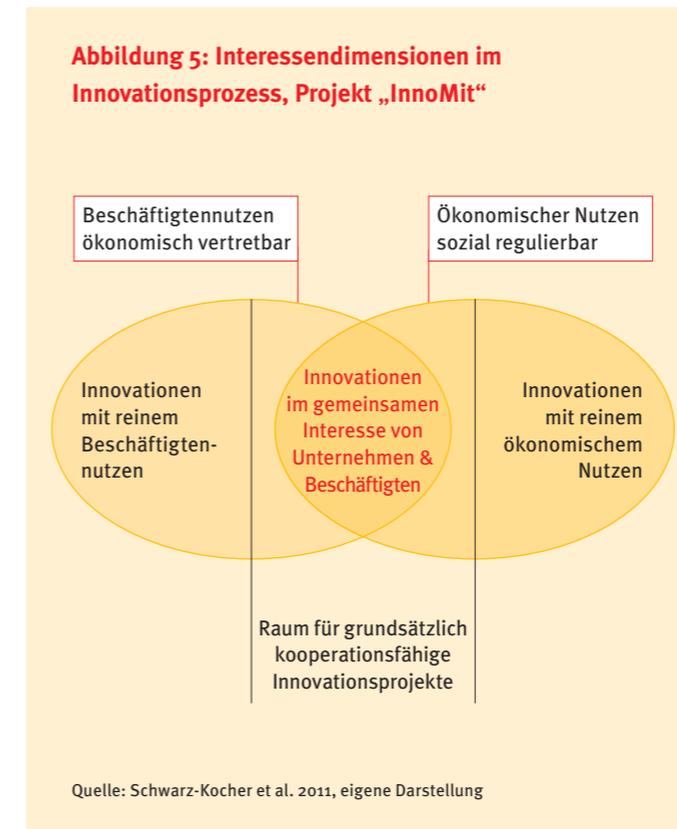
In der betrieblichen Realität hat dies – gerade im Zusammenhang mit Tarifabweichungen – komplizierte Verhandlungen und Aushandlungsprozesse zur Folge. Vor dem Hintergrund des jeweiligen betriebspolitischen Kontextes und der Interessenkonstellationen wird dabei zwischen ökonomischen Interessen und Beschäftigteninteressen abgewogen. Den Aspekt der Abwägung und Aushandlung im Zuge von Innovationsprozessen stellte auch das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt „InnoMit“ in den Mittelpunkt der Forschung. Die beteiligten Forscher sprechen dabei von einem sogenannten „Modus arbeitsorientierter Innovationen“. Sie kommen zu dem Ergeb-

nis, dass es für Betriebsräte keine allgemeingültigen Normen bzw. Kriterien dafür gibt, wann die Interessen der Beschäftigten angemessen gewahrt werden und wann nicht. Was Betriebsräten aber bleibt, ist eben jener Aushandlungsprozess mit von Betrieb zu Betrieb unterschiedlichen Interessenschnittmengen, Handlungsspielräumen und Schwierigkeiten, Konflikten und Ergebnissen (vgl. Schwarz-Kocher et al. 2011).

Gesetze, Tarifverträge und die Tarifparteien können in diesem Aushandlungsprozess einen systematischen Rahmen und Haltegriff bieten: Das Betriebsverfassungsgesetz kann Betriebsräten die Möglichkeit geben, die Reißleine zu ziehen, um über diesen Weg überhaupt erst in einen betrieblichen Abwägungs- und Aushandlungsprozess zu kommen. Bei betrieblichen Tarifkonflikten hilft das formalisierte, standardisierte Vorgehen der IG Metall mit der dort angelegten Suche und Diskussion von „Besser“-Lösungen, um die Argumentationsebene in einem Konflikt zu finden.

Es geht um „Besser“-Innovationen aus Sicht der Beschäftigten Alternative Handlungsmöglichkeiten mit Unterstützung der Belegschaft aufzuzeigen und zuzuspitzen, ist für den Betriebsrat oft die einzige Möglichkeit, gegebenenfalls negative Folgen von Innovationshandeln zu bearbeiten und das Ob und Wie des Innovationshandelns vorteilhaft für die Beschäftigten mitzugestalten. Innovationsvorhaben dürfen nicht nur unter dem Gesichtspunkt diskutiert werden, welchen Vorteil das Unternehmen hat, sondern auch unter dem Aspekt, wer die Lasten und das Risiko trägt und wem es nutzt. So verstanden braucht diese Art des Betriebsratshandelns auch nicht das Missverständnis zu fürchten, man begäbe sich in Sphären, die nicht zu den Aufgaben eines Betriebsrates gehören und die Gefahr bergen, sein Handeln zu sehr an der Logik der Geschäftsleitung auszurichten. Denn es geht ja immer um die Bewertung von Innovationshandeln aus der Perspektive der Belegschaft. Gute Erfolge sprechen für sich.

Abbildung 5: Interessendimensionen im Innovationsprozess, Projekt „InnoMit“



Wertbasierte Innovationspolitik von Betriebsräten

Der Wert von Innovationen bemisst sich aus Sicht der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen nicht am erzielten Umsatz und einem darüber definierten Markterfolg. Wertvoll sind Innovationen für die Beschäftigten dann, wenn damit ein Beitrag zur Zukunftssicherung von Arbeitsplätzen und Einkommen erreicht werden kann, wenn Know-how und Wissen der Beschäftigten dabei weiterentwickelt und Arbeitsbedingungen verbessert werden.

Sich auf diese Weise Verhandlungspositionen und -strategien zu erarbeiten, stärkt die Bewertungsfähigkeit, Argumentations- und Überzeugungskraft des Betriebsrates in doppelter Hinsicht: einmal im Hinblick auf den Diskurs mit der Geschäftsführung wie auch im „Innenverhältnis“ mit der Belegschaft. Der Betriebsrat macht sich sein eigenes Bild von der Lage des Unternehmens und spart dabei auch unternehmensstrategische Themen nicht aus, die in seiner Alltagsarbeit vielleicht sonst weniger Beachtung finden. Die nachfolgende Abbildung 6 zeigt eine Struktur für den möglichen Themenkanon.

Die linke Seite der Abbildung zeigt Themengebiete, in denen sich Betriebsräte traditionellerweise heimischer fühlen. Sie betrifft eher die operative Unternehmenssteuerung. Die rechte Seite der Abbildung stellt Themen dar, die eher die strategische Ausrichtung der Unternehmenspolitik bestimmen. In vielen Unternehmen nehmen Betriebsräte in ihrem Handeln eher operative Fragestellungen in den Blick. Gerade unter dem Gesichtspunkt von Innovationshandeln wird es jedoch wichtig, beide Aspekte der Unternehmens- und Standortstrategie in den Blick zu nehmen.

Die Wechselwirkungen zwischen der von einem Unternehmen gewählten Wettbewerbsstrategie und den bearbeiteten Innovationsfeldern sollten Betriebsräte aufhorchen lassen. In einer Studie des Fraunhofer Institutes für Systemtechnik und Innovationsforschung (Kinkel/Zanker/Maloca 2008) für das Projekt „Kompetenz und Innovation“ wurden diese u. a. am Beispiel von Maschinenbauunternehmen in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen untersucht.

Betriebsräte machen sich einen eigenen Reim auf die Unternehmenspolitik

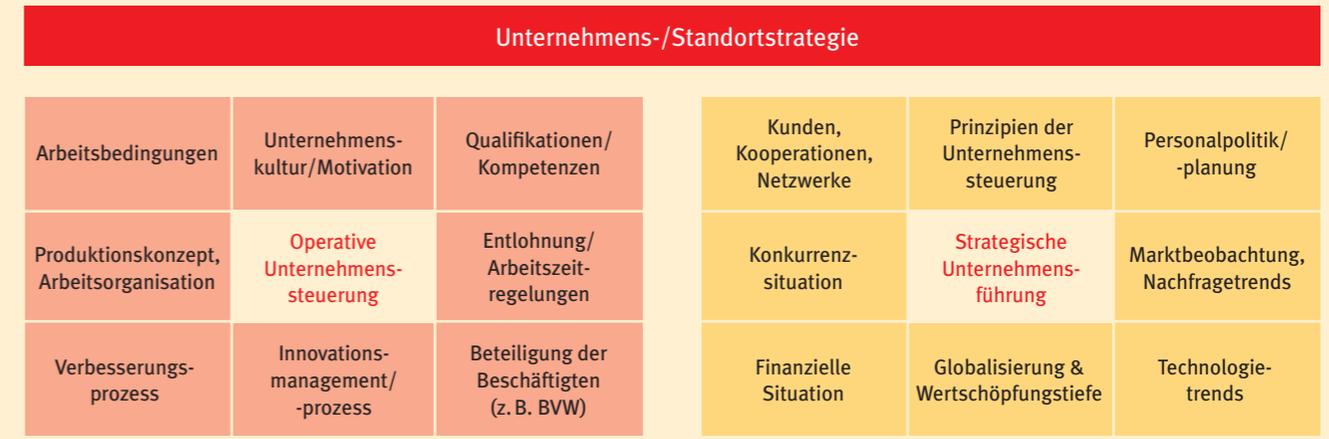
Jeder Betriebsrat, der sich ernsthaft in eine Diskussion um eine wertbasierte Innovationspolitik und Alternativen der Unternehmensentwicklung begibt, wird um eine Erkenntnis nicht herumkommen: Auch ein Betriebsrat muss die Hintergründe unternehmerischen Denkens und Handelns verstehen. Es geht dabei nicht darum, dass er sich eine bestimmte Sicht der Dinge oder gar die Sicht des Managements zu eigen macht. Es geht um Kompetenzentwicklung und Verstehen als Basis für das eigene Handeln.

Abbildung 6: Strategische und operative Aspekte der Unternehmens- und Standortstrategie

Konflikt zwischen Wertorientierung vs. Renditeorientierung schlägt sich auf strategischer wie operativer Ebene nieder

Orientierung auf nachhaltige Werte

Orientierung auf kurzfristige Rendite



Quelle: eigene Darstellung

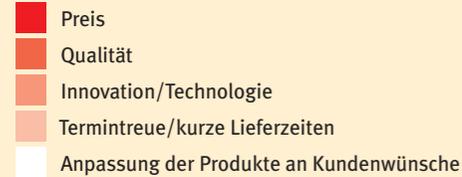
Abbildung 7: Bedeutung von Wettbewerbsstrategien und Innovationsfeldern in der Branche Maschinenbau im Vergleich Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen

Wettbewerbsstrategien

Maschinenbau Baden-Württemberg



Maschinenbau Nordrhein-Westfalen

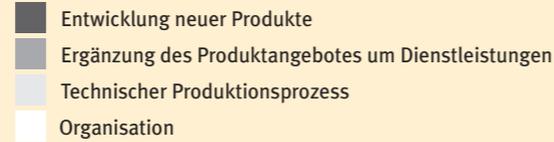


Innovationsfelder

Maschinenbau Baden-Württemberg



Maschinenbau Nordrhein-Westfalen



Quelle: vgl. Kinkel et al. 2008²

Unternehmen am Maschinenbaustandort im Süden Deutschlands konkurrieren mit ihren Wettbewerbern mit Abstand am häufigsten über Innovationen und Technologien (38%). Preis (19%), Kundenwünsche (18%) und Qualität (16%) sind eher nachrangige Wettbewerbsstrategien. Die Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen geben der Innovation (23%) eine deutlich geringere Priorität. Sie legen mit ihren Strategien ein höheres Gewicht auf Qualität (25%), Kundenwünsche (22%) sowie Preis (20%).

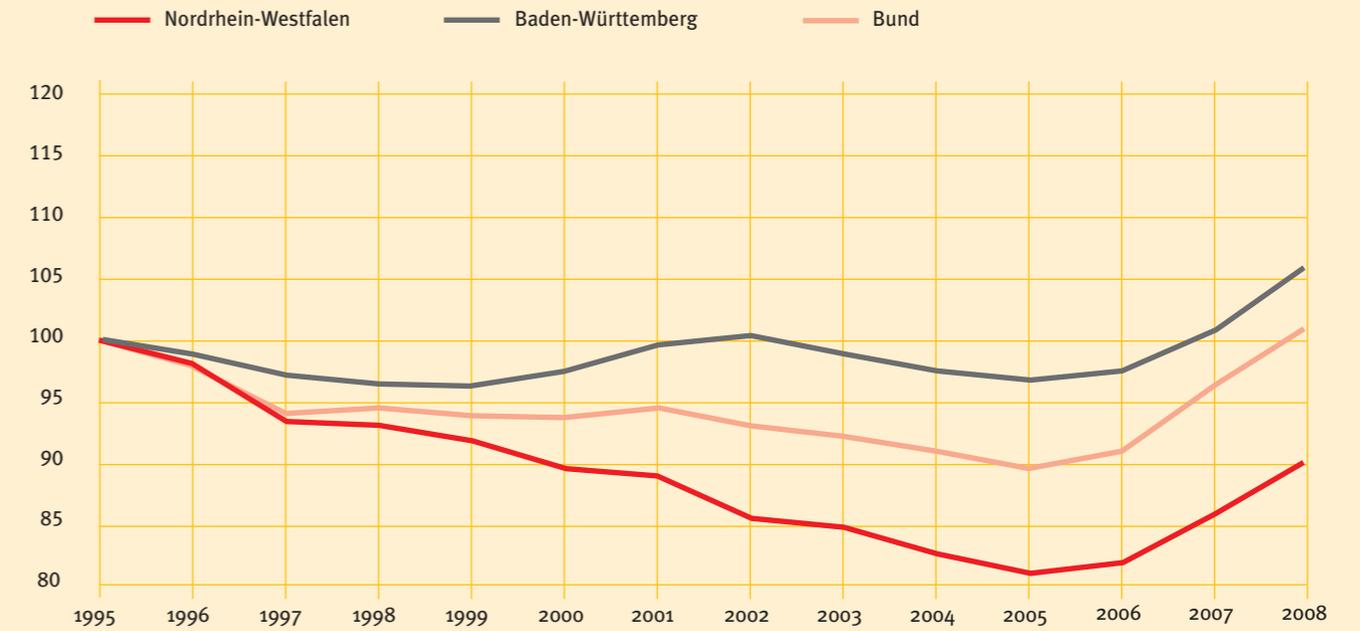
Diese deutlichen Unterschiede im Hinblick auf die Wettbewerbsstrategien schlagen sich auch in der Innovationsstrategie nieder. Gemäß der zu Beginn des Kapitels vorgenommenen

Klassifizierung von Innovationsgegenständen zeigt sich hier ein überdeutliches Bild: 69% der Maschinenbauer aus Baden-Württemberg verfolgen am häufigsten die Entwicklung neuer Produkte als Innovationsschwerpunkt, während dies „nur“ 48% der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen tun. Im Gegensatz dazu stellen sie deutlich stärker die Innovationen im Bereich des technischen Produktionsprozesses und der Organisation in den Vordergrund (beide Innovationsfelder zusammen: in NRW 41%, in BaWü 23%). Innovationsführer setzen also stärker auf neue Produkte und Dienstleistungen, während Preisführer mehr Wert auf Innovationen im technischen Produktionsprozess oder organisatorischen Bereich legen. Weiterer Forschungsbedarf liegt sicher in der Frage, welche Ursachen

hierfür verantwortlich sind. Ein möglicher Hintergrund könnten jedoch die unterschiedlichen Fachzweigstrukturen und Kundenbeziehungen sein: In Nordrhein-Westfalen gibt es andere Fachzweige und traditionelle Kundenstrukturen, die noch aus alten montanindustriellen Verflechtungen herrühren. In Baden-Württemberg hingegen ist der Bezug zur Automobilindustrie bei Weitem größer. Ein Umstand, den die Maschinen- und Anlagenbauer in der Krise empfindlich zu spüren bekamen.

Für Betriebsräte sind diese Zusammenhänge insbesondere vor dem Hintergrund der Beschäftigungsentwicklung interessant. Ausgehend von der Studie können zwar keine statistischen Aussagen über die Wechselwirkungen (und deren Ausmaß) zwischen Wettbewerbs- und Innovationsstrategie auf der einen und Arbeitsplatzentwicklung auf der anderen Seite getroffen werden – überdeutlich sind die Unterschiede beim Blick in die öffentliche Statistik gleichwohl. Innerhalb des Berichtszeitraums der Studie zeichnet sich folgendes Bild ab:

Abbildung 8: Beschäftigungsentwicklung 1995 – 2008 in der Branche Maschinenbau im Vergleich Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen (1995 = 100 %)



Quelle: destatis, eigene Berechnungen³

Die Unternehmen aus Baden-Württemberg, die über die Innovationen und Technologien mit ihren Wettbewerbern konkurrieren und die Produktinnovationen in den Vordergrund ihrer Bemühungen stellen, haben die größeren Beschäftigungserfolge und -gewinne vorzuweisen. Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen konkurrieren eher über den Preis und die technischen und organisatorischen Innovationen. Zugespißt ließe sich formulieren: Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen können besser rationalisieren – die Unternehmen im Süden können besser Arbeitsplätze erfinden.

Aus solchen Studien lassen sich natürlich nicht automatisch einzelbetriebliche Empfehlungen ableiten. Nach dem Motto „Struktur folgt Strategie“ wird immerhin deutlich sichtbar die Richtung vorgegeben, in die sich Unternehmen entwickeln und vor deren Hintergrund sie operative Maßnahmen ableiten (Personalpolitik, Prozesse etc.). Mögliche Auseinandersetzungen über operative Fragestellungen im Unternehmen werden so immer auch von der strategischen Ausrichtung des Unternehmens beeinflusst. Für den Betriebsrat zählt dabei nicht so sehr das theoretische Wissen. Er ist gefordert, die genannten Themen der Unternehmenssteuerung mit seiner alltäglichen Arbeit zu verknüpfen. Eine gute Möglichkeit dazu bieten Sitzungen des Wirtschaftsausschusses. Ein Betriebsrat kann Fragen stellen und unterschiedliche Sichtweisen aus möglichst vielen Funktionsbereichen kennenlernen (§ 80 [3] BetrVG Sachverständige im Betrieb). Er kann zudem die von der IG Metall angebotenen Branchenseminare zu einem Abgleich nutzen.

Was bedeutet das? Letztlich heißt das für den Betriebsrat, dass er sich auch selbst ein breites Bild machen muss: von der eingeschlagenen Wettbewerbsstrategie wie auch von der Innovationspolitik seines Unternehmens. Stimmt die Strategie des Unternehmens? Passen die Innovationsmaßnahmen dazu? Und vor allem: Welche Kombination aus beidem verspricht für mein Unternehmen am ehesten Wettbewerbsvorteile und somit

Potenziale für die Zukunfts- und Beschäftigungsentwicklung? Für den Betriebsrat macht es Sinn, sich verstärkt auch mit diesen Dimensionen auseinanderzusetzen, weil so Hinter- und Beweggründe für das Handeln an anderer Stelle deutlicher werden, eine wichtige Grundlage für die Entwicklung von Alternativkonzepten durch den Betriebsrat.

Beispiel „Schattenmasken“: Als wichtiger Bestandteil des Röhrenfernsehers wurden sie von Unternehmen der Kaltwalzindustrie gefertigt. Ein Unternehmen setzte auch noch auf das Produkt (und investierte entsprechend höhere Summen in neue Anlagen), als sich andere Hersteller wegen der aufkommenden LCD- und Plasma-Fernsehgeräte schon längst umorientierten. Vielleicht hätte ein Branchenseminar mit Betriebsräten aus mehreren Unternehmen die entscheidende Frage auf den Tisch gebracht: Setzt das Unternehmen mit seinen Produkten auf das richtige Pferd? Werden die Produkte auch in Zukunft noch gefragt oder gibt es Zeichen dafür, dass sich etwas ändern muss?



„Schon vor einigen Jahren haben wir uns nach Alternativen zum Zechengeschäft umgesehen. Der neue Bereich Wärmebehandlung hat erfolgreich Arbeitsplätze gesichert. Wir müssen aber den Takt erhöhen, wenn wir alle Arbeitsplätze halten und auch mal neue schaffen wollen. Wir als Betriebsrat werden weiter drängeln und schubsen!“

Benno Bargmann, Betriebsratsvorsitzender Bochumer Eisenhütte Heintzmann GmbH & Co. KG, Bochum

Beispiel „Thermostate“: Das Unternehmen erwirtschaftet traumhaft hohe Renditen – es zeichnet sich aber ab, dass die Nachfrage nach den Produkten stark zurückgehen wird. Während die Unternehmensleitung nach Nachfolgeprodukten sucht, die ähnlich hohe Renditen erbringen können, will der Betriebsrat lieber die Arbeitsplätze erhalten. So hätte die Geschichte weitergehen können: Während die Suche nach dem geeigneten Nachfolgeprodukt erwartungsgemäß schwierig wird, setzt der Eigentümer das Unternehmen ökonomisch immer mehr unter Druck. Arbeitsplatzabbau ist die Folge, Kompetenzen gehen verloren und die Suche nach einem Nachfolgeprodukt wird unwahrscheinlicher. Derweil sucht die Geschäftsleitung schon einmal nach einem Auslandsstandort für die einfachen Produkte. Der Betriebsrat hat allerdings mit dafür gesorgt, dass die Geschichte anders geschrieben wird. Nunmehr hat sich das Unternehmen auf den Weg gemacht und mit neuen Produkten im Bereich Regeltechnik für Fußbodenheizungen für Zukunftsfähigkeit gesorgt.

Beispiel „Getriebe“: Ein namhafter Getriebehersteller wird von einem großen Industriekonzern gekauft. Die Getriebe für Windkraftanlagen sind weltweit bekannt. Im Konzern allerdings gibt es nun eine Entwicklung für getriebe lose Turbinen mit Direktantrieb für den Offshore-Betrieb, die auch die Kosten für eine Windenergieanlage drastisch senken werden. Was passiert in absehbarer Zeit mit der Konzerntochter, die auf Getriebe spezialisiert ist? Wie gelingt es dem Betriebsrat, an den richtigen Stellen das Thema auf den Tisch zu bringen? Mit welchen besonderen Kernkompetenzen sind welche Alternativen machbar?

Immer wieder werden Unternehmen auch in Zukunft an den Punkt kommen, wo sie sich fragen müssen, ob die hergestellten Produkte noch zukunftssträftig sind. Es ist zwar immer notwendig, sich um das Betriebliche Vorschlagswesen zu kümmern, es ist jedoch nicht immer hinreichend. Der Be-

triebsrat muss auch dafür sorgen, dass die Diskussionen im Unternehmen in den richtigen Kontext gestellt werden: Mit welchen Produkten und Prozessen können wir unsere Arbeitsplätze erhalten? Die oben beschriebenen Situationen sind nicht ungewöhnlich. Umwälzungen sind in der Industrie normal und werden von Innovationen hervorgerufen. Spannend ist, wie das Unternehmen damit umgeht: Was passiert, wenn fortan einige Menschen und Kompetenzen nicht mehr gefragt sind und gleichzeitig an anderer Stelle neue Bedarfe entstehen? Welche Lösungen werden für die unterschiedlichen Interessengruppen gefunden? Werden überhaupt welche gesucht? Wie läuft der Veränderungsprozess ab?



3. Typische Innovations-Fallen – gute Gründe hinzuschauen

Oft wird zur Bewertung der Innovationstätigkeit eines Unternehmens die Forschungs- und Entwicklungsquote (Anteil der Ausgaben für FuE am Umsatz) als Maßstab herangezogen. Aus der Sicht von Beschäftigten und Betriebsräten ist jedoch nicht vorrangig, mit wie viel Geldeinsatz ein Unternehmen konkrete Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten betreibt. Sie stellen sich eher die Frage, wie zukunftsfähig ein Unternehmen ist, wie dauerhaft und gut (entlohnt) die Arbeitsplätze sind. Dabei haben sie meist ganz andere Kennzahlen und Eindrücke im Blick als Geschäftsleitungen.

Oft genug geht es auch um die Frage, ob im Unternehmen überhaupt in die Zukunft, die Innovationsfähigkeit und konkrete Innovationen investiert wird. Um wettbewerbsfähig zu bleiben und um Zukunftsperspektiven zu haben, müssen Unternehmen ein ständiges Sich-Verändern beherrschen, von sich aus aktiv werden. Arbeitsplätze in passiven Unternehmen, welche dem Thema „Innovation“ z. B. angesichts des Tagesgeschäftes nicht



genügend Priorität einräumen, geraten mangels unternehmerischer Weitsicht und Strategie immer mehr unter Druck. Die wenigen überhaupt vorhandenen Innovationsvorhaben werden als Erste gestrichen, neue Produkte und Dienstleistungen nicht mehr entwickelt, keine Verbesserungen im Service und Vertrieb angestrebt, keine neuen Maschinen und Anlagen aufgestellt, keine Prozessverbesserungen durchgeführt (das Vorschlagswesen ist ja eingeschlafen) und erst recht keine Qualifikationsmaßnahmen mehr geplant. Eher früher als später werden diese Unternehmen zwangsläufig von der Konkurrenz überholt. Um sich zu behaupten, treten sie vielleicht in einen ruinösen Preiswettbewerb – auch mit ausländischen Konkurrenten – ein. Um Liquidität zu sichern, sollen schließlich die Beschäftigten mittels Tarifabweichungen zur Kasse gebeten werden. Ein rettendes Zukunftskonzept wird gar nicht erst entwickelt.

Diese Summe der Fehlentscheidungen führt zwangsläufig in eine Abwärtsspirale. Hinweise dafür gibt es meist schon frühzeitig. Das alles geschieht nicht von heute auf morgen. Schon erste Alarmzeichen sind zum Thema zu machen, um rechtzeitig ein Gegensteuern zu bewirken. Die Kunst besteht für Betriebsräte also darin, sehr frühzeitig zu erspüren, wenn in einem Unternehmen für die Zukunft nicht mehr geplant, entwickelt und gezielt umgesetzt wird. Arbeitsplätze sind immer in den Unternehmen gefährdet, die das Thema „Innovation“ nicht auf die Tagesordnung setzen, die nach Eindruck ihrer Betriebsräte nur unzureichende Fähigkeiten zur Innovation aufweisen und denen die Umsetzung von Innovationsprojekten nicht gelingt.

Betriebsräte, die sich in so einer Situation aus Sorge um die Zukunft des Unternehmens oder Betriebes einmischen wollen, stehen vor einer großen Herausforderung. Die Bewertung der Stimmigkeit der Unternehmenspolitik aus Sicht der Beschäftigten ist komplex. Sie lässt sich nicht in einer Kennzahl darstellen. Oftmals können sich Betriebsräte dabei auf ihr Gespür verlassen, weil sie sich im Unternehmen bestens auskennen,

weil gerade sie mit vielen Beschäftigten in direktem Kontakt stehen. Meist ist dies aber nicht hinreichend. Fakten müssen gesammelt, Zusammenhänge verstanden und Auswirkungen und langfristige Wirkungen eingeschätzt werden können. Wichtig ist auch die Frage, ob die Dinge aus Unachtsamkeit geschehen oder ob dahinter ein Plan, z. B. zur Abwicklung eines Betriebsstandortes, steckt. Es gibt Konstellationen – vor allem bei Unternehmen/Betriebsstandorten, die einem Investor gehören oder einem Konzern angehören –, wo es in diesem Zusammenhang sehr wichtig ist, ganz genau hinzuschauen. Am Ende kommt es darauf an, die für Unternehmensentwicklung besonders relevanten Faktoren zu ermitteln und diese zu diskutieren. Innovationsfähigkeit, Innovationshandeln, Innovationen und schließlich Innovationserfolge sind hierfür ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt.

Dieser Prozess kann nicht als „one man show“ betrieben werden. Hilfreich sind dabei Betriebsratsgremien, deren Mitglieder möglichst allen Abteilungen des Unternehmens angehören. Unterstützung kann darüber hinaus vom Betriebsbetreuer der IG Metall, externen Beratern und Wissenschaftlern und vor allem von Betriebsratskolleginnen und -kollegen aus anderen Betrieben kommen.

Das vorliegende Memorandum soll den Einstieg in das Thema erleichtern. Es basiert im Wesentlichen auf den Beobachtungen, Erfahrungen und Erkenntnissen von Betriebsräten. Aus der gemeinsamen Diskussion und Reflexion der betrieblichen Erfahrungen von Betriebsräten und Betriebsbetreuern der IG Metall mit Wissenschaftlern und Beratern lassen sich hilfreiche Erkenntnisse ableiten.

Um einen schnellen Überblick zu verschaffen, sind verschiedene Aspekte des Innovationshandelns im Betrieb in sogenannten Fallen aufbereitet. Die Fallen sollen helfen, den Blick für innovationsrelevante Frage- und Problemstellungen zu schärfen. Sie



können im Sinne eines Prüfrasters verwendet werden, um im Betriebsrat, mit der Belegschaft, im Wirtschaftsausschuss etc. geeignete Aufhänger für das (konstruktive) Hinterfragen und die innerbetriebliche Diskussion zu finden. Des Weiteren dienen sie der Gewichtung eigener Ansatzpunkte für Verbesserungen.

Vielleicht wird beim Durcharbeiten der Fallen deutlich, dass das Unternehmen viele Dinge auf den richtigen Weg gebracht hat. Vielleicht tauchen auch noch weitere Fallen auf, die der Betriebsrat als relevant erkennt. Für jeden Betrieb wird es dabei eine ganz eigene, spezifische Fallenkonstellation geben, die es herauszufinden gilt.

Abbildung 9: Typische Innovationsfallen in Unternehmen

Typische Innovations-Fallen in Unternehmen – gute Gründe hinzuschauen	
1	Rendite-Falle Drang zur schnellen Rendite verhindert langfristigen Erfolg: Innovationen bringen nicht immer nur Erfolg. Längere Suchprozesse und Scheitern gehören auch dazu. Viele Kennzahlen rechnen Zukunftsprojekte tot, bevor sie beginnen. Kurzfristige Gewinnmaximierung verhindert so Innovationserfolg. Nachhaltigkeit rechnet sich (anders)!
2	Faktor-Mensch-Falle Besser mit Wertschätzung und Beteiligung: Die Beschäftigten sind der zentrale Erfolgsfaktor für Innovationen. Eine gute Unternehmenskultur mit sinnvollen Beteiligungsmöglichkeiten setzt Kreativität und Engagement der Innovationsakteure frei. Diese „inneren Werte“ sind nicht nur Aushängeschild, sie schlagen sich in knallharten Zahlen nieder!
3	Führungs-Falle Die Leitung lebt Innovation nicht vor: Die Umsetzung der besten Idee gelingt nicht, wenn Leitung/Management dem Innovationsprojekt nicht den richtigen Stellenwert einräumen. Verantwortlichkeiten, Strukturen, Abläufe, Kommunikationskultur müssen von oben gut abgestimmt sein. Die Leitung sollte Katalysator sein und nicht Ausbremsler!
4	Elfenbeinturm-Falle Innovation ist keine „one man show“: Aus ersten Ideen werden am ehesten erfolgreiche Innovationen, wenn es gelingt, den Innovationsprozess auf mehrere Schultern zu verteilen. Entscheidend ist die Verzahnung von Entwicklung, Produktion, Service und Vertrieb. Dazu müssen alle miteinander reden (können) – Ingenieure, Fachkräfte etc.
5	Schlankheits-Falle Zu wenig (Kern-)Kompetenz: Mit den richtigen Kernkompetenzen hebt sich ein Unternehmen von Konkurrenten ab. Wurde jedoch die Kompetenzfrage nur entlang von Kosten definiert, kann es sein, dass die Innovationskraft „aus Versehen“ wegrationalisiert oder mit verlagert wurde. Zurückholen ist teuer.
6	Falscher-Ehrgeiz-Falle Nicht die großen Projekte bringen Erfolg, sondern Kontinuität: Statt immer nur auf Rieseneinsparpotenziale zu warten, sollten Unternehmen den Wert der kontinuierlichen Innovationsarbeit (z. B. BVW) und die vermeintlich kleinen Ideen schätzen. Diese Beweglichkeit stiftet Schritt für Schritt großen Nutzen: für Kunden wie Beschäftigte.
7	Aktionismus-Falle Von Modewelle zu Modewelle gehen mehr Ideen verloren: Immer neue Managementmoden im Produktionsprozess sind kein geeigneter Nährboden für Innovationen. So scheitert ein Projekt nach dem nächsten. Schwerer wiegt aber Unmut und Motivationsverlust in der Belegschaft. So bleiben am Ende die Ideen auf der Strecke.
8	Scheuklappen-Falle Ohne Vision am Kunden vorbei: In manchen Unternehmen gibt es keine klaren Visionen von Produkten der Zukunft. Die Bedarfe von Kunden, die Entwicklungen im Marktumfeld und die Konkurrenz werden nicht genügend beachtet. Man schmort buchstäblich im eigenen Saft. Nur wer seine Fühler ausstreckt, kommt zu neuen Ideen!
9	Technik-Falle Gefährliche Technikverliebtheit: Neue technische Lösungen können äußerst spannend sein. Sie können aber auch total verpuffen, z. B. wenn sie mehr bieten, als Kunden wollen. Ein großer Teil der Kosten und Probleme in Produktion/Montage/Service wird schon hier vorprogrammiert. Betrieblicher Dialog schafft Abhilfe.

**1 Die Rendite-Falle:
Drang zur schnellen Rendite verhindert Erfolg**

Wenn kurzfristigen Zielen der Gewinnmaximierung der Vorrang gegeben wird, dann haben Innovationen oft schlechte Karten. Innovationshandeln ist ein Handeln unter Unsicherheit mit der Gefahr des langen Suchens, fehlerhafter Prozesse und des Scheiterns. Der Unsicherheit und den Risiken versuchen Unternehmen u. a. dadurch zu begegnen, dass sie ihr Controlling ausbauen und Kennzahlen zur beherrschenden Grundlage des Handelns machen.

Kurzfristige Gewinnziele, starke Kennzahlenfixierung und der Glaube an diese Form der Kontrollierbarkeit unternehmerischen Handelns werden von Betriebsräten bereits seit jeher und vor allem mit Blick auf die Langfristwirkung kritisiert. Nun bekommen sie unerwartete Unterstützung: Die Erkenntnis, dass diese Art der Unternehmenssteuerung und Kennzahlengläubigkeit fatale Auswirkungen auf das Innovationshandeln haben kann, scheint nun auch in der managementorientierten Forschungs- und Beratungswelt zunehmend Eingang zu finden. Der hemmende Einfluss von Kennzahlenmanagement auf das Innovationshandeln und die Entwicklung von Zukunftsperspektiven in Unternehmen ist offenbar so erdrückend, dass selbst aus der Beraterwelt der Manager schon der Ruf ertönt: „Gebt Innovationen eine Chance“ (vgl. Sommerlatte 2007).



„Führungskräfte haben heute schreckliche Angst, Fehler zu machen oder Verantwortung für eine Idee zu übernehmen, mit der sie scheitern könnten. Deshalb setzen sie Prozesse auf, planen, vereinbaren Teilziele und setzen viele Menschen beim Mailen auf CC, damit jeder Schritt im Notfall nachvollziehbar ist und sie abgesichert sind. Das ist verständlich. Gleichzeitig ist genau das ein Problem. Denn Fehler sind nicht gleich Fehler: Während Fehler im operativen Bereich tatsächlich meist überflüssig sind, sind Fehler für innovative Prozesse eine Voraussetzung. Kreativität kann nur dort entstehen, wo Menschen Dinge ausprobieren können, auch auf die Gefahr hin, dass sie nicht funktionieren. Deswegen müssen Manager zum einen lernen, zwischen operativen Fehlern im Alltagsgeschäft und experimentellen Fehlern im Innovationsprozess zu unterscheiden. Zum anderen müssen sie selber die Angst vor dem Scheitern verlieren. Dies gelingt nur, wenn sie das Scheitern üben. Dazu muss es gefördert werden. Führungskräften muss gesagt werden: ‚Löse eine Aufgabe mit unterschiedlichen Konzepten, fahre sie vor die Wand und sage anschließend, was du dabei gelernt hast‘.“

Auszug aus einem Interview mit Jens-Uwe Meyer (Lehrbeauftragter für „Corporate Creativity“ an der Handelshochschule Leipzig) in der Zeitschrift „brand eins“, Ausgabe 10/2010 (Irle 2010)

Forscher von der Harvard Business School fanden heraus, dass Managern die passenden Werkzeuge und geeigneten Ansätze fehlen, z. B. um Märkte besser zu verstehen, Marken aufzubauen, Kunden zu finden, Personal auszuwählen, Teams zu organisieren und Strategien zu entwickeln (vgl. Christensen/Kaufmann/Shih 2008). Einige klassische Finanzkennzahlen und Methoden der Investitionsrechnung verzerren den Wert, die Bedeutung und die Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationen. Mit Kennzahlen würden Projekte oft totgerechnet. Beispielsweise würden durch die Kapitalwert-Methode, bei der verschiedene Investitionsprojekte vergleichbar gemacht werden, tatsächliche Renditen und andere Vorteile, die Innovationen bringen, unterschätzt. Bei börsennotierten Unternehmen wird die Sache noch komplizierter: Hier führen Innovationen und Investitionen, die sich erst lang- und mittelfristig auszahlen und nicht sofort in guten Quartalszahlen niederschlagen, zu Kursverlusten. Ebenfalls an der Börse unbeliebt sind auch die Bilanzen belastenden Abschreibungen (z. B. für alte Anlagen bei Investition in neue Anlagen). An die Entwicklung des Aktienkurses gekoppelte Managementvergütungen sind in diesem Fall auch kein Innovationsanreiz.



Die oben genannten Harvard-Forscher schlagen daher vor, eher Strategien zu bewerten als Einzelprojekte. Wichtig sei es, sich dabei auf die Strategien zu konzentrieren, die ein Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig machen und halten. Nur so könnten Manager erkennen, welche Konsequenzen sich ergeben, wenn sie nicht investieren. Auf die herkömmliche Weise entscheiden sich Manager sozusagen bewusst oder unbewusst dafür, ein Unternehmen seiner langfristigen Perspektiven zu berauben (vgl. Christensen/Kaufmann/Shih 2008).

In dasselbe Horn stößt eine Untersuchung von Arthur D. Little mit 650 befragten Unternehmen. Sie kommt zu folgendem Ergebnis: Mehr als die Hälfte der Teilnehmer sind mit der Innovationsleistung ihrer Firmen unzufrieden. Als wichtigste Gründe nennen auch sie die unzureichende Bereitstellung von (finanziellen) Mitteln für langfristige Innovationsvorhaben und die fehlende Abstimmung der Strategie mit dem Innovationsmanagement. Nur wenige Manager seien sich der Tatsache bewusst, dass in ihrem Unternehmen die Budget- und Strategieplanung auf der einen Seite und das Innovationsmanagement auf der anderen Seite mit völlig unterschiedlichen

Zeithorizonten arbeiten. Budgets decken ein Geschäftsjahr ab und auch Strategiepläne umfassen heute meist nur noch die kommenden drei Jahre. Dagegen betrage die Zeit zur Entwicklung neuer Produkte und Services in den meisten Branchen vier bis acht Jahre, bei neuartigen technischen Lösungen häufig sogar sechs bis zehn Jahre. Die Lösung liegt aus Sicht der Berater auch hier auf der Hand: Innovationsprojekte nicht mehr ausschließlich anhand der Kriterien „wirtschaftliche Attraktivität“ und „Risiko“ zu bewerten, sondern entlang der zeitlichen Perspektive: Wann wird welches Vorhaben vermutlich marktreif werden? Wann werden Innovationen im Markt benötigt?

Es sind also offensichtlich die langfristig angelegten Strategien, die Innovationshandeln fördern. Bislang haben sich innovationsorientierte Kennzahlen als Element der Unternehmenssteuerung (Langfristperspektive!) noch nicht durchgesetzt. Betriebsräten bieten sich vor diesem Hintergrund Ansatzpunkte, in ihrem Unternehmen zu hinterfragen, wie es um diese Langfriststrategie steht. Das sind Fragen, die in die Öffentlichkeit des Betriebes gehören. Und sie können noch ganz andere Facetten in die Diskussion einbringen. Denn sie haben in der Regel andere Kennzahlen aus der Beschäftigtenperspektive im Blick, die aber zugleich wichtige Indikatoren für die Innovationsfähigkeit und die entsprechende Kultur im Unternehmen sind. Das betrifft z. B. die Zahl der Leiharbeiter, die Unfallhäufigkeiten, die Krankheitsquoten, die Zahl der Vorschläge im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens und deren Umsetzungsquote, die Anzahl der geschaffenen oder gestrichenen Arbeitsplätze, die Auswertungsergebnisse aus Befragungen von Beschäftigten zu ihrer Arbeitszufriedenheit etc. Betriebsräte können auf diese Weise eine Sicht auf Kennzahlen einbringen, die die langfristige Entwicklung eines Unternehmens in den Vordergrund rücken.



! Prüfschritt Kennzahlen:

Wie kurz- oder langfristig ist die Unternehmensplanung? Hat der Drang zur schnellen Rendite schon einmal Innovationsprojekte verhindert? Welche Folgen hatte dies? Werden Möglichkeiten und Grenzen von Kennzahlen thematisiert? Werden Projekte totgerechnet oder schöngerechnet? Werden Planungen in einem angemessenen Zeithorizont bewertet? Wie langfristig wird überhaupt geplant? Werden alternative Kennzahlen aus Beschäftigtensicht akzeptiert und aufgenommen?

Die Faktor-Mensch-Falle: Besser mit Wertschätzung und Beteiligung

„Innovation ist der letzte Prozess, bei dem sich alles um Menschen dreht“ (Phillips 2011). Betriebsräte würden die Erkenntnis, wie wichtig die Menschen im Unternehmen sind, sicher nicht allein auf den Innovationsprozess beziehen. Für sie sind die Beschäftigten der zentrale Innovations-, Erfolgs- und Wertschöpfungsfaktor von Unternehmen. Was für Betriebsräte eine Binsenweisheit ist, hat lange gebraucht, um in der Betriebswirtschaftslehre anzukommen. Inzwischen werden gerade rund um das Thema „Innovation“ allmählich die Stimmen lauter, die diese Erkenntnis hörbar in die Welt tragen. Es geht um mehr und um anderes als Kennzahlen, Controlling, Organisationsstrukturen und -abläufe, Maschinenlayouts oder gar die menschenleere Fabrik. Und dieses Mehr liegt in der Natur der Dinge begründet, denn ...

- Kreativität lässt sich weder automatisch erzeugen noch verlässlich regulieren. Ideen entspringen dem menschlichen Gehirn, nicht Maschinen.
- Ideen entstehen, wenn Zusammenhänge erkannt werden: Wechselwirkungen zwischen Abteilungen, Nutzen von Produkten für Kunden, Ursachen für Probleme. Das können nur qualifizierte, kompetente und verantwortungsvolle Menschen.
- bei aller Standardisierung von Prozessen im Unternehmen sind es letztlich die Menschen, die die Entscheidung für oder gegen die Umsetzung einer Idee treffen. Und da ist manchmal mehr Intuition und Bauchgefühl gefragt als Rechenkalkül (vgl. Phillips 2011).

Die Betriebswirtschaft nimmt also die sogenannten weichen Faktoren in den Blick. Im Zentrum der vielfältigen Managementliteratur steht dabei vor allem die Unternehmenskultur: „Die wirklichen Unterschiede zwischen guten und schlechten Firmen liegen in den Unternehmenskulturen, nicht jedoch in Maschinen, Anlagen, Prozessen oder der Organisation.“ Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung über die Erfolgsgeheimnisse von Marktführern (vgl. Simon 2007). Bewusst gestaltete Unternehmenskultur, die sich auf Vertrauen, Kommunikation, Beteiligung und Freiräume für eigenverantwortliches Handeln gründet, könne eine wesentliche Voraussetzung für den dauerhaften Unternehmenserfolg sein, selbst oder gerade in harten Zeiten, wenn Anpassungs- und Veränderungsprozesse unumgänglich sind, schreibt ein anderer Wissenschaftler (vgl. Briam 1995).



„Wir haben nach einer wirklich schlechten Phase im Unternehmen neu angefangen und das betraf vor allem das Miteinander. Heute ist es eben diese Unternehmenskultur, die uns so stark macht. Wir haben die Beschäftigten in den Mittelpunkt gestellt.“

Barbara Madek, Betriebsratsvorsitzende,
HANNING & KAHL GmbH & Co KG,
Oerlinghausen

Was aber macht eine erfolgreiche Unternehmenskultur aus? Diese Frage beschäftigt auch Unternehmer. An sie richtet sich die Bertelsmann Stiftung, die den Wert „einer auf den Menschen ausgerichteten Führung und Unternehmenskultur“ hervorhebt und dabei zehn Dimensionen benennt. Im Auszug sind sechs davon exemplarisch in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt. Auf dieser Grundlage wurde 2003 der Carl-Bertelsmann-Preis für die beste Unternehmenskultur vergeben.

Abbildung 10: Beispiel für eine managementorientierte Sicht auf das Thema „Unternehmenskultur“

Dimension der Unternehmenskultur	Mögliche Bewertungskriterien für eine Unternehmenskultur
Gemeinsame Zielorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Vermittlung von Zielen und Strategien • Identifikation von Mitarbeitern mit Unternehmenszielen • Klarheit über individuellen Beitrag zur Zielerreichung
Verantwortung gegenüber der Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsbeitrag für die Gesellschaft durch die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen • Ausgestaltung menschengerechter Arbeitsplätze • Sozial- und Sonderleistungen • Beitrag zur gesteigerten Lebensqualität der Mitarbeiter sowie deren Familien (z. B. Work-Life-Balance) • Unterstützung sozialgesellschaftlicher Projekte und Aktivitäten • Maßnahmen zum Umweltschutz
Haltungen, Überzeugungen und Werte	<ul style="list-style-type: none"> • Existenz und Kommunikation eines ethischen Leitbildes im Hinblick auf zentrale Werte: Verantwortungsbewusstsein und Vorbildfunktion, Selbstdisziplin und Bescheidenheit, Respekt vor Menschen und Kulturen, Korrektheit und Zuverlässigkeit etc. • Etablierung eines Messsystems zur tatsächlichen Implementierung • Überprüfung und Fortschreibung der Unternehmenskultur • Maßnahmen und Instrumente zur Förderung von Leistungsbereitschaft
Führungskontinuität	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilität in den Führungszyklen • Existenz eines klar umschriebenen Anforderungsprofils für Führungskräfte • Programme und Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskräften • Frühzeitige Übertragung unternehmerischer Verantwortung
Partizipatives Führungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Offen kommunizierte Führungsleitsätze und deren Konformität mit dem Führungsverhalten • Dialogorientierte Zusammenarbeit auf der Basis von gemeinschaftlich festgelegten Zielvereinbarungen • Leistungsbeurteilung von Führungskräften auf Basis des Führungsverhaltens • Förderung der Zusammenarbeit über Hierarchie- und Bereichsebenen hinweg • Schulungs- und Ausbildungsmaßnahmen im Rahmen einer systematischen Mitarbeiterförderung • Mitsprachemöglichkeiten in persönlichem Aufgaben- und Verantwortungsbereich • Einbindung der Mitarbeitervertretung auf Unternehmensebene
Unternehmer im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Delegation von Verantwortung und dezentrale Strukturen • Führung auf Basis von Zielvereinbarungen • Instrumente der Partizipation am unternehmerischen Erfolg (z. B. Kapitalbeteiligung)

Quelle: Bertelsmann Stiftung 2003, Auszug, eigene Darstellung



Auffällig ist dabei, dass die Kennzahlen, die zuvor aus Beschäftigtensicht für relevant erklärt wurden (Anzahl Leiharbeiter, Krankheits- und Unfallquoten etc.), nicht aufgeführt werden. Eines der nominierten Unternehmen war beispielsweise BMW. Die hohe Leiharbeiterquote im Werk Leipzig zeugt aus Sicht von Betriebsräten sicher nicht für ein hohes Maß an gesellschaftlicher Verantwortung. Neben den derzeit etwa 2.629 Festangestellten (plus 100 Lehrlingen) beschäftigt der Autobauer im Februar dieses Jahres nach Auskunft seines Betriebsratsvorsitzenden 1.452 Leiharbeiter: „Unsere älteste Leiharbeitskraft ist ununterbrochen seit 2004 bei BMW in Leipzig tätig und wartet seither auf eine Übernahme.“ Man sei schon froh, dass der Lohnabstand zur Stammbesellschaft auf 20–25 % reduziert werden konnte (vgl. Dunte 2011).

Die Tabelle bietet einen Eindruck davon, in welche Richtung Diskussionen zur Unternehmenskultur auf der Ebene von managementorientierten Hochglanzbroschüren geführt werden können. Die dort aufgelisteten Dimensionen der

Unternehmenskultur wirken samt Bewertungskriterien doch sehr mechanistisch. Dazu passt, dass Betriebsräte oft die Erfahrung machen, dass die Entwicklung einer guten Unternehmenskultur eher ein Schönwetterthema ist, das über die Sonntagsrede nicht hinauskommt. Stattdessen scheitert die Entwicklung der Kultur im Alltag, wenn Elemente von Teilhabe, Mitbestimmung und Beteiligung nicht zu ihrem lebendigen Bestandteil werden.

Ein unsensibler Umgang mit der Unternehmenskultur kann sich jedoch auch ins Gegenteil dessen verkehren, was ursprünglich beabsichtigt war: Reine Lippenbekenntnisse werden von der Belegschaft schnell erspürt und führen unmittelbar zu Demotivation, Frustration und Zynismus – mithin keine sehr nutzbringenden Wegbegleiter erfolgreicher Innovationsprozesse. Broschüren vermitteln keine Wertschätzung. Bei einigen Unternehmen steht der Mensch laut Schriftlage zwar im Mittelpunkt. Viele Betriebsräte wissen aus eigener Anschauung, dass gleichwohl die Leiharbeit ein zentrales Element der

Personalpolitik ist oder dass die Arbeitsbedingungen trotzdem aus Sicht der Beschäftigten nicht befriedigend sind. So eine Kluft zwischen den vorgetragenen Ansprüchen und der betrieblichen Wirklichkeit lässt sich in vielen Betrieben auch anhand einiger harter Fakten und Kennzahlen ablesen: Hohe Krankheitsstände und Fluktuationsraten oder ein großer Anteil an Leiharbeitern sagen einiges über ein Unternehmen aus ... Eine Unternehmenskultur, die für die Beschäftigten nicht stimmig ist, wirkt sich negativ aus – gerade auf die Innovationsfähigkeit. Bei einer hohen Fluktuationsrate beispielsweise geht Know-how schnell verloren oder bleibt unterentwickelt. Neue Mitarbeiter müssen gesucht, gefunden und eingearbeitet werden (vgl. Simon 2007). Das bindet Kraft, die an anderen Stellen fehlt.

In welchem Zusammenhang stehen nun aber Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit? Wie kann aus einer Unternehmenskultur eine Innovationskultur werden? Von vielen Betriebsräten und in der arbeitsorientierten Forschung wird als Katalysator für die Entwicklung einer guten Unternehmens- und Innovationskultur vor allem die Beteiligungsorientierung



im Betrieb gesehen. Das zentrale Ergebnis der quantitativen Analyse des Projektes „InnoMit“ (Interessenvertretungen im Innovationsprozess) lautet entsprechend: „Eine stärkere direkte Partizipation von Beschäftigten geht sowohl mit gesteigertem Innovationspotenzial als auch mit besseren Innovationserfolgen einher“ (Schwarz-Kocher et al. 2011). Durch partizipative Arbeits- und Organisationskonzepte können also Innovationsimpulse gesetzt werden. Zentral sind dabei Instrumente wie das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW), Ideenwettbewerbe, Qualitätszirkel und Mitarbeiterbefragungen etc. oder auch Formen beteiligungsorientierter Organisationsgestaltung wie teilautonome Gruppenarbeit. Positive Effekte all dieser Aktivitäten lassen sich nur dort erwarten, wo der Umgang mit den Menschen stimmt, die sich im Unternehmen bewegen und miteinander arbeiten. Ausgetüftelte Regelungen zur Beteiligung oder komplizierte Messsysteme zur Implementierung einer Unternehmenskultur gehen oft an der Arbeitsrealität vorbei. Das Miteinander gestalten Menschen beim gemeinsamen Arbeiten und im Gespräch.

In vielen Unternehmen fehlt es an „einfachsten“ Umgangsregeln. Die Beschäftigten haben nicht das Gefühl, gehört, gebraucht und mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen ernst genommen zu werden. An Lob durch die Geschäftsleitung, das Management oder Vorgesetzte ist nicht zu denken. Thematisiert werden Fehler, schlechte Prozesse, mangelhafte Abstimmung etc. In einer solchen Atmosphäre entstehen keine Ideen, sondern allenfalls eine Schuldkultur, die z. B. ein Lernen aus Fehlern und damit einen laufenden Verbesserungsprozess nahezu unmöglich macht. Beschäftigte wollen stattdessen einfach anerkannt, wertgeschätzt und beteiligt sein.

Betriebsräte zielen in Diskussionen um die Zukunftsfähigkeit ihres Betriebes sehr häufig auf den Umgang mit Beteiligungsinstrumenten sowie unternehmenskulturelle Aspekte wie Wertschätzung, Führungsverhalten und Kommunikationsklima

ab. Sie haben damit in Bezug auf das Innovationshandeln ihres Betriebes offenkundig die richtigen Fragestellungen im Blick, weil sie die betrieblichen Innovationsprozesse stärker aus Beschäftigtensicht betrachten. Sie stellen dabei nicht auf den konkreten Innovationserfolg für das Unternehmen ab, sondern haben vor allem den individuellen Nutzen für die Beschäftigten im Blick: Arbeitsplatzertüchtigung, Verbesserung von Arbeitsbedingungen, eine Prämie für einen Verbesserungsvorschlag etc. Der Betriebsrat kann diese Beschäftigteninteressen als wichtigen Motivationsfaktor für Innovationshandeln mit Diskussionen und/oder geeigneten Kennzahlen ans Licht der Unternehmensöffentlichkeit holen: Wichtig ist dann nicht nur, wie viele Vorschläge von Beschäftigten des Unternehmens im letzten Jahr eingereicht und angenommen wurden und welcher Einspareffekt erreicht wurde, sondern auch wie viel von dem eingesparten Geld an die Belegschaft wieder zurückgegeben wurde.

Jenseits der gezeigten Effekte von Beteiligung auf Unternehmens- wie Beschäftigtenseite gibt es noch einen weiteren, nicht zu unterschätzenden Nebeneffekt: Beteiligung heißt auch Umverteilung – und zwar im Hinblick auf Qualifikation, Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen. In Zeiten der sicher unbestritten steigenden Bedeutung dieser Faktoren für die ökonomische Entwicklung ist dies ein besonders interessanter Aspekt der Verteilungsfrage.

! Prüfschritt Kultur:

Wie würden die Beschäftigten die Unternehmenskultur (das Klima) beschreiben? Gibt es unterschiedliche Wahrnehmungen in den verschiedenen Abteilungen? Gibt es Kennzahlen, die die Zufriedenheit der Beschäftigten darstellen können? Wie sehr werden Prozesse, Aufgaben und Innovationsprojekte von den an ihnen arbeitenden Menschen ausgedacht? Wo gibt es konkrete Beispiele, dass Innovationsanstöße oder -initiativen unterdrückt wurden? Wo gibt es Positiv-Beispiele? Wie steht das Vorschlagswesen im Vergleich da (Beteiligungsquote oder Anzahl der Vorschläge pro Mitarbeiter)? Was macht aus Beschäftigten- und Betriebsratsicht Unternehmenskultur aus? Was stellen wir in den Vordergrund? Mit welchen Motiven und Zielen?



3 Die Führungs-Falle: Die Leitung lebt Innovation nicht vor

Der Charakter der Führungskultur hat einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenskultur und damit das Innovationshandeln. Das lässt sich am Beispiel des Betrieblichen Vorschlagswesens zeigen: „Die meisten schwerwiegenden und grundlegenden Probleme im Ideenmanagement haben ihre Ursache in der oberen und/oder mittleren Führungsebene. Die Einstellung der Geschäftsführung ist dabei – im Guten wie im Schlechten – die treibende Kraft.“

Was Betriebsräte aus ihrer tagtäglichen Erfahrung berichten, bestätigt auch ein „Leitfaden für ein erfolgreiches Vorschlagswesen in mittelständischen Unternehmen“, der auf der Basis eines Projektes mit einigen sauerländischen Unternehmen erstellt wurde. Bei vielen Unternehmen schläft demzufolge das BVW nach der Euphorie der ersten Jahre ein. Es werden immer weniger Vorschläge eingereicht, der Kreis beteiligter Mitarbeiter wird immer kleiner, bis eines Tages das Ideenmanagement nicht mehr mit Leben gefüllt ist. Eine Neuaufgabe (ein Relaunch) wird jedoch von Mal zu Mal schwieriger. Dieses Einschlafen des BVW sei in den meisten Fällen auf ein Nachlassen der Aufmerksamkeit und des Interesses vonseiten der Geschäftsführung und des Managements zurückzuführen und nicht etwa darauf, dass die Verbesserungspotenziale ausgeschöpft wären (vgl. Scientific Consulting 2004).

Was für das Betriebliche Vorschlagswesen gilt, gilt auch für das gesamte Innovationshandeln eines Unternehmens. Die Geschäftsführung muss den richtigen Weg einschlagen und vorleben. Das hat nichts mit Befehlen und Anweisungen zu tun, sondern viel mit Führungskultur. Im Hinblick auf Innovationen lässt sich dies vielleicht am besten auf folgende Formel bringen: Gibt die Geschäftsleitung den Beschäftigten das Gefühl, in einer Tretmühle zu schuften oder mit den eigenen Ideen ernst genommen zu werden? Wird Innovation beispielsweise auch als etwas verstanden, das zum Ziel hat, Arbeitsbedingungen zu verbessern, oder zielen Innovationsprojekte „nur“ auf Ertragssteigerungen ab?

Wie die Menschen in einem Unternehmen denken, reden, miteinander umgehen und mit welcher Haltung sie Projekte ausführen, wirkt sich eindeutig auf den Innovationserfolg aus. Besonders deutlich wird dies mit einer Betrachtungsweise, die man auch „Kopfstandmethode“ nennt. Dazu könnte man sich in diesem Fall folgende Frage stellen: Was müssten Geschäftsleitung und Management tun, um im Unternehmen möglichst viele Innovationsblockaden aufzubauen? Agiert die Geschäftsleitung auf die im nachfolgenden Kasten beschriebene Weise, kann sie sich sicher sein, dass eines garantiert irgendwann auf der Strecke bleibt: die Begeisterung für die Arbeit und der Spaß an der Idee!

Abbildung 11: Wie baut man Innovationsblockaden auf?

10 Hinweise zum Schmunzeln oder Nachdenken

1. Betrachte jede neue, von unten kommende Idee mit Misstrauen – weil sie neu ist und von unten kommt.
2. Bestehe darauf, dass Personen, die deine Zustimmung für eine Aktion benötigen, auch die Zustimmung mehrerer höherer Ebenen einholen müssen.
3. Fordere Abteilungen oder Individuen auf, ihre Vorschläge gegenseitig zu kritisieren. (Das erspart dir die Mühe des Entscheidens; du musst nur den Überlebenden belohnen.)
4. Drücke Kritik ungehemmt aus und unterdrücke Lob. (Das hält die Leute unter Druck!)
5. Behandle die Aufdeckung von Problemen als Fehlleistung, damit die Leute nicht auf die Idee kommen, dich wissen zu lassen, wenn etwas nicht klappt.
6. Kontrolliere alles sorgfältig. Sorge dafür, dass alles, was gezählt werden kann, oft gezählt und kontrolliert wird.
7. Fülle Entscheidungen zur Reorganisation heimlich und überfalle die Mitarbeiter damit unerwartet. (Auch das hält die Leute unter Druck.)
8. Stelle sicher, dass eine Informationsnachfrage stets gut begründet wird, und achte darauf, dass Informationen nicht umsonst zur Verfügung gestellt werden. (Informationen sollen nicht in falsche Hände fallen!)
9. Übertrage im Rahmen der Delegation auf nachgeordnete Manager vor allem die Verantwortung, Einsparprogramme oder andere bedrohliche Entscheidungen zu realisieren. Und bringe sie dazu, es schnell zu tun.
10. Und vor allem: Vergiss nie, dass du als Angehöriger der höheren Ebene schon alles Wichtige über dieses Geschäft weißt.

Quelle: Franken (2006)

Geschäftsleitungen und Manager können also durch ihren Führungsstil Ideen verhindern oder aber wie ein Katalysator für neue Ideen wirken. Das Management spielt bei der Förderung von Innovationen in seinem Unternehmen eine zentrale Rolle: Es kann ein Umfeld schaffen, in dem Menschen ihr (kreatives) Potenzial ausschöpfen können. Zu diesem Umfeld gehören z. B. folgende Aspekte, die gut von Betriebsräten thematisiert werden können:

- Wertschätzung für die Beschäftigten als zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur: Sie muss praktisch erfahrbar sein und darf nicht auf Sonntagsreden beschränkt sein.
- Klarheit bei den Zielen: Innovationshandeln muss in das Zielsystem des Unternehmens integriert sein. Der Beitrag einer konkreten Innovationsidee zur Unternehmensstrategie muss nachvollziehbar werden. Nur dann können Innovationsideen erfolgreich umgesetzt und auf allen Unternehmensebenen nachhaltig verankert werden. Es mag zwar notwendig sein, Stellen oder Abteilungen (z. B. für das BVW) zu schaffen – hinreichend ist es keinesfalls. Denn zusätzlich muss geklärt werden, welche konkreten Ziele erreicht werden sollen, welche Ressourcen bereitgestellt werden und welche Abteilungen/Personen zusammenarbeiten sollten, um die Ziele zu erreichen.
- Commitment und Engagement der Leitungsebene: Die Geschäftsführung muss hinter der Umsetzung der Vorhaben stehen. Häufig wird den Vorschlägen/Ideen eine zu geringe Priorität eingeräumt und die zügige Realisierung von Maßnahmen zu wenig unterstützt. Was die Geschäftsführung nicht treibt, wird in den meisten Fällen auch nicht weitergetrieben. Gleichgültigkeit verunsichert. Das Mitziehen der Vorgesetzten beeinflusst maßgeblich, ob Mitarbeiter ihre Innovationsarbeit (z. B. Ideenfindung für das BVW) als nutzlos vertane Zeit erleben oder als etwas, das für sie und die Zukunft ihrer Arbeitsplätze gut ist.

- Bearbeitung und Umsetzung: Geschäftsleitung und Management schaffen es, Innovationsprojekten Bedeutung zu verleihen, indem sie klare Strukturen, Abläufe und Verantwortlichkeiten schaffen und die Fortschritte regelmäßig überprüfen. Zu viel Lässigkeit schadet dem Ansehen der Innovationsprojekte beträchtlich. Warum sollte jemand sie ernst nehmen, wenn die Leistungsebene es offensichtlich nicht für nötig hält, die notwendigen Voraussetzungen für ein Gelingen zu schaffen? (vgl. Scientific Consulting 2004)

Der Fisch stinkt also auch in diesem Falle vom Kopf her. Es obliegt der Führung, ob die Beschäftigten in der besagten Treitmühle schufteten oder in einer Ideenfabrik gute Perspektiven für dauerhaft sichere Arbeit sehen: durch neue Ideen, Produkte und attraktive Lösungen.

- ! Prüfschritt Führung:**
Welcher Führungsstil herrscht im Unternehmen vor? Haben die Beschäftigten das Gefühl, wertgeschätzt, ermutigt und befähigt zu werden? Gibt es verschiedene Führungskulturen auf den unterschiedlichen Hierarchiestufen? Gibt es Abteilungen, in denen sich die Führungskultur besonders von der anderer unterscheidet? Hat die Art der Führung ein abteilungsbezogenes Denken zur Folge oder wird abteilungsübergreifende Zusammenarbeit gefördert? Werden Beschäftigteninteressen vom Führungspersonal ernst genommen? Wie klappt die Zusammenarbeit der Führungsebene mit dem Betriebsrat? Wird mit Mitbestimmung des Betriebsrats an den passenden Rahmenbedingungen und Führungskulturen im Unternehmen gearbeitet?

4 Die Elfenbeinturm-Falle: Innovation ist keine „one man show“

Betriebsräte berichten immer wieder von fehlgesteuerten Innovationsprozessen bzw. deren Ergebnissen: Sie berichten von Produkten, die in der Montageabteilung nicht zusammengebaut werden können, weil die Zeichnungen nicht eindeutig sind. Sie geben den Ärger von Kollegen aus dem Service wieder, die verzweifelt beim Kunden versuchen, eine Maschine zu reparieren, aber nicht an die entscheidenden Bauteile herankommen können. Das sind die Ergebnisse von Innovationsprozessen im Elfenbeinturm. Sie passen nicht zu den in der Wissenschaft diskutierten steigenden Ansprüchen an Unternehmen, deren Innovationsprozesse und Produkte.

Für Betriebsräte bieten sich entlang dieser Debatte mehrere Andockpunkte, die sie in der betrieblichen Debatte stärken könnten: Moderne Innovationsprozesse erfordern offensichtlich Qualifikationen, Kompetenzen und gemeinsame Arbeitsprozesse zwischen Abteilungen, die von Betriebsräten immer schon hochgehalten wurden. Es lohnt sich daher, ein paar Gedanken aus der Wissenschaft als Argumentationsunterstützung aufzunehmen. Aktuelle Forschungsprojekte haben dazu interessante Erkenntnisse zu bieten. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Verzahnung von Wertschöpfungsschritten:

„Innovation ist schon lange kein Thema mehr, das alleine im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE) anzusiedeln ist. Jede Abteilung und jede Station im Produktlebenszyklus haben ihren Anteil am Innovationsprozess – oder besser: sie könnten einen haben. Denn immer noch ist eine gar nicht so neue Frage letztlich unbeantwortet: Wie kommt innovationsrelevantes Wissen, wie kommen Innovationsimpulse aus den einzelnen Stationen des Produktlebenszyklus zurück in den FuE-Bereich? Und das zeitnah und nachhaltig? Also: immer wieder und immer wieder aufs Neue“ (Pfeiffer/Schütt/Wühr 2011).

Heutige Kundenanforderungen bedingen dabei offensichtlich immer öfter Innovationsprozesse, die nicht in erster Linie auf die Reduktion von Komplexität setzen, sondern auf deren Bewältigung. Zu diesen Befunden kommt das auf den deutschen Maschinen- und Anlagenbau bezogene Projekt „Smarte Innovation“.

Dabei wurde herausgearbeitet, dass ein Unternehmen auf viel Potenzial verzichtet, wenn es die verschiedenen Abteilungen und Funktionen im Wertschöpfungsprozess von der Produktplanung bis zum Service nicht einbezieht. Für jeden Wertschöpfungsschritt stellt sich demnach einerseits die Frage, wie wichtig er für Innovationsprozesse im Unternehmen ist. Andererseits kann für Abteilungen gesondert danach gefragt werden, ob der potenziell mögliche Leistungsbeitrag zum Innovationsprozess tatsächlich schon ausgeschöpft ist. Die übergreifende Erkenntnis ist, dass im Maschinenbau bereits jetzt hohe Innovationsanteile jenseits der klassischen Forschung und Entwicklung zu finden sind und gleichzeitig noch viele Potenziale brachliegen (vgl. Wühr/Pfeiffer 2011). Diese und andere Forschungsergebnisse rücken Querbeziehungen einzelner Abteilungen und Funktionsbereiche entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette in den Vordergrund. Die Kombination der verschiedenen Wertschöpfungsschritte und die Beziehungen der Menschen, die dieses Vorgehen treiben, sehen in jedem Unternehmen anders aus und tragen zu einer spezifischen Innovationskultur bei. Innovationen an Produkten und für neue Produkte in diesem Sinne zum Thema der ganzen Organisation zu machen, kann aus Sicht verschiedener Experten folgende Vorteile haben:

- Stärkerer Kundenbezug von Innovationsprozessen: Gerade die Erfahrungen aus kundenbezogenen Wertschöpfungsprozessen wie Service und Vertrieb sind wichtig, um die Bedarfe der Kunden im Innovationsprozess besser berücksichtigen zu können (vgl. Feller/Hofer 2010).

- Effektivere Innovationsprozesse: Insbesondere in frühen Phasen können durch eine enge Verzahnung von Informationen aus den Bereichen Konstruktion, Qualität und Fertigungsplanung unnötige Schleifen vermieden und Produkte in einer neuen, höheren Qualität entwickelt werden (vgl. Bertsche/Bullinger 2007).
- Geringere Produktionskosten für die Produkte: Montage- und servicefreundliche Konstruktionen werden im Dialog entwickelt (vgl. Fischer/Koch/Schmidt-Faber/Hausschulte 2003).

Die stärkere Verknüpfung der verschiedenen Wertschöpfungsprozesse und die Stärkung der Beziehungen der Menschen darin sehen im Ergebnis letztlich in jedem Unternehmen anders aus. Weil es dafür nicht den einen generellen Weg gibt, sondern nur den spezifischen, erwachsen daraus Problemlösungs- und Kernkompetenzen, die von anderen Unternehmen nicht zu imitieren sind. Wenn dann noch Kunden und Lieferanten in einen offenen Innovationsdialog eingebunden werden, wiegt dieses Argument im Vergleich mit Konkurrenten umso schwerer. Gerade vor dem Hintergrund eines starken globalen Wettbewerbs sind dies Argumente mit einigem Wohlklang – nicht nur für Betriebsräte.

Die Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungsschritte aus verschiedenen Abteilungen und Funktionsbereichen ist jedoch sehr voraussetzungsvoll. Sie bringt unweigerlich eine Zusammenarbeit von Beschäftigten mit unterschiedlichen berufsbio-graphischen Hintergründen mit sich. Eine Grundvoraussetzung dabei ist, dass die entsprechenden Akteure miteinander kommunizieren und sich wechselseitig verstehen können.

Zu den Vorzügen der deutschen Form der dualen Berufsausbildung gehören Kommunikationsbrücken – also eine gemeinsame Sprache – zwischen Ingenieuren, Meistern, Technikern und Facharbeitern. Denn die Kombination aus der Anwendung von theoretischem Wissen vor dem Hintergrund von Arbeitserfahrung auf der einen Seite (Ingenieure) und der Anwendung von Erfahrungswissen mit theoretischem Hintergrund auf der anderen Seite (Facharbeiter) schafft gute Voraussetzungen, um komplexe Arbeitszusammenhänge zusammen bewältigen zu können. Zur weiteren Verbesserung der gemeinsamen Arbeitsfähigkeit sollten im Unternehmen weitere Kompetenzen gefördert werden.

Dies betrifft insbesondere

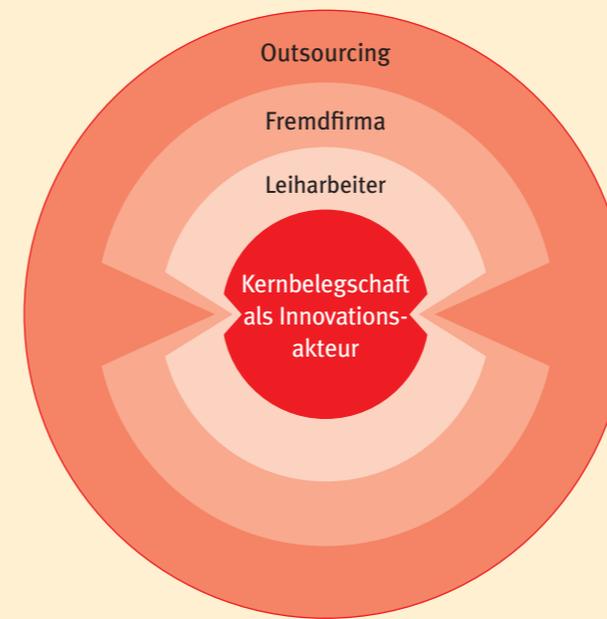
- die Kommunikations-, Interaktions- und Kooperationsfähigkeit,
- das ganzheitliche Denken in Wertschöpfungszusammenhängen,
- das Verständnis für die Arbeitsrealität und -probleme von Beschäftigten aus anderen Abteilungen,
- die Problemlösungs- und Schnittstellenkompetenz und
- die Veränderungsbereitschaft (vgl. Pfeiffer 2009).

Auf der einen Seite haben die Tarifpartner der Metall- und Elektroindustrie durch das Entgeltsystem *era* eine sinnvolle Unterstützung für diese Anforderung geschaffen, weil die Entfaltung der genannten Kompetenzen von der Eingruppierungsseite her gut unterstützt wird. Auf der anderen Seite führen politische Diskussionen und Managemententscheidungen dazu, dass die notwendigen Voraussetzungen möglicherweise Stück für Stück verloren gehen. In erster Linie sind hier neuere Entwicklungen im Bereich Personalpolitik zu nennen.

Erstens machen die systematische Verkleinerung der Belegschaft im Zuge der Personalpolitik der unteren Linie und der zunehmende Aufbau von Randbelegschaften bzw. externen Lieferbeziehungen die als notwendig propagierte abteilungs- und funktionsübergreifende Innovationsarbeit in der betrieblichen Wertschöpfungskette sicher nicht einfacher – wenn nicht an manchen Stellen sogar unmöglich.

Die Ausgliederung in sich selbst tragende Geschäftsbereiche mindert Anreize zur Zusammenarbeit und fördert stattdessen Bereichsegoismen. Leiharbeiter und Fremdfirmen im Betrieb werden naturgemäß nicht die gleichen Voraussetzungen für das Verstehen von Zusammenhängen mitbringen können wie die Stammbesellschaft.

Abbildung 12: Der Innovationskern wird durch den Aufbau von Randbelegschaften und die Auslagerung von Wertschöpfungsschritten kleiner.



Quelle: eigene Darstellung

Zweitens fallen Debatten um die **Zukunft der Facharbeit** ins Auge: Unternehmen erklären immer wieder, dass es nicht genug ausbildungsfähige Jugendliche gäbe und ziehen sich mit dieser Begründung aus der Ausbildung zurück. Eine Diskussion um die Modularisierung der Berufsausbildung – bei der 350 deutsche Berufsbilder durch über 3.000 Module ersetzt werden sollen – wird bereits seit vielen Jahren und unter großem Widerstand seitens der IG Metall geführt (vgl. Ehrke 2011). In wieder anderen Diskussionen ist gar von einer Entwertung der beruflichen Bildung und einer Aufwertung der Wissenschaftlichkeit im Betrieb die Rede (vgl. Baethge/Solga/Wieck 2007). Auch Betriebsräte sehen die benannten Entwicklungen mit Sorge, finden jedoch auch bereits ihre eigenen Lösungen im Umgang damit.



„An unserem Standort in Iserlohn zeichnete sich schon vor Jahren ab, dass ganz einfache Arbeiten immer seltener werden. Gleichzeitig war klar, dass ein Werkzeugmacher nie einfach ‚nur‘ Teile produzieren will. Daher haben wir als Betriebsrat darauf gedrängt, für die neuen Anforderungen eine Ausbildungsmöglichkeit zu schaffen. Mit Maschinen- und Anlagenführern machen wir jetzt gute Erfahrungen.“

Ulrich Kunz, Betriebsratsvorsitzender
Kirchoff Witte GmbH, Attendorf

Als dritter Aspekt sind die vielfältigen Bemühungen um **Standardisierung** und Prozessvereinigungen in den Unternehmen zu nennen. Nicht nur in der Produktion (Stichwort: Ganzheitliche Produktionssysteme), sondern auch in der FuE werden Prozesse bereinigt und Geschäftsprozesse neu modelliert.

„Wir finden momentan in unserer Empirie vor allem die erstaunliche Renaissance eines blinden Planbarkeits- und Beherrschungsdogmas, das Bürokratiemonster und Kennzahlenwahn erschafft statt Selbstorganisation. Prozessoptimierung führt zu einem Mehr an Prozessen – allerdings oft verbunden mit einem Mehraufwand ohne Mehrwert“ (Pfeiffer 2010, ähnlich: F&E-Positionspapier der Ingenieure in der IG Metall). Gemeinsamer Austausch, Erfahrungslernen, Suchprozesse, Lernen aus dem Scheitern – all das, was eine Innovationskultur ausmacht, ist in den neu geschaffenen Geschäftsprozessen normalerweise nicht vorgesehen.

Betriebsräte können diese Fragestellungen im Betrieb aufgreifen und unter dem Blickwinkel der Innovationsfähigkeit thematisieren: Welche Entwicklungen sehen wir bei uns? Welchen Einfluss hat das auf unser Innovationshandeln? Sind die Beschäftigten in unserem Unternehmen fähig und in der Lage, sinnvoll zusammenzuarbeiten? Oder gibt es jüngere Entwicklungen (mehr Leiharbeit, weniger Fachkräfte, mehr Standardisierung von Prozessen etc.), die das behindern?

! Prüfschritt Elfenbeinturm:
Gibt es im Unternehmen eine Wahrnehmung dafür, dass zur Innovation am besten alle beitragen können und wollen? Gibt es eine Wahrnehmung für Probleme, die daraus entstehen, dass Innovation nur das Thema einer kleinen Gruppe von Beschäftigten ist? Wie arbeiten unterschiedliche Abteilungen und Berufsgruppen zusammen? Gibt es ein Miteinander und Wertschätzung füreinander? Wird das gezielt gefördert oder gibt es eher eine Schuldkultur zwischen den Abteilungen und Berufsgruppen, die dazu führt, dass Fehler aus Angst nicht gemeldet werden und Vorschläge unterbleiben? Welche Randbedingungen erschweren das Ziehen an einem Strang: behindernde Prozessstandardisierungen, eine Personalpolitik, die auf Kostenminimierung statt Kompetenzaufbau abzielt, etc.?

5 Die Schlankheits-Falle: Zu wenig (Kern-)Kompetenz

Die Kostendiäten der vergangenen Jahre haben in vielen Unternehmen tiefe Spuren hinterlassen, die sich negativ auf die Innovationsfähigkeit auswirken. Zum einen haben Unternehmen zur Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit mit diversen Projekten und Ablaufveränderungen ihre Prozesse „inhouse“ verschlankt und damit Kosten gesenkt. Zum anderen sind viele Geschäftsprozesse gerade in den wertschöpfenden Bereichen (mechanische Fertigung etc.) auch an andere Standorte verlagert oder an andere Unternehmen ausgelagert worden.

Betriebsräte diskutieren immer wieder die kurzfristigen und langfristigen oder die unmittelbaren und mittelbaren Folgen dieser Rationalisierungs-, Verlagerungs- und Outsourcingprozesse. Dabei stellen sie der Effizienzbetrachtung (weniger Ressourcen- und Geldeinsatz) ihre Effektivitätssicht gegenüber: Tun wir damit das Richtige? Sind wir damit noch in der Lage, Qualität zu liefern? Sind unsere Produkte auch in Zukunft noch attraktiv?

Auch in der Forschung gibt es Ansätze, diese Programme zur Steigerung der Effizienz, z. B. im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit von Prozessen und die Wandlungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen, kritisch zu diskutieren, wie in der Folge für den FuE-Bereich beschrieben: „Die Belastungen am Arbeitsplatz werden für die Beschäftigten immer höher. Besonders der Trend zur Standardisierung in Unternehmen bedeutet für die Belegschaften eine neue Herausforderung. Eigentlich soll sie – natürlich neben Kosteneinsparungen – auch Entlastung und mehr Freiräume für die Mitarbeiter schaffen“ (Wühr/Pfeiffer/Schütt 2010).

Standardisierung führt – bedingt durch falsche Strategien – stattdessen oft genau zum Gegenteil. Ein Ingenieur beschreibt

diese Wirkung im Rahmen des Projektes „Smarte Innovation“ einmal aus seiner Perspektive: „Die Prozesse, die wir jetzt haben, passen nicht zum Arbeiten. Gleichzeitig hat die Komplexität so zugenommen, dass sie in so einem Prozess nicht einfach abzubilden ist. Und komischerweise haben diejenigen, die die Prozesse gestalten, nicht den richtigen Blick. Das fällt auf, dass sich mit Prozessen immer die beschäftigen, die eigentlich völlig fremd in dem Bereich sind“ (Wühr/Pfeiffer/Schütt 2010).

Es scheint, als befänden sich Unternehmen in einem Dilemma: Globale Konkurrenz macht sowohl Innovationsfähigkeit als auch Kosteneffizienz zu zentralen Wettbewerbsfaktoren. Zu viel Kosteneffizienz erschwert Flexibilität und Kreativität (vgl. Amabile 1998).

Zu viele Freiheiten und verschwenderischer Umgang mit Ressourcen können den ökonomischen Erfolg behindern. Die angelsächsische Organisationsforschung hat hierzu das Konzept des sogenannten „organisational slack“ (engl.: organisatorischer Puffer, Leerlauf) entwickelt (vgl. Cyert/March 1963). Gemeint ist damit ein Pool an Ressourcen in Form von Überkapazitäten und organisatorischen Puffern, die zur Leistungserstellung nicht unmittelbar notwendig sind – typischerweise Überkapazitäten an Personal und Leerkapazitäten an Maschinen (vgl. Nohria/Gulati 1996).

Aus kurzfristiger Perspektive und unter Renditegesichtspunkten sind dies genau die gesuchten Rationalisierungs- und Einsparpotenziale. Aus der Perspektive langfristiger Stabilität und unter Innovationsgesichtspunkten lassen sich jedoch einige Argumente finden, die ein genaueres Hinsehen lohnen. Einige Autoren verweisen beispielsweise auf die Bedeutung personeller Zusatzkapazitäten als Voraussetzung für Flexibilität, um im Rahmen modulartig organisierter Wertschöpfungsprozesse genug Reserven an den Schnittstellen und bei Auftragsschwankungen zu haben. Kompetenz- und Qualifika-



Zunehmend weniger umstritten ist also auch in Teilen der betriebswirtschaftlichen Forschung die – gerade von Betriebsräten oft vorgebrachte – Beobachtung, dass die einseitige Fokussierung auf Kostensenkung nicht das richtige Investitionsprogramm für die Zukunft ist. Für jedes Unternehmen muss aufs Neue geklärt werden, was das richtige Maß für den Einsatz von – insbesondere personellen und zeitlichen – Ressourcen ist, um innovationsfähig zu sein oder ein bestimmtes Innovationsprojekt durchzuführen. Für diese Klärung ist insbesondere der Systemblick für das ganze Unternehmen wichtig: Welche Wechselwirkungen bestehen zwischen Menschen, Abteilungen, Prozessen, Innovationsprojekten und ökonomischem Erfolg sowie der Zukunftsfähigkeit für Arbeitsplätze?

Wechselwirkungen sind es auch, die Verlagerungs- und Outsourcingaktivitäten im Zuge der sogenannten Bereinigung von Kernkompetenzen so schwierig machen. Verlagerungen und Outsourcingmaßnahmen beruhen oft genug auf Entscheidungsprozessen, die – wenn überhaupt – eher oberflächlich durchgerechnet als mit Tiefenblick durchdacht sind. Entscheidende Kostenfaktoren, die vielleicht auf den ersten Blick nicht so sichtbar in den Wechselwirkungen der internen Prozesse begründet liegen, finden keinen Eingang ins Entscheidungskalkül.

Das Primat der Kostensenkung vor anderen strategischen Überlegungen führt auch zu einer allzu schlichten Auslegung des Begriffes der Kernkompetenzen. Übrig bleibt letztlich nur die Feststellung: Die Rückbesinnung auf Kernkompetenzen macht schlank und alles, was schlank macht, führt zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Daher ist bei vielen Betriebsräten der Begriff negativ belegt. Gleichwohl lassen sich aus seiner ursprünglichen Bedeutung einige interessante Aspekte ableiten, die eine „Rückeroberung“ eines zentralen Begriffes der typischen Managementsprache mit eigenen

tionsüberschneidungen bei Beschäftigten über den direkten Anforderungsbedarf hinaus erfüllen eine wichtige Funktion im Hinblick auf ein wechselseitig besseres Verständnis und größere Handlungsspielräume für die Ausgestaltung selbstorganisatorischer Arbeitsformen. Überkapazitäten tragen aus dieser Perspektive zur Flexibilität des Unternehmens und zur strukturellen Anpassungsfähigkeit an immer neue Bedingungen bei (vgl. Brehm 2003). Im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit selbst führt eine Verknappung von Ressourcen (z. B. Zeit, die auf Innovationsprojekte verwandt werden kann) offenbar zu einer vorzeitigen Kanalisierung der Projekte, die die Bedeutung und Tragweite der Innovation verringert. Im Umkehrschluss bedeutet dies selbstverständlich nicht, dass ein Mehr an Ressourcen immer und unmittelbar zu mehr Innovationsfähigkeit führt.

Werten von Betriebsräten und Beschäftigten nahelegen. Allzu leicht darf ein Unternehmen es sich mit dieser Frage nämlich nicht machen. Fragt man nach den Kernkompetenzen eines Unternehmens, kommen häufig vorschnelle Antworten („Wir sind Qualitätsführer“). Problematisch wird diese pauschale Sicht, wenn alle anderen Konkurrenten des Unternehmens auf dieselbe Art von sich sprechen. Dann kann sich das Unternehmen offensichtlich mit seiner Qualität nicht absetzen. Aber vielleicht gibt es ja einen anderen Aspekt, der in der betrieblichen Diskussion bloß noch nicht gut genug herausgearbeitet wurde?

Folgende Definitionen mögen in diesem Zusammenhang hilfreich sein: „Kernkompetenzen sind hinsichtlich des erzeugten Kundennutzens im Wettbewerbsvergleich einzigartige interne Fähigkeiten eines Unternehmens, die in den Leistungsprozessen beim Einsatz von Ressourcen entstehen und ständig weiterentwickelt werden. Sie dienen als Plattform für die Entwicklung bestehender und neuer Geschäfte“ (Marquardt 2003). Nach Prahalad/Hamel (1990) sind Kernkompetenzen „die Fähigkeiten, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, wesentlichen Kundennutzen zu liefern“, die u. a. wie folgt identifiziert und definiert werden können:

- Kundennutzen: Wird auf Basis dieser Kernkompetenzen ein nachhaltiger Mehrwert für den Kunden erbracht? Leisten sie einen wesentlichen Beitrag zum wahrgenommenen Kundennutzen des Endproduktes?
- Imitationsschutz: Beherrscht das Unternehmen die Kernkompetenzen exklusiv? Oder können sie leicht kopiert und angeeignet werden? Konkurrenzunternehmen sollten sich Kernkompetenzen nicht leicht aneignen, sondern langsam aufbauen müssen (nachhaltiger Vorteil).
- Diversifikation: Bieten die ausgemachten Kernkompetenzen das Potenzial, den Zugang zu einer Vielzahl von (auch neuen) Märkten zu ermöglichen?



„Die Geschäftsführung wollte vor Jahren schon die mechanische Fertigung auslagern. Wir haben sie zur Kernkompetenz erklärt. Nicht nur, weil wir nachweisen konnten, dass das so billiger ist, sondern auch, weil aus der Produktionskompetenz unsere Innovationsstärke herrührt. Dass die Fertigung heute noch hier am Standort ist, zeigt, wie richtig wir damals gehandelt haben.“

Udo Bonn, Betriebsratsvorsitzender Atlas Copco Energas GmbH, Köln

Nach diesem Verständnis stehen Kernkompetenzen eher als Garanten für weitere Innovation und nachhaltige Unternehmensentwicklung denn für schlanke Prozesse. Kernkompetenzen sind dabei Ergebnisse eines unternehmensspezifischen Lernprozesses. Sie entstehen im Rahmen eines komplexen Beziehungsgefüges aus Wissen, Ressourcen und Strukturen als einzigartige Problemlösungen. Diese Art der Problemlösung ist nicht auf ein einziges Produkt begrenzt, sondern erstreckt sich beispielsweise quer über verschiedene Geschäftsbereiche (vgl. Marquardt 2003).

Stellt man sich nun vor, ein einzelner Wertschöpfungsprozess würde aus diesem komplexen Beziehungsgefüge ohne Beachtung seines spezifischen Beitrages herausgelöst, wird schnell klar, warum die kostenorientierte Betrachtung des Themas „Kernkompetenz“ zu schlechten Ergebnissen führt. Betriebsräte beobachten dies oft genug. Nachhaltig ist dabei vor allem der Schaden, der dem Unternehmen zugefügt werden kann und von dem es sich möglicherweise nicht mehr erholt.

Das oft vorgetragene Argument – unter Berufung auf betriebswirtschaftliche Konzepte wie das der „virtuellen Fabrik“ (Schuh/Millarg/Göransson 1998) oder der „grenzenlosen Unternehmung“ (Picot/Reichwald/Wigand 2003) – Unternehmen würden heute nurmehr in überbetrieblichen Netzwerken unter Aufweichung traditioneller Unternehmensgrenzen agieren können, hilft hier nicht weiter. Denn auch wenn Unternehmensnetzwerke vielfach bereits Realität sind (und in Zukunft wichtiger werden) – an der oben beschriebenen Definition eigener Kernkompetenzen kommt kein Unternehmen vorbei. Wer will schon mit einem Unternehmen kooperieren, dessen Problemlösungsbeitrag für die Kooperation nicht geklärt ist?

Denkt man die Forschungsergebnisse zu den Themen „Überkapazität“ und „Kernkompetenzen“ zusammen, kann ein Betriebsrat daraus die Frage entwickeln, ob an den entscheidenden Stellen genug Ressourcen vorhanden sind, um die Kernkompetenzen des Unternehmens (weiter-) zu entwickeln. Die Prüfung dieser Frage ist nichts, was die Geschäftsführung mal eben so im Alleingang durchführen könnte. Sie ist nicht mit einem Federstrich erledigt, sondern setzt einen ehrlichen Dialog und Umgang mit den Kompetenzen und Ressourcen im Unternehmen voraus. Gerade Unternehmen, die sich mit ihren Produkten aus verschiedensten Gründen am Ende des Produktlebenszyklus wähnen, sollten sich intensiv mit dem Konzept der Kernkompetenz auseinandersetzen. Die Verbundenheit eines Betriebsrates mit den Beschäftigten aus den verschiedenen Funktionsbereichen bietet ihm gute Ausgangspunkte, zu diesem Dialog aufzurufen.

! Prüfschritt Schlankheit:
Gibt es im Unternehmen überhaupt eine Diskussion über Kernkompetenzen? Sind die Ergebnisse plausibel und tragfähig? Wird das Hinterfragen der Kernkompetenzen genutzt, um z. B. neue Ansatzpunkte für Anschluss- oder Ergänzungsproduktionen zu finden, mit denen Arbeit auch nach dem Wegfall bisheriger Kunden, Aufträge und Märkte zu sichern ist? Wenn nicht: Kompetenz-Check-up anregen!



**6 Die Falscher-Ehrgeiz-Falle:
 Nicht nur die großen Projekte bringen Erfolg**

Immer mal wieder gelingt es Unternehmen, mit einer einzigen Maßnahme große Einsparungen zu erzielen. Die meisten Unternehmen sind aber gerade deswegen so erfolgreich, weil sie ständig und kontinuierlich kleine, stufenweise Innovationen einführen bzw. Verbesserungen durchführen (vgl. Simon 2007). Ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt dafür ist das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW).

Fakten und Beispiele können einen Eindruck geben, welche Bedeutung das BVW in Industriebetrieben haben kann: Das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft (DIB) gibt einen sogenannten „Jahresbericht Ideenmanagement“ heraus, der auf einer Befragung von Unternehmen beruht. Darin werden die Leistungen der deutschen Industrie im BVW untersucht (siehe unten stehende Tabelle, vgl. Kersting 2010).

Im Ergebnis lässt sich zusammenfassen: Das obere Drittel der Unternehmen kommt auf mehr als einen Verbesserungsvorschlag pro Mitarbeiter. Die Besten unter ihnen kommen auf 7–17 Vorschläge pro Mitarbeiter und Jahr. Diese vielen, auch kleineren Ideen und Maßnahmen erzielen zusammen genommen eine große Wirkung von mehreren Milliarden Euro. Auf einen Teil dieses Kuchens kann wohl kein Unternehmen verzichten. Und für die Beschäftigten kann eine Höchstprämie von 534.851 Euro wie im Jahre 2008 natürlich auch ansprechend sein.

Der sauerländische Autozulieferer Kirchhoff beispielsweise kann seit Jahren über große Erfolge durch das BVW berichten. Fast 60 % der ca. 1.300 Beschäftigten haben sich 2010 mit eigenen Vorschlägen daran beteiligt. Im Rahmen des BVW konnten durch 2.877 Vorschläge insgesamt 559.523 Euro gespart werden. 240.000 Euro sind als Prämien an die Beschäftigten wieder ausgezahlt worden (vgl. Pahlke 2011). Kirchhoff

Abbildung 13: Kennziffern des Ideenmanagements

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Befragte Unternehmen	306	315	290	277	246	176
Beschäftigte	2.040.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	1.900.000	2.033.042
Anzahl Vorschläge	1.295.000	1.267.000	1.396.000	1.380.000	1.123.000	1.235.218
Summe der Prämien (Euro)	159 Mio.	163 Mio.	168 Mio.	160 Mio.	130 Mio.	117 Mio.
Höchstprämien (Euro)	194.725	440.000	435.570	534.851	163.000	222.470
Durchschnittliche Prämie je prämiertem Vorschlag (Euro)	199	183	183	190	170	137
Einsparungen aus errechenbaren VV im 1. Jahr (Euro)	1.000 Mio.	1.000 Mio.	1.327 Mio.	1.394 Mio.	1.422 Mio.	1.373 Mio.

Quelle: Kersting 2010, eigene Berechnungen

Abbildung 14: Vorschlagsquoten in verschiedenen Branchen

	2005	2006	2007	2008	2009
Industrie – gesamt	0,84	0,82	0,97	0,89	0,76
Automobil	0,62	0,59	0,59	0,54	0,41
Autozulieferung	2,43	1,14	2,00	1,82	1,70
Elektro	1,14	1,61	1,52	1,41	1,15
Metallverarbeitung	0,69	0,73	1,39	0,83	1,09
Maschinenbau	0,91	0,72	0,88	0,91	0,71

Quelle: Kersting 2010, eigene Berechnungen

liegt mit einer durchschnittlichen Anzahl von 2,2 Vorschlägen pro Mitarbeiter überdurchschnittlich gut im Rennen, wie ein Vergleich zeigt.

Dieser zeigt Branchenbesonderheiten beim Betrieblichen Vorschlagswesen auf. Nicht in jeder Branche werden die gleichen Vorschlagsquoten erreicht. Die Beschäftigten der Automobilzulieferindustrie bringen die meisten Verbesserungsideen ins VW ein. Ihre Ideen werden zudem am häufigsten umgesetzt (zu 86 %, siehe oben stehende Grafik).

Diese beeindruckende Bilanz aus der deutschen Industrie enthält genügend Argumente, wenn Betriebsräte sich Zweifeln gegenübersehen, denen das VW zu aufwendig ist und/oder zu wenig Effekte hat. Letzten Endes hat es die Geschäftsleitung eines jeden Unternehmens selbst in der Hand, was aus dem Vorschlagswesen entstehen kann.

Ein Aspekt eines kontinuierlichen Innovationsprozesses im Rahmen des VW sollte zudem nicht vergessen werden: Der motivierende Effekt durch die Prämien und die Zufriedenheit

bei der Umsetzung eines eigenen Vorschlages sollte nicht unterschätzt werden. DAS ist ein wichtiger (Gestaltungs-)Aspekt der Unternehmenskultur!

! Prüfschritt Falscher-Ehrgeiz:
 Gibt es im Unternehmen auch für „kleine“ Ideen der Beschäftigten eine große Wertschätzung? Oder muss es immer gleich der große Wurf sein? Gilt das Motto: Besser viele kleine Ideen der Beschäftigten als ein „Billiger“-Vorschlag der Geschäftsleitung (= Personalkosten sparen)? Was steht also im Vordergrund: große Einsparpotenziale oder die Dauerhaftigkeit des Prozesses und positive Wirkungen auf die Unternehmenskultur? Wird auch abteilungs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit belohnt? Wie stehen die Beschäftigten dazu? Welche Erfolge und Misserfolge gibt es? In welchem Verhältnis steht das VW zur Innovationsleistung des Unternehmens? Wie ist der direkte Nutzen für die Beschäftigten geregelt und wie werden negative Auswirkungen auf Beschäftigte vermieden?

**7 Die Aktionismus-Falle:
 Von Modewelle zu Modewelle gehen Ideen verloren**

Im Prinzip kennt jeder Betriebsrat diese Situation. Ein neuer Manager kommt ins Unternehmen und bringt seine eigenen Rezepte mit, um das Unternehmen (wieder zurück) auf die Erfolgsstraße zu bringen. Insbesondere Betriebsräte, die schon lange im Amt sind, können Geschichten dazu erzählen, die manchmal ins Groteske abrutschen. Die Beschäftigten werden fortlaufend mit immer neuen Managementkonzepten konfrontiert. Manchmal existieren auch mehrere Konzepte und Methoden nebeneinander und werden ausprobiert. In der einen Abteilung will sich ein Manager mit Qualitätsmanagement profilieren und in der Nachbarabteilung beweist sich ein anderer Manager mit Lean Management.

Im Laufe der Zeit wird dem seitens der Beschäftigten bestenfalls schulterzuckend und schlimmstenfalls mit Misstrauen und Demotivation begegnet: „So langsam weiß ich nicht mehr, ob ich links- oder rechts herum laufen soll. Da lauf ich doch am besten gar nicht mehr!“ – so oder so ähnlich hören sich die Kolleginnen und Kollegen dann an, wenn sie diesen Prozess schon ein paarmal mitgemacht haben. Auf diese Weise kann sich ausgeprägte Innovationsfreude seitens der Geschäftsführung auch nachteilig auswirken: „Denn wenn in einem Unternehmen gleichzeitig oder in kurzen Abständen unterschiedliche Innovationsansätze eingeführt werden, besteht die Gefahr einer Konfusion bei den Mitarbeitern. Sie werden überfordert und reagieren mit Angst und Ablehnung“ (Scientific Consulting 2004).

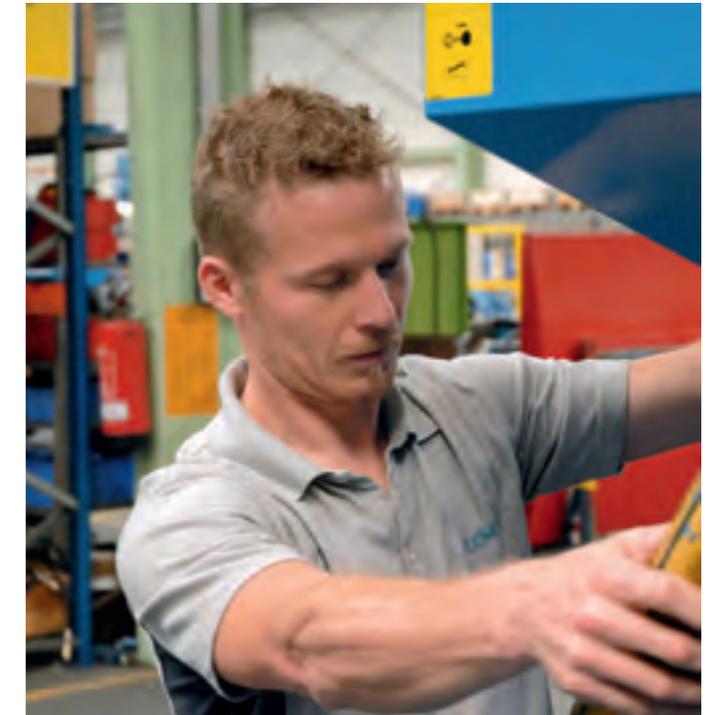


Abbildung 15: Managementmoden im Zeitablauf



Quellen: vgl. Ghemawat (2000), vgl. Boos/Heitger (2008), eigene Darstellung

Die Abbildung zeigt das Aufkommen der Managementkonzepte im Zeitablauf. Viele Konzepte überdauern jedoch die Jahre und Jahrzehnte, einige ergänzen sich, wiederum andere stehen im Widerspruch zueinander. Das Treiben im Bereich der Managementmethoden ist breit angelegt: Managementbücher sind oft Bestseller, Zeitschriften verkaufen sich über die neuesten Schlagworte. So werden Managementmoden geprägt. Seminarveranstalter haben neuen Lehrstoff und die Seminare füllen sich mit wissbegierigen Unternehmensvertretern. Vor allem aber sind es die Heerscharen von teuren Beratern, die durch die Unternehmen geschleust werden und die mit ihren „gedenglichten“ Power-Point-Präsentationen in den Betrieben immer wieder Angst und Verunsicherung verbreiten. Aber auch Hochschullehrer schlagen mit Forschungsprojekten zu den neuesten Trends und einer an ihre Lehrstühle angelagerten Beratungstätigkeit Nutzen daraus. Auf diese Weise spielen sich offenkundig die unterschiedlichsten Akteure wechselseitig die Karten zu und verdienen an den Managementmoden, die sie selbst entwickeln. Denn Managementmoden sind ein Geschäft – das erklärten anschaulich eine Reihe namhafter Managementberater und Wissenschaftler dem Wirtschafts-magazin „brand eins“. Exemplarisch wurde beispielsweise für das Konzept „Business Reengineering“ ein Marktvolumen von 7 Milliarden US-Dollar geschätzt. Da lohnt es sich, eigens Projektgruppen einzurichten, die Konzept- und Marktentwicklung betreiben. Die Befragten merken zudem selbst an: Nicht immer sei dabei geklärt, ob ein Problem tatsächlich eine Lösung sucht oder nicht doch die Lösung das Problem erst mitliefert. (vgl. Sommer 2002)

Interessant ist ein Blick auf die Beweggründe, warum eine Mode nach der nächsten durch die Unternehmen „durchgeschleust“ wird. In oben zitierter Befragung wird vermutet,

dass es sich um Unsicherheiten bzw. ein Bedürfnis nach Sicherheit handelt, die Manager dazu veranlassen, auf immer neue Moden einzugehen.

„Letztlich resultiert die Akzeptanz der Managementkonzepte und -moden aus Angst. Ich versuche, mein Umfeld in irgendeiner Weise kontrollierbar und voraussehbar zu machen. Dazu brauche ich Sicherheitsdienstleistungen. Sie werden mir von der Sicherheitsdienstleistungsindustrie angeboten: den Unternehmensberatern. Die geben mir das Gefühl, die Dinge irgendwie im Griff zu haben. Und selbst wenn ich von der innewohnenden Logik nicht überzeugt bin, kann ich mich wenigstens insofern in Sicherheit wiegen, als dass ich davon ausgehen kann, dass es die anderen genauso machen. Selbst wenn es Schwachsinn ist, machen es die anderen eben auch schwachsinnig“, sagt der Managementberater Reinhard K. Sprenger über seine Kunden. Michael Faust vom Soziologischen Forschungsinstitut zielt in dieselbe Richtung: „Das Top-Management steht unter enormem Druck: Es weiß eigentlich nicht, was zu tun ist, ist aber verschiedenen Gruppen zur Rechenschaft verpflichtet. Wenn die Zahlen schlecht sind, dann reicht es nicht, das zu begründen, es wird eine Lösung erwartet. Also muss man auf ein Konzept zurückgreifen, das Erfolg verspricht. Um die Analysten zu beruhigen und den Aktienkurs zu steigern oder damit der Aufsichtsrat sein Placet gibt. Auch der Konkurrenzkampf im Unternehmen verleitet Manager zum Aufgreifen von Moden. Schließlich haben die meisten beobachtet, dass man mit Moden Karriere machen kann.“ (Sommer 2002)

All diese Beobachtungen passen zu dem, was Betriebsräte aus ihrem betrieblichen Alltag berichten. Immerhin: Die ganz große Zeit der Moden scheint fürs Erste vorbei zu sein. Das machen Forscher an der Überlebensdauer der Moden fest. Eine Studie der University of Louisiana aus dem Jahr 2000 kommt zu dem Schluss, dass sich diese seit den 1970er Jahren extrem verkürzt hat. Lag sie damals noch bei etwa zehn Jahren, sind es nunmehr drei. „Berater versuchen zwar immer wieder, neue Wellen zu lancieren, aber die letzte wirklich große Mode war die Balanced Scorecard“ (Gillies 2006).

Aus Sicht von Betriebsräten hingegen schwappt gerade eine Welle von Diskussionen zum Thema „Ganzheitliche Produktionssysteme“ durch die Unternehmen. Aus der Sicht mancher Experten ist dies das Metakonzzept zu der Vielzahl der Vorgängermoden, welches dazu dienen sollte, den „Optimierungsprozess wieder stärker zu ordnen und methodisch zu stabilisieren“ (Springer 2008). Für Betriebsräte und Beschäftigte ist dies letztlich einerlei.

Für sie kommt es angesichts neuer Initiativen rund um alle möglichen Managementmethoden und -moden auf zweierlei an. Einerseits können sie im Unternehmen eine wichtige Aufgabe erfüllen, die ansonsten gegebenenfalls auf der Strecke bleibt: das Hinterfragen. Warum dies von hoher Bedeutung ist, klingt aus dem Mund des Managementberaters Sprenger wie folgt:

„Moden sind kontextblind. Irgendeine mit Erfolgsbeispielen hinterlegte Trivialisierung erzeugt die Illusion von Sicherheit, ist aber völlig losgelöst vom traditionsbetrachteten Kontext im Unternehmen. Natürlich wird dann irgendetwas von maßgeschneidert geplappert. Das allerdings ist lediglich eine Worthülse, wie so viele sprachliche Nebelbomben in Unternehmen. Zudem sind Moden unendlich teuer – sie führen zu Zynismus und Widerstand. Eine Managementmode nach der anderen wird lauwarm abgefedert. Warum das so ist? Weil in all diesen Moden eine unendliche Respektlosigkeit gegenüber den Menschen steckt. Sie werden als Manipulationsmasse gesehen. Genau daran scheitern diese Instrumente letztlich – an nicht akzeptierter Individualität“ (Sommer 2002).

Der Betriebsrat sollte die Ideen der verschiedenen Konzepte mit den tatsächlichen Bedarfen des Unternehmens und seiner Beschäftigten abgleichen und die Einführung hinterfragen. Dabei stehen nicht die kurzfristige und effiziente Einführung eines Konzeptes im Vordergrund („Wie können wir das umsetzen/einführen?“), sondern die Gründe und die langfristige Ausrichtung des eigenen Handelns („Warum sollten wir das tun?“). Dabei ist es letztlich eigentlich einerlei, was für eine Mode das ist, deren Wind gerade durch den Betrieb weht.

Andererseits – und dafür ist letztlich schon relevant, um welche Methode es sich handelt und was genau sie bezweckt – verändern all diese Methoden betriebliche Realitäten. Sie führen zu Outsourcing, zur Restrukturierung und Rationalisierung, zur Veränderung von Taktzeiten, Arbeits- und Qualifikationsanforderungen und vielem mehr. Betriebsräte sind dann in Zusammenarbeit mit Gewerkschaften gefordert, die Langfristeffekte auf das deutsche Produktionsmodell einzuschätzen. Ansonsten werden mit den Veränderungen Fakten geschaffen, die nicht mehr rückholbar sind und die einmal erkämpften Standards guter Arbeit in Zukunft wieder unterschreiten.

! Prüfschritt Aktionismus: Was hilft wirklich?
Wie liest sich die Geschichte der Managementmethoden im eigenen Unternehmen? Wie verantwortungsbewusst ist der Umgang damit? In welcher Form und für welchen Zweck werden Berater engagiert (z. B. zur Rechtfertigung harter Entscheidungen)? In welcher Form wird der Betriebsrat dabei eingebunden? Wie reagieren die Beschäftigten? Gibt es breit geführte Diskussionen mit den Beschäftigten über das, was aus ihrer Sicht wirklich notwendig zu tun ist? Welche Konzepte machen eine nachhaltige Wirkung im Interesse sicherer und guter Arbeit besonders aussichtsreich?

8 Die Scheuklappen-Falle: Am Kunden vorbei

„Ich laufe dahin, wo der Puck sein wird, und nicht dahin, wo er war!“ Dieses Zitat vom ehemaligen Eishockeystar Wayne Gretzky zeigt auf, worum es geht: Stehenbleiben geht nicht. Es reicht nicht, sich auf Erfolgen auszuruhen. Wichtig ist die ständige Weiterentwicklung. Und so sind in allen Unternehmen – egal ob mit hoher oder durchschnittlicher Rendite – diese Fragen gleich: Was machen wir in zehn oder zwanzig Jahren? Was passiert, wenn unsere Produkte ans Ende ihres Lebenszyklus gelangen, z. B. weil sie durch neue technische Lösungen verdrängt werden? Das nächste Zugpferdprodukt, der nächste Top-Seller wird nicht von einem Tag auf den anderen erfunden werden und am Markt Erfolg haben. Suchprozesse kosten Zeit, bringen Irrwege und Risiken mit sich – auch in Branchen, von denen man derzeit eigentlich denkt, sie befänden sich auf dem richtigen Zukunftspfad. Das Beispiel der US-Firma Solar Millennium zeigt es: Das Unternehmen schockt derzeit die Anleger, weil sich abzeichnet, dass die angebotene Technologie für Sonnenwärmekraftwerke vielleicht doch nicht diejenige ist, die sich am Markt durchsetzt. Große Sonnenwärmekraftwerke mit niedrigen Anfangsinvestitionen, hohen Betriebskosten und Wirkungsgraden stehen kleineren Photovoltaikanlagen gegenüber, die zunächst höhere Anfangsinvestitionen erfordern und insgesamt kleinere Wirkungsgrade erzielen, dafür aber auch in weniger sonnenreichen Ländern geeignet sind (vgl. Sorge 2011). Je nachdem welche Technologie sich durchsetzen kann, ist das Unternehmen auf dem richtigen oder falschen Pfad.

Zum Alltagsgeschäft von Innovationshandeln gehören eben solche Suchprozesse und Irrwege. Manche Unternehmen kosten sie das Überleben, für andere hingegen sind sie einfach nur teuer. Sie sind nicht grundsätzlich zu vermeiden. Ihre Auswirkungen (Kosten!) aber sind umso eher begrenzt, je

besser ein Unternehmen hinhört, was von Kunden gebraucht wird und genutzt werden kann. Umso erstaunlicher ist die Erkenntnis, dass Innovationen noch immer an den Bedarfen der Kunden vorbei entwickelt werden. Das zumindest ist das Ergebnis einer Befragung, bei der sich über 480 Unternehmen selbst eingeschätzt haben. Sie bestand aus 219 Fragen und legte offen, dass die meisten Unternehmen ihre Kunden schlicht ignorieren. In mehr als 80 % der teilnehmenden Unternehmen erfassen demnach die Manager nicht strukturiert genug die Anforderungen ihrer Abnehmer. Ein Drittel gibt sogar an, dass die Vorlieben der Kunden kaum eine Rolle bei der Produktentwicklung spielen. Aber auch das Wettbewerbsumfeld wird nicht angemessen berücksichtigt. Über die Hälfte der Unternehmen analysieren Konkurrenten und deren Produkte nicht systematisch genug (vgl. Wildemann 2008). Problematisch ist diese Entwicklung aus Sicht von Beschäftigten und Betriebsräten allemal, denn der beschriebene Fehler ist von hoher Bedeutung für die Unternehmens- und damit die Arbeitsplatzentwicklung.



„Wir hatten schon die Befürchtung, dass unsere Leitung sich auf unseren komfortablen Renditen ausruht und den Anschluss an die Entwicklung auf dem Heizungsmarkt verpasst. Ein neuer Geschäftsführer setzt Innovation aber endlich wieder auf die Tagesordnung und vermittelt das auch dem Konzern. Das macht uns im Hinblick auf die Arbeitsplätze ruhiger.“

Andreas Bonse, stellv. Betriebsratsvorsitzender, Theodor Heimeier GmbH, Erwitte

Wenn Kunden und Marktumfeld nicht genügend beobachtet werden, können diese auch nicht als Quelle für Innovationen dienen. Unter diesen Voraussetzungen kann es leicht passieren, dass ein Unternehmen an den Kundenbedarfen und somit am Markt vorbeiproduziert. Das kann kurzfristig den Verlust von Umsatz- und Marktanteilen zur Folge haben. Gerade nach der letzten Krise wird zudem deutlich, wie ganze Wertschöpfungsketten durch Entwicklungen im Umfeld (Politik, öffentliche Debatten) unter Druck kommen und sich ihre Zukunftsperspektiven verändern können: Das globale Ziel einer drastischen CO₂-Einsparung hat die Bemühungen um die Entwicklung eines dauerhaft einsatzfähigen Elektroautos verstärkt und wird sich langfristig auf die Automobilindustrie auswirken. Neue Unternehmen aus anderen Branchen kommen als wichtige Entwicklungspartner (Batteriehersteller etc.) hinzu. Ein Tunnelblick, der nur die eigenen Potenziale und Produkte sieht, ist gefährlich. Es besteht für Autohersteller und Autozulieferer dann gleichermaßen die Gefahr, den Anschluss zu verlieren. Wer die Veränderungen in der Umwelt übersieht, gefährdet seine Zukunft.



„Wir mussten unser Schicksal schon selbst in die Hand nehmen. Sonst tut das keiner. Wir würden sonst völlig führungslos im Raum schweben. Dazu gehört auch die Frage von neuen Produkten. Wir sind ja schließlich Ingenieure!“

Paul Paternoga, Karin Kluthe, Betriebsräte, Humboldt Wedag GmbH, Köln

Bei der Analyse der Erfolgsstrategien von unbekanntem Marktführern (sogenannten Hidden Champions) wird genau an diesem Punkt deutlich, was diese Unternehmen in Sachen Innovation anders machen. Es ist auffällig, wie sehr bei ihnen die Bedarfe ihrer Kunden und die entsprechenden Fragen dazu im Mittelpunkt stehen: Was brauchen Kunden in Zukunft? Welche Kunden haben welche Bedarfe? Welchen Beitrag können wir dazu leisten? Innovationshandeln entlang dieser Fragen ist in erfolgreichen Unternehmen immer der Ansatz zur Differenzierung von Konkurrenten. Sie sind der Ausgangspunkt für die Entwicklung einer speziellen, eigenen Innovationsstrategie.



Dabei geht es nicht nur um die für die Kunden sichtbaren Produktinnovationen. Innovationen im Bereich Marketing, Vertrieb und Distribution sind für viele Hidden Champions von genauso hoher Bedeutung gewesen. Interne Prozessinnovationen können nicht nur zu Einsparungen führen, sondern durch Qualitätsverbesserungen, kürzere Durchlaufzeiten oder höhere Termintreue einen größeren Kundennutzen zur Folge haben (vgl. Simon 2007).

Bei der Frage, wie in Zukunft Innovationsprozesse gestaltet werden, werden die Kunden jedoch nicht mehr nur als Absatzmarkt begriffen. Immer deutlicher wird, dass es zukünftig stark um gemeinsame Entwicklungsprozesse gehen wird. Die zentrale Frage lautet dann wohl nicht mehr nur: „Was können wir für den Kunden tun?“, sondern auch: „Wie und was können wir mit dem Kunden gemeinsam entwickeln?“

! Prüfschritt Kunde: Kunden im Blick?
 Wird die Kundensicht aktiv ins Unternehmen hereingeholt (über Besuche beim Kunden, Messen, Befragungen, die Serviceabteilung etc.)? Wird die Kundensicht als Innovationsquelle genutzt? Werden Prozesse danach ausgerichtet? Sind die Produkte des Unternehmens auch in zehn Jahren noch gefragt? Gibt es absehbar neue Kundengruppen mit anderen Bedarfen? Werden neue Marktanforderungen frühzeitig zum Thema gemacht? Gibt es einen Abgleich aus Anforderungen und eigenen Möglichkeiten? Werden daraus Entwicklungsnotwendigkeiten abgeleitet? Wird mit Kunden schon jetzt gemeinsam entwickelt?

**9 Die Technik-Falle:
 Gefährliche Technikverliebtheit**

Neue technische Möglichkeiten, Ideen von Ingenieuren und Technikern sind in vielen Industrieunternehmen der zentrale Ausgangspunkt für neue Produkte. Ingenieure sind für viele Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg, weil sie das Know-how haben, um die technischen Möglichkeiten auszuloten und für das Unternehmen nutzbar zu machen. Manchmal jedoch führt dies zu Technikverliebtheit. Diese wiederum kann blind machen und den Weg zum Erfolg verstellen. Dies ist dann der Fall, wenn die technischen Möglichkeiten und Lösungen nicht in den richtigen Kontext gestellt werden.

Dies gilt zum einen im Verhältnis zu den Kunden und Lieferanten. Auf der Kundenseite gilt es genau zu schauen, ob bestimmte technische Lösungen überhaupt von Belang sind bzw. für welche Kunden welche Lösungen von Interesse sind. Ein – gerade für deutsche Ingenieurskunst – vielfach zitiertes Thema ist in diesem Zusammenhang das sogenannte „Over-Engineering“: Darunter wird die Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung in höherer Qualität (oder mit mehr Aufwand) verstanden, als dies vom Kunden gewünscht ist. Oft übersteigen die Kosten für das fertige Produkt dann die Zahlungsbereitschaft des Kunden. So kann ein Unternehmen schnell am Markt „vorbei-engineieren“. Im Hinblick auf die Lieferanten stellt sich die Frage genauso: Können sie die geforderten Vorprodukte tatsächlich liefern? Oder wird eine technische Lösung versprochen, die hinterher aufgrund fehlender Lieferanten nicht erbracht werden kann? Dies kann eine Überprüfung und gegebenenfalls Ausweitung der eigenen Fertigungstiefe notwendig machen – gerade aus Sicht des Betriebsrates natürlich eine willkommene Überlegung.

Neben diesem Abgleich mit Marktbedarfen und Marktmöglichkeiten sind aber vor allem auch interne Belange von Bedeutung. In vielen Unternehmen werden die Folgen technikzentrierter Entwicklungs- und Konstruktionsprozesse für nachgelagerte Prozesse nicht in hinreichendem Maße gesehen. Dabei werden erhebliche Anteile der Herstellungskosten eines Produktes in den frühen Konstruktionsphasen festgelegt (zwischen 70–80%). Negativbeispiele kennt die Fachwelt auch unter dem Begriff „Fette Produkte“, die durch die Vielfalt der angebotenen und damit zu fertigenden Varianten entstehen. Diese ziehen eine höhere Komplexität der Bauteile und Produktstrukturen nach sich. Dadurch entstehen in allen Bereichen des Unternehmens – von Entwicklung, Fertigung, Logistik inkl. Ersatzteilhaltung, Vertrieb und Marketing bis zu den zugehörigen Verwaltungsbereichen – höhere Kosten, was sich dann negativ auf die Preisgestaltung auswirkt. Herkömmliche Kostenrechnungssysteme verschleiern diese Effekte oft, weil die aus den Problemen resultierenden Gemeinkosten in den Vor- und Nachleistungsbereichen sowie in den Verwaltungsbereichen pauschal geschlüsselt oder ganz vernachlässigt werden (vgl. Fischer et al. 2003).

Neben Kosten entsteht jedoch im Betrieb auch Unmut: In der Montage merken die Beschäftigten, dass der Zusammenbau einer bestimmten Konstruktion nicht möglich ist. Dem Servicetechniker wird die Reparatur einer Maschine dadurch erschwert, dass er an bestimmte Teile nicht mit der Hand herankommen kann. Diese überflüssigen Schwierigkeiten sind jedoch nicht nur teuer und ärgerlich. Die verursachten Gemeinkosten können im schlechtesten Fall als Standortnachteil und Begründungszusammenhang für Tarifabweichungen wieder auf die Beschäftigten zurückwirken. Die Verstärkung der Wahrnehmung für eine service- und produktionsfreundliche Konstruktion einerseits sowie eine konstruktionsbegleitende Kalkulation andererseits (z. B. von entstehenden Prozesskosten) können da Abhilfe schaffen. Letztere dient

dazu, bereits während der Entwurfs-, Konstruktions- oder Angebotsphase neuer Produkte deren Kosten zu planen, zu überwachen und zu optimieren. Auf diese Weise können in den frühen Phasen der Produktentstehung die Kosten abgeschätzt und die Konstruktion entsprechend angepasst werden. Bei allen Möglichkeiten, die dieses Verfahren bietet, wird jedoch vor allem eines unerlässlich sein: der Austausch zwischen den Beschäftigten in den verschiedenen Abteilungen im Zuge des Entwicklungsprozesses. Damit kann wahrscheinlich wirksamer als mit jedem Controllinginstrument eine andere, ganzheitlichere Wahrnehmung geschaffen werden, die die Technikverliebtheit und die Orientierung auf konkrete Problemlösungen für Kunden und interne Abteilungen (wie dem Service) besser in Einklang bringt.

! Prüfschritt Technik:

Wie sehr orientiert sich die technische Optimierung an Kundenbedarfen? Wie (gut) werden neue technische Lösungen und Produktideen im Hinblick auf ihre Folgen (z. B. Kosten, aber auch Abläufe etc.) für interne Prozesse abgeklopft: Fertigung, Logistik, Ersatzteilhaltung, Service etc.? Gibt es im Unternehmen Prüfschleifen für die Frage, wann eine Lösung, eine Variante etc. sinnvoll ist und wann nur Spielerei oder brotloser Ehrgeiz?



4. Handlungsmöglichkeiten von Betriebsräten

Innovationen, Innovationsfähigkeit und Innovationsarbeit sind schon jetzt Gegenstand von tagtäglichem Betriebsrats-handeln. Sei es direkt über die Frage: „Wie stärken wir unser Betriebliches Vorschlagswesen?“ oder sei es indirekt, weil sich ein neues Produktionssystem auf die Arbeitszeitregelungen auswirkt und diese in der Folge zu überdenken sind. Eine neue Qualität von Betriebsratshandeln kann sich eher aus einem anderen Blickwinkel ergeben: Dabei geht es darum, betriebliche Themenstellungen einem Stresstest im Hinblick auf ihren Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Betriebes zu unterziehen. So verstanden ist betriebliche Innovationspolitik immer auch zukunftsgerichtete Interessenpolitik für die Beschäftigten und ihre Arbeitsplätze.

Die Beschäftigten im Mittelpunkt

In Kapitel 3 sind ausführlich Fallen beschrieben worden, in die ein Unternehmen hineintappen kann und die Falle für Falle ein Stück Innovationsfähigkeit nehmen. Den meisten Fallen liegt der Fehler zugrunde, dass die Beschäftigten und ihre Bedürfnisse nicht im Mittelpunkt des Geschehens stehen. Dabei sind die Beschäftigten die zentralen Innovationsakteure und in der Folge auch der Wertschöpfungsfaktor Nr. 1. Macht ein Unternehmen seine Beschäftigten, ihre Bedürfnisse und Interessen nicht zum Ausgangspunkt von Innovationshandeln, ist der Betriebsrat aufgerufen, genau das zum Thema zu machen.

Was aber bedeutet es, die Menschen in den Mittelpunkt des Innovationshandelns zu stellen? Im Umkehrschluss zu den Fallen ergeben sich einige Ansatzpunkte. Einiges davon wirkt auf den ersten Blick schon fast banal. Trotzdem gibt es zahlreiche betriebliche Beispiele, die zeigen, dass vieles davon im betrieblichen Alltag so einfach nicht ist. Das wird z. B. in Beobachtungen wie dieser deutlich: In einer Präsentation zur Einführung eines neuen Produktionssystems in einem Unternehmen

kommen die Beschäftigten erst auf Folie 54 überhaupt zur Sprache. Eigentlich sind sie ja diejenigen, die die Umsetzung gestalten, die das System zum Leben bringen müssen. Aber statt um Menschen geht es um Prozesse, Optimierungspotenziale, das Fabriklayout etc. Eindrücke wie diese zeigen, wie wichtig es ist, dass der Betriebsrat mit der Geschäftsleitung über eine Neuverteilung von Schwerpunkten in der Unternehmenspolitik diskutiert: Wie können die Beschäftigten nach dem Motto „Menschen im Mittelpunkt = Innovationen“ an die erste Stelle gesetzt werden?

- **Wertschätzung der Menschen und ihrer Fähigkeiten:** Menschen ernst zu nehmen, ihnen zuzuhören, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten anzunehmen – das ist der wichtigste Ausgangspunkt für eine offene und gute Unternehmenskultur. Loben kann übrigens auch nicht schaden. Genauso wenig wie ein Klima, in dem Fehler, Scheitern und komplizierte Suchprozesse als Bestandteil zur Problemlösung akzeptiert werden. Auf diesem Nährboden entsteht eine Innovationskultur, in der gute Ideen wachsen können.
- **Gute Arbeit** meint einen guten, sicheren, vernünftig entlohnten Arbeitsplatz, der nicht krank macht. Und der die Verwirklichungs- und Aufstiegschancen bietet, die die Beschäftigten brauchen und wollen. Das ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte ihre Qualifikationen, Kompetenzen und ihre Persönlichkeit ohne Sorgen einbringen können.
- **Sinnvolle Beteiligungsmöglichkeiten:** Gefragt und gebraucht zu werden und mitmachen zu können, ist ein essenzielles Lebensgefühl, das Menschen brauchen. Dazu müssen für den jeweiligen Betrieb, für die jeweiligen Beschäftigten und Herausforderungen passende und sinnvolle Beteiligungsmöglichkeiten gefunden werden. Ein betriebliches Vorschlagswesen, in dem Vorschläge wirklich ernst genommen werden, kann ein guter Anfang sein (und gleichzeitig nicht das Ende). Das fördert ein Klima gemeinsamer Arbeit an der Zukunft.

- **Freiraum für kreative Prozesse:** Beschäftigte brauchen Luft zum Denken, zum Austausch, zum Spinnen, zum Probieren. Werden Prozesse zu schlank gemacht und bis auf das Letzte optimiert, fehlt dieser Freiraum. Suchprozesse und Scheitern müssen erlaubt sein und Grundlage zur Verbesserung sein dürfen.
- **Vorausschauende Personalpolitik:** Viele Beschäftigte in den Betrieben verfügen über mehr Qualifikationen und Kompetenzen als die, die im Betrieb sichtbar und bekannt sind. Andersherum wissen sie auch um die Qualifikationsbedarfe. Beschäftigte müssen die Möglichkeit haben, diese angstfrei und ohne die Befürchtung von Nachteilen kommunizieren zu können. Denn es geht ja für das Unternehmen darum, fit zu sein für das, was kommt. Da das aber nicht immer klar ist, muss wohl permanent gesucht werden.
- **Nachhaltiges Wirtschaften:** Im Vordergrund steht die Dauerhaftigkeit von ökonomischem Erfolg – gemessen auch an Zahl und Güte der Arbeitsplätze. Dazu kann das Unternehmen die Kompetenzen und Produkte stark machen, mit denen das möglich ist, weil sie zum Erfolg beim Kunden führen. Besonders nachhaltig wird ökonomischer Erfolg unbestrittenermaßen auch dadurch, dass die Produkte des Unternehmens einen sinnvollen gesellschaftlichen Beitrag leisten.
- **Führung als Befähigungskultur.** Die Geschäftsleitung und das Management sollten sich als Befähiger und Katalysatoren eines gemeinsamen Prozesses begreifen für eine Arbeit, in der sich Menschen entwickeln und einbringen können.
- **Brückenkultur zwischen Abteilungen:** Diese dient dazu, eine Problemlösungskultur zu schaffen. Viele Beschäftigte mit unterschiedlichen Qualifikations- und Erfahrungshintergründen entwickeln quer über alle Abteilungen ein Verständnis von dem, wofür das Unternehmen steht und was es weiterentwickeln will.

Abbildung 16: Menschen in den Mittelpunkt des Innovationshandelns stellen

Brückenkultur zwischen Abteilungen & Funktionsbereichen	Wertschätzung für Meinungen & Ideen	Offener Umgang mit Kritik, Fehlern, Scheitern
Geschäfts- und Arbeitsprozesse müssen zusammenpassen	Innovationen = Menschen im Mittelpunkt	Sinnvolle Beteiligung (funktionierendes BVW etc.)
Geeignete Kennzahlen: BVW, Krankenstand, Fluktuation	Auf Innovationsfähigkeit & Innovation abgestellte Personalentwicklung	Freiraum für kreative Prozesse statt korsettartiger Standardisierung

Quelle: eigene Darstellung

Handlungsansätze im Betrieb

Dieses Memorandum hat im vorangegangenen Kapitel mehrere Ansätze geboten, um sich im Betrieb umzuschauen und sich die Frage zu stellen: Wie ist es eigentlich um unsere Innovations- und damit Zukunftsfähigkeit bestellt? Betriebsräten ergeben sich durch die Auseinandersetzung mit den Fallen oder dem Leitbild „Mensch in den Mittelpunkt“ Problemsichten, die zu ganz unterschiedlichen Handlungsszenarien führen können. Auf dieser Grundlage kann sich der Betriebsrat ein eigenes Bild der Lage in seinem Betrieb machen. Um dies etwas anschaulicher zu machen, stellen wir exemplarisch drei Szenarien mit ersten Ideen für Handlungsansätze vor.

Szenario 1: Innovationskultur stimmt nicht

Ein Betriebsrat sieht mit Sorge, dass es um die Unternehmenskultur nicht zum Besten bestellt ist. Das macht sich z. B. am Führungsstil fest oder an der Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen. Weil er den Eindruck hat, dass dies die Innovations- und Zukunftsfähigkeit negativ beeinflusst, will er das im Betrieb zum Thema machen. Dazu könnte er beispielsweise wie folgt vorgehen.

- **Befragung der Beschäftigten:** Die Sorge des Betriebsrates wird sich aus diversen Gesprächen und Erzählungen von Beschäftigten speisen. Ein erster Handlungsansatz könnte eine Befragung von Beschäftigten zu diesem Thema sein (Fragen sind beispielsweise: „Fühlen sich die Beschäftigten gefragt“, „Fühlen sich die Beschäftigten wertgeschätzt“, „Sehen sie sich mit ihren Vorschlägen ernst genommen“, „Erleben die Beschäftigten das als vorteilhaft“ etc.). So bekommt er ein breiteres Bild von der Lage.
- **Workshops zur Vertiefung:** Auf diese Weise kann er den genauen Hintergründen, Schwierigkeiten, Kommunikationsproblemen etc. besser auf den Grund gehen. Gegebenenfalls können auch Vorschläge zur Verbesserung erarbeitet werden. Das kann im Betriebsratsgremium beginnen, sollte aber auch weitere Beschäftigtengruppen einbinden.

- **Ansatzpunkte zur Verbesserung aufzeigen:** Sowohl die Befragung als auch der Workshop haben sicher Ansatzpunkte zur Verbesserung aufgezeigt, die nun für die innerbetriebliche Kommunikation aufbereitet werden müssen. Schließlich will der Betriebsrat die Meinungshegemonie über das Thema gewinnen. Es bietet sich an, dazu die Befragungsergebnisse und die Ergebnisse aus den Workshops aufzubereiten und zuzuspitzen. Nach vorne wenden kann der Betriebsrat die Situation, indem er dem Arbeitgeber Vorschläge für die Zukunfts- und Beschäftigungssicherung macht (z. B. nach § 92a BetrVG).
- **Belegschaftsversammlung:** Hier können die negative Stimmung und ihre Auswirkungen direkt zum Thema gemacht werden. Der Betriebsrat kann auf der Versammlung die erarbeiteten Ergebnisse und Vorschläge präsentieren und in der Versammlung diskutieren.

Unterstützung der möglichen Betriebsratsaktivitäten kommt von vielen Seiten, z. B. durch

- **die IG Metall:** Verwaltungsstelle und Bezirksleitung können z. B. bei der Erstellung und Auswertung der Befragung, bei der Vermittlung von geeigneten Beratern oder Moderatoren von Workshops helfen.
- **Recht & Gesetz:** Der § 92a BetrVG eröffnet die Möglichkeit, dem Arbeitgeber Vorschläge zur Beschäftigungssicherung zu machen und von diesem eine Beratung bzw. Stellungnahme einzufordern (bei über 100 Beschäftigten schriftlich). Die Bandbreite der Themen ist nicht genau festgelegt. Sie kann z. B. die 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 umfassen.

- **andere Betriebsräte bzw. Unternehmen:** Manchmal braucht es einen Anstupser von außen, von Betriebsräten oder Unternehmen in ähnlicher Situation oder mit ähnlichen Problemen und Fragestellungen in der Vergangenheit. Eine effektive Methode zum Erfahrungsaustausch ist die sogenannte „Kollegiale Beratung“.
- **Handlungshilfen:** Sowohl die Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen als auch die Vorstandsverwaltung der IG Metall haben hierzu gearbeitet:
 - Handlungshilfe „Betrieb verbessern – Arbeit sichern“
 - Handlungshilfe „Kollegiale Beratung – Erfahrungen austauschen mit System“ (beides zu beziehen über www.besser-zukunft.de bzw. die IGM Bezirksleitung NRW)
 - Handlungshilfe „Anpacken statt abwarten“
 - Diagnosewerkzeug „Innokenn“, mit dessen Hilfe Betriebsräte die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens, Betriebs oder Standorts besser einschätzen können (beides zu beziehen über Jochen Schroth, Vorstandsverwaltung IG Metall, Mail: jochen.schroth@igmetall.de)



Szenario 2: Probleme mit Innovationsprojekt

Ein Betriebsrat sieht, wie ein konkretes Innovationsprojekt (z. B. die Einführung eines neuen Produktionssystems) im Unternehmen betrieben wird, und ist skeptisch, ob dieses den Beschäftigten bzw. dem Unternehmen wirklich nutzt. Vielleicht erkennt der Betriebsrat auch, dass das Projekt sinnvoll ist, die Umsetzung jedoch zu wünschen übriglässt. Dazu bedarf es einer genauen betrieblichen Einschätzung:

- **Workshop mit Beschäftigten im betreffenden Bereich:** Hier sollte ein Workshop über zweierlei Aufschluss geben. Zum einen darüber, ob das Projekt überhaupt an der richtigen Stelle ansetzt. Hierzu ist es wichtig, die Frage zu beantworten, welche Probleme bestehen und ob bzw. welche Maßnahmen der Geschäftsführung dazu einen Problemlösungsbeitrag bieten. Zum anderen sollte geklärt werden, wie die konkrete Umsetzung der Maßnahmen von den Beschäftigten wahrgenommen wird. Im Anschluss daran sollten die Kernaussagen der Beschäftigten beschrieben und zugespitzt werden. Das ist die Basis für das weitere Vorgehen im Betrieb.
- **Entscheidung über das weitere Vorgehen des Betriebsrates:** Hier steht die Frage im Zentrum: Soll das Vorhaben möglichst gestoppt werden oder geht es eher darum, den Prozess der Umsetzung zu verbessern? Davon hängt das weitere Vorgehen ab. Im ersten Fall müssen Möglichkeiten gesucht werden, wie das Vorhaben im Grundsatz verhindert oder gestoppt werden kann. Einen Hebel dazu bietet das Arbeitsschutzgesetz, z. B. mit der Gefährdungsbeurteilung in § 5. Im zweiten Fall kann nach Möglichkeiten gesucht werden, einen Fuß in die Tür der Gestaltung zu bekommen: Kann sich der Betriebsrat in einen entsprechenden Lenkungsausschuss einbringen? Kann eine Betriebsvereinbarung dafür sorgen, dass die Beschäftigteninteressen wahrgenommen werden?

Zusätzlich zu den vorgenannten Unterstützungsmöglichkeiten ist rund um das Thema „Produktionssystem“ beispielsweise eine Handlungshilfe der Vorstandsverwaltung der IG Metall mit dem Titel „Ganzheitliche Produktionssysteme menschengerecht gestalten. Risiken erkennen – Chancen nutzen“ zu nennen. Zu beziehen ist diese über Jochen Schroth, Vorstandsverwaltung IG Metall, Mail: jochen.schroth@igmetall.de.

Bei der Verwaltungsstelle und der Bezirksleitung kann darüber hinaus um zusätzliche **Beratungsunterstützung** angefragt werden.

Auch der **Gesetzgeber** kann Betriebsräte an dieser Stelle bei ihren Initiativen unterstützen. Beispielsweise dient das „Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit“ dem Ziel, die Gesundheit aller Beschäftigten durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern. Bei der Einführung neuer Produktionssysteme und anderer organisatorischer Veränderungen hilft die sogenannte Gefährdungsbeurteilung nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes dem Betriebsrat, einen Fuß in die Tür zu bekommen. Das Ziel der Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdungen besteht darin zu ermitteln, welche Maßnahmen des Arbeitsschutzes zwingend erforderlich sind. § 5 ArbSchG dient nicht in erster Linie dazu, im Nachhinein Gefahren zu beurteilen, sondern im Vorfeld Gefährdungen im Hinblick auf die körperliche und geistig-psychische Integrität der Beschäftigten zu beurteilen. Dies bietet gute Möglichkeiten, Ansätze zum vorläufigen Abstoppen einer Maßnahme zu bekommen und auf dieser Grundlage Einflussmöglichkeiten zu erstreiten.

Szenario 3: Produkte sind nicht zukunftsfähig, Innovationsprojekte unterbleiben

Immer wieder gelangen Unternehmen mit ihren Produkten an das Ende des Lebenszyklus. Ein Beispiel sind derzeit die Entwicklungen im Bereich der automobilen Antriebstechnik. Hier wird es zu Veränderungen kommen, die manche Autozulieferer in Bedrängnis bringen werden, weil ihre Produkte keinen Beitrag zur Elektromobilität mehr leisten. Betriebsräte sind in dieser Situation gefordert, eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategie und entsprechende Maßnahmen einzuklagen.

- **Workshop mit Sachkundigen aus dem Betrieb:** Hier kann der Betriebsrat unter Zuhilfenahme des § 80(3) BetrVG Experten aus verschiedenen Abteilungen zusammenrufen, um nach und nach Einschätzungen zu drei Fragen zu entwickeln: 1. Wie lange trägt der bisherige Produktmix des Unternehmens noch das vorhandene Beschäftigungsniveau? 2. Welche Alternativen werden bereits verfolgt und an welchen Stellen gibt es weiteres Entwicklungspotenzial bzw. Kundenbedarfe? 3. Welche bereits vorhandenen Kernkompetenzen bieten besondere Ansatzpunkte für Prozess- und Produktstrategien zur Erschließung neuer Märkte?
- **Abgleich unternehmensinterner Einschätzungen und Meinungen mit Außenstehenden:** Wichtig ist für den Betriebsrat die Einordnung der betrieblichen Wahrnehmung in den richtigen Kontext. Was geschieht am Herkunftsmarkt? Wie beurteilen dies Wettbewerber, Kunden, Kooperationspartner, Wissenschaftler? Dazu kann man sich externe Berater/Wissenschaftler in den Betrieb zu Hilfe holen, Fachtagungen (z. B. des Fachverbandes) besuchen oder Kundenbefragungen vorschlagen/einfordern.

- **Diskussion über Zukunftsaussichten anstoßen:** Über den Kreis der Sachkundigen aus dem Betrieb gilt es mit den Verantwortlichen Diskussionen über mögliche neue Märkte und neue Produktideen bzw. deren Entwicklung anzustoßen. Letzten Endes gehören in diesen Themenkomplex auch Fragen der Kernkompetenz, Wertschöpfungstiefe, Qualifikationsprofile etc.

Neben den bereits aufgeführten Unterstützungsinstrumenten kann es an dieser Stelle besonders hilfreich sein, regelmäßig andere Betriebsräte aus derselben Branche als Diskussionspartner auf entsprechenden Branchentreffen der IG Metall zu treffen. Hier können nicht nur konkrete betriebliche Erfahrungen ausgetauscht werden. Gerade zur Einschätzung der Branchenentwicklung wird dort Know-how aufgebaut, z. T. durch externe Berater.

Alle hier notwendigerweise nur kurz angerissenen Handlungsansätze und die dazu aufgeführten Unterstützungsinstrumente geben nur einen Ausschnitt dessen wieder, was ein Betriebsrat rund um das Thema „Innovation“ ausrichten kann. Deutlich wird dabei, dass seine Innovationsinitiativen kein Nebengeschäft zum Hauptgeschäft der eigentlichen Betriebsratsarbeit sind: Sie sind das Hauptgeschäft, wenn es um die langfristige Sicherung von guter Arbeit geht.



5. Das Projekt „Kompetenz und Innovation“

Wollen Betriebsräte Entscheidungen über den verstärkten Einsatz von Leiharbeit hinterfragen, Alternativen zur Unternehmenspolitik oder vorausschauend eigene Konzepte zur Sicherung von Arbeit und Einkommen entwickeln, so sind damit oft zusätzliche Anforderungen verbunden: neue Kompetenzen, Argumente, Lösungswege. Neue Wege erfordern auch neue Partner, z. B. in der Wissenschaft. Genau hier setzt „Kompetenz und Innovation“ an, ein Kooperationsvorhaben der IG Metall Bezirksleitungen Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg mit Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. In dem Projekt entwickeln Betriebsräte und Wissenschaftler aus verschiedenen Disziplinen gemeinsam Strategien zur vorausschauenden Beschäftigungssicherung und zum betrieblichen Innovationshandeln, damit Betriebsräte rechtzeitig handeln können und Unternehmen erst gar nicht in eine schwierige Situation geraten müssen.

Im Zentrum des Projektes steht das folgende Vorgehen:

- Auf der Basis von Gesprächen und Betriebsbesuchen mit Betriebsräten werden die akuten Handlungsfelder ausgewählt.
- In der Folge tauschen sich Betriebsräte über ihre Erfahrungen, Probleme und Ideen zu einem bestimmten Handlungsfeld aus.
- Das Projektteam sucht auf dieser Basis nach interessanten Dialogpartnern aus der Wissenschaft (u. a. aus der Betriebswirtschaft, den Ingenieurwissenschaften, Sozialwissenschaften, Arbeitswissenschaften).
- Gemeinsame Workshops mit Betriebsräten und Wissenschaftlern dienen dazu, die jeweiligen Erfahrungen, Erkenntnisse, offenen Fragen und Ideen auszutauschen.
- Auf dieser Basis wählen Betriebsräte Wissenschaftler aus, um betriebliche Fragestellungen gemeinsam mit ihnen im

Betrieb anzugehen. In den sogenannten Fallbearbeitungen werden z. B. Workshops mit Geschäftsführungen, Betriebsräten und Beschäftigten veranstaltet.

- Die im Verlauf der Bearbeitung eines Handlungsfeldes gewonnenen Erkenntnisse werden in sogenannten Memoranden gebündelt und der Öffentlichkeit vorgestellt.

Die Erfahrungen aus „Kompetenz und Innovation“ zeigen, dass Betriebsräte durch den Dialog mit Wissenschaftlern wirksam dabei unterstützt werden, Argumente für den Erhalt und den Aufbau von industriellen Arbeitsplätzen zu finden. Und gleichzeitig funktioniert der Transfer auch in die andere Richtung: Die projektbeteiligten Betriebsräte haben als mitforschende Akteure eine aktive Rolle und bereichern die wissenschaftliche Arbeit durch das praktische betriebliche (Erfahrungs-)Wissen.

Unser Vorgehen

Die Bedarfe von Betriebsräten im Mittelpunkt!



Ansprechpartner/innen

- Wolfgang Nettelstroth
IG Metall Bezirk NRW
Telefon: 02 11 / 4 54 84 - 127
wolfgang.nettelstroth@igmetall.de
- Gabi Schilling
Institut Arbeit und Qualifikation
der Universität Duisburg-Essen
Telefon: 02 03 / 379-18 34
gabi.schilling@uni-due.de
- Inger Korflür
SUSTAIN CONSULT GmbH
Telefon: 02 31 / 98 12 85 - 16
korfluer@sustain-consult.de
- Dr. Torsten Sundmacher
SUSTAIN CONSULT GmbH
Telefon: 02 31 / 98 12 85 - 10
sundmacher@sustain-consult.de
- Informationen unter: www.kompetenz-innovation.de

Literaturverzeichnis

Amabile, T. (1998): How to kill Creativity. In: Harvard Business Review (September – October). S. 77–87.

Baethge, M., Solga, H., Wieck, M. (2007): Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung.

BDI – Bundesverband der Deutschen Industrie (Hg.) (2009): Industrieland Deutschland stärken. Aus der Krise in die Wachstumsoffensive. Industrie-Förderung GmbH-Verlag. Berlin.

Belitz, H., Gornig, M., Schielsch, A. (2010): Totgesagte leben länger. In: Mitbestimmung 11/2010. S. 26–29.

Bertsche B., Bullinger, H.-J. (Hg.) (2007): Entwicklung und Erprobung innovativer Produkte – Rapid Prototyping. Grundlagen, Rahmenbedingungen und Realisierung. Springer-Verlag. Berlin.

Boos, F., Heitger, B., (Hg.) (2008): Veränderung – systemisch. Management des Wandels. Schäffer-Poeschel-Verlag. 1. Auflage.

Brehm, C. R. (2003): Organisatorische Flexibilität der Unternehmung – Bausteine eines erfolgreichen Wandels. Dissertation Universität Gießen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, 2003. Krüger, W. (Hg.).

Briam, K.-H. (1995): Miteinander statt Gegeneinander – Anforderungen an die innerbetriebliche Kooperation. In: Emptner, S. & Kluge, N. (Hg.): Unternehmenskultur in der Praxis. S. 23–30. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

Christensen, C. M., Kaufmann, S., Shih, W. C. (2008): Innovationskiller Kennzahlen. In: Harvard Business Manager 5/2008.

Cyert, R. M., March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. 2. Auflage (1992). Prentice-Hall Inc. New Jersey, USA.

Doll, N. (2011): Zahl der Auto-Rückrufe schnellst auf Rekordhoch. Online-Ausgabe der Zeitung „Die Welt“ vom 11. 4. 2011. Quelle: <http://www.welt.de/wirtschaft/article13141637/Zahl-der-Auto-Rueckrufe-schnellst-auf-Rekordhoch.html>.

Dunte, A. (2011): Leipziger Betriebsräte kämpfen um Übernahme von Leiharbeitern. In: „Leipziger Volkszeitung“, Ausgabe vom 25. 2. 2011.

Ehrke, M. (2011): Die Zukunft der Berufsbildung. In: Gegenblende, Ausgabe 09, Mai/Juni 2011. Quelle: http://www.gegenblende.de/++co++a0ee3e8-91d9-11e0-6292-001e9b03e44/#_ftn2.

Euler, D., Severing, E. (2006): Flexible Ausbildungswege in der Berufsbildung. Gutachten im Auftrag des BMBF, Oktober 2006.

Feller, C., Hofer, S. (2010): Smarte Innovation – Produktlebenszyklus- und wertschöpfungsübergreifende Innovationsstrategien. SInn-Nachrichten 6/2010. Quelle: <http://www.smarte-innovation.de/innovation-produktlebenszyklus.htm>.

Fischer, J., Koch, R., Schmidt-Faber, B., Hausschulte, B. (2003): Gemeinkosten vermeiden durch entwicklungsbegleitende Prozesskostenkalkulation – Ein Ansatz zur konstruktionssynchronen Prognose von Produktlebenszykluskosten. Universität GHS Paderborn. Quelle: <http://winfo1-www.uni-paderborn.de/fileadmin/Winfo1/PDFs/Horvath-Endfassung.pdf>.

Franken, S. (2006): Innovationskultur und Widerstand gegenüber Innovation. Vorlesungsmanuskript.

Ghemawat, P. (2000): Competition among Management Paradigms – An Economic Analysis. Harvard Business School.

Gillies, C. (2006): Managementmoden: Keine Ahnung von der Materie. In: „Handelszeitung“ vom 13. 9. 2006. Quelle: <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/managementmoden-keine-ahnung-von-der-materie>.

Heidenreich, M. (1999): Gibt es einen europäischen Weg in die Wissensgesellschaft? In: Honegger, C., Hradil, S., Traxler, F. (Hg.) (1999): Grenzenlose Gesellschaft? Teil 2. S. 403–419.

Horsmann, C. S., Nerdinger, F. W., Jahnke, A., Zschorlich C. (2006): Trend-Report „Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur“. Eine Inhaltsanalyse praxisorientierter Literatur. Arbeitspapier Nr. 2 aus dem Projekt „Transfer innovativer Unternehmensmilieus“ (TiM). Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock (Hg.).

Irlle, M. (2010): Manager müssen lernen zu versagen. Interview mit Jens-Uwe Meyer. „brand eins“, Ausgabe 09/2010, S. 112–113.

Kern, H., Schumann, M. (1998): Kontinuität oder Pfadwechsel – Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 26/1998.

Kersting, C. (2010): Ideenmanagement in Deutschland. Jahresbericht des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft. DIB-Report 2009. Frankfurt am Main.

KfW Bankengruppe – Konzernkommunikation (Hg.) (2006): Mittelstands- und Strukturpolitik. Sonderband: Innovationen im Mittelstand.

Kinkel, S., Lay, G., Wengel, J. (2004): Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden. Mitteilungen aus der Produktinnovations-erhebung Nr. 33, Karlsruhe.

Kinkel, S., Zanker, C., Maloca, S. (2008): Innovations- und Verlagerungsmuster von Maschinenbaubetrieben und Automobilzulieferern in Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen. Sonderauswertung der Fraunhofer ISI-Erhebung „Modernisierung der Produktion 2006“. Unveröffentlichtes Manuskript.

Marquardt, G. (2003): Kernkompetenzen als Basis der strategischen und organisationalen Unternehmensentwicklung. Dissertation Technische Universität Hamburg-Harburg.

Nohria, N., Gulati, R. (1996): Is Slack Good or Bad for Innovation? In: The Academy of Management Journal, Volume 39, Issue 5 (October 1996). S. 1245–1264.

Opfermann, R. (2004): Produktbegleitende Dienstleistungen und ihre statistische Erfassung. Statistisches Bundesamt, Wirtschaft und Statistik 3/2004.

Pahlke, R. (2011): Kirchhoff Ideenmanagement. Unveröffentlichtes Manuskript.

Pfeiffer, S. (2010): Wissenschaftliches Wissen und Erfahrungswissen – und ihre Bedeutung in innovativen Unternehmen. Kurzfassung zum Vortrag beim Expertenworkshop „Akademisierung von Betrieben – Facharbeiter/-innen ein Auslaufmodell?“ am 8. 12. 2009.

Pfeiffer, S., Schütt, P., Wühr, D. (2011): Produktlebenszyklus und Innovation. Quelle: <http://www.smarte-innovation.de/innovation-produktlebenszyklus.htm>.

Pfeiffer, S., Wühr, D. (2011): Einblick – Wie sieht smarte Innovationspraxis heute aus? Vortrag auf der Abschlussstagung des Projektes „Smarte Innovation“.

Phillips, J. (2011): Innovation – The Last People-Centric Process. Quelle: <http://www.innovationexcellence.com/blog/2011/02/27/innovation-the-last-people-centric-process/>.

Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review (May – June). S. 79–91.

Rammer, C./Peters, B. (2010): Unternehmen in Deutschland 2008. Aktuelle Entwicklungen – Innovationsperspektiven – Beschäftigungsbeitrag von Innovationen. Studien zum deutschen Innovationssystem 7/2010 des ZEW.

Rheder, B. (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland – Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel. Campus-Verlag GmbH. Frankfurt am Main.

Schumann, M. (2008): Kampf um Rationalisierung – Suche nach neuer Übersichtlichkeit. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7/2008. S. 379–386.

Schwarz-Kocher, M. et al. (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Edition sigma. Berlin.

Scientific Consulting (2004): Leitfaden für ein erfolgreiches Vorschlagswesen in mittelständischen Unternehmen. Quelle: http://www.scientificconsulting.de/download/handbuch_vorlage_last_klein.pdf.

Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus-Verlag GmbH. Frankfurt am Main.

Sommer, S. (2002): Manager en vogue. „brand eins“, Ausgabe 8/2002, S. 82–88.

Sommerlatte, T. (2007): Gebt Innovationen eine Chance. In: Harvard Business Manager 11/2007.

Sorge, A., Streeck, W. (1988): Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective. In: Hyman, R., Streeck, W. (Hg.): New Technology and Industrial Relations. Oxford: Basil Blackwell. S. 19–47.

Sorge, N.-V. (2011): Rückzieher bei US-Kraftwerk – Solar Millennium schockt Anleger erneut. In: „Manager Magazin“ vom 18. 8. 2011. Quelle: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/energie/0,2828,780957,00.html>.

Springer, R. (2008): Kompetenzentwicklung für Lean Management – Erfolgsfaktor für die nachhaltige Optimierung von Prozessen. Vortrag auf der Konferenz „Zukunft Automobilmontage“ am 23./24. Oktober 2008.

Streeck, W. (1991): On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. In: Matzner, E., Streeck, W. (Hg.): Beyond Keynesianism. The Socio-Economics of Production and Employment. London: Edward Elgar. S. 21–61.

Wildemann, H. (2008): Am Kunden vorbei. In: Harvard Business Manager 3/2008.

Wühr, D., Pfeiffer, S., Schütt, P. (2010): Innovation trotz Standardisierung?! Aktive Mitgestaltung von Innovation als zentrale Aufgabe von Interessenvertretung. In: Computer und Arbeit. Vernetztes Wissen für Betriebs- und Personalräte, Heft 5/2010. S. 5–9.

Endnoten

¹ Das Projekt „Die aktive Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen im betrieblichen Innovationsprojekt“ lief bis Ende 2009 und wurde vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) und vom IMU-Institut bearbeitet. Siehe auch die entsprechende Veröffentlichung „Interessenvertretungen im Innovationsprozess“ (Schwarz-Kocher et al. 2011).

² Der Vergleich wurde gewählt, weil die Bezirksleitungen Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg „Kompetenz & Innovation“ als Schwesterprojekt betreiben. Die beiden Bundesländer sind gefolgt von Bayern die größten Maschinenbaustandorte in Deutschland. Die vorliegende Studie wertet eine alle vier Jahre stattfindende Befragung („Produktionserhebung“) von 365 Maschinenbauunternehmen aus. 44 % davon kommen aus den beiden oben genannten Bundesländern.

³ Ab 2008 ändert sich die Systematik der Wirtschaftszweige in der Statistik. Auf eine Ausweitung des Darstellungszeitraumes bis ins Jahr 2010 wird verzichtet, weil eine Vergleichbarkeit der Daten nicht gegeben ist.

Impressum

Herausgeber

IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen
Roßstraße 94
40476 Düsseldorf
Telefon 02 11 / 4 54 84-0
www.igmetall-nrw.de

Text und Redaktion

Inger Korflür, SUSTAIN CONSULT GmbH
Wolfgang Nettelstroth, IG Metall Bezirk NRW

Gestaltung

VISIO Kommunikation GmbH, Bielefeld

Fotos

Archiv der IG Metall NRW, Fotos aus Privatarchiven, Fotolia, Claus Portraits, Thomas Range, Karsten Schöne, Manfred Voller

Druck

Druckerei Gieselmann, Bielefeld

September 2011

Dieses Memorandum wurde im Rahmen des Projektes „Kompetenz und Innovation“ erstellt. Die Verantwortung für den Inhalt der Beiträge liegt bei den Autorinnen und Autoren. Das BMBF übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie für die Beachtung der Rechte Dritter.

Das Projekt „Kompetenz und Innovation“ wird im Rahmen des Forschungsprogramms der Bundesregierung „Arbeiten, Lernen, Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen ALK00300 und ALK00400) sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.



www.nrw.igmetall.de