

**Thesenpapier zum Vortrag auf dem K+I Workshop „Betriebsräte als
Innovationstreiber“, Düsseldorf 30. November 2007**

Dr. phil. Christiane Michulitz, MBA

Partizipation – Erfolgsmerkmal von Innovationen?

1. Begrüßung und Vorstellung

- Systemische Ansätze zur Organisationsentwicklung beschäftigen sich in den Dimensionen Mensch-Organisation-Technik intensiv mit der Frage nach den sozio-technischen Erfolgsmerkmalen von Unternehmensprozessen und Innovationen.
- Wir wollen wissen: Sind Partizipation und Mitbestimmung Erfolgsmerkmale oder „verderben viele Köche den Brei“?
 - Partizipation ist aktive Wahrnehmung der Möglichkeit zur Mitwirkung von Mitarbeitern an unternehmensinternen Problemlösungen
 - In Deutschland mit langer Tradition, vor allem in institutionalisierter Form: Betriebsräte

2. Zwei entscheidende Voraussetzungen für den Erfolg von Innovationen

- Innovationen sind praktische Umsetzungen zukunftsfähiger Ideen
 - Ob eine Idee gut ist, hängt primär von Wissen ab
 - Ob eine Umsetzung gelingt, hängt primär von Motivation ab

- Wissen

- Viele Unkenntnisse in der Top-Down-Betrachtung gerade bezüglich alltäglicher Arbeitsabläufe („Elfenbeinturm“-Wissen)
 - Diese kennt der Mitarbeiter vor Ort am besten
- Open-Source-Idee als konsequente Weiterführung partizipativer Wissensorganisation
 - Wissen ist also auf die gesamte Spanne der Menschen bzw. Mitarbeiter verteilt
 - Frage: Wie motiviert man einen Mitarbeiter, seine spezifischen Informationen preis zu geben?

- Motivation

- Ob jemand seine Informationen einer Gruppe zur Verfügung stellt, hängt primär davon ab, ob er
 - Dieser Gruppe vertraut, sich ihr zugehörig fühlt und von den gemeinsamen Zielen überzeugt ist
 - Überzeugung von Innovationen und Veränderungen erfordern Partizipation von Anfang an
 - Denn ich identifiziere mich gerade mit den Ideen, die ich selbst mit entworfen habe
 - und nicht jemand Fremdes mir auferlegt
- Zitat aus einem Interview vom 22. Oktober 2007 (ZDNET.DE) Paul Hartmann AG => Pharmahändler, 1,5 Milliarden Euro Umsatz/Jahr

- Partizipative Organisationsformen optimieren Wissen und Motivation als Erfolgsfaktoren von Innovationsprozessen
 - Neben diesem Aspekt sprechen aber auch externe Bedingungen eine deutliche Sprache...

3. Dynamik in einer komplexen Welt

- Die zunehmende Vernetzung und Komplexität der globalisierten Wirtschaft verlangt Flexibilität, Beweglichkeit und Dynamik von Unternehmen
 - Ob wünschenswert oder nicht: Die Zeit der traditionellen Kleinbetriebe ist vorbei
 - Moderne Unternehmen, die in diesem Strom mitschwimmen wollen, müssen turbulenztauglich sein
 - Und das heißt: turbulenztaugliche Strukturen aufweisen
- Dieser Rahmen von zunehmend globalisierten und virtualisierten Marktstrukturen verlangt nach systemischen und partizipativen Ansätzen zur zukunftsfähigen Gestaltung von Arbeit, Innovationen und Prozessen
 - Bsp. für einen solchen Ansatz ist das bislang weitgehend unerforschte Konzept der Partizipation & Empowerment (P&E)

4. Partizipation und Empowerment

- Synthese zweier Anforderungen einer modernen und komplexen ökonomischen Welt
 - Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung
 - Erwartung der Mitarbeiter
 - Kundenorientierte Effizienzsteigerung
 - Erwartung des Unternehmens

5. Einige P&E fördernde und hemmende Organisationsstrukturen

- Aus: BMBF-Projekt unter Führung des ZLW/IMA (2002):
Untersuchung von 23 bundesdeutschen Firmen
unterschiedlicher Größe und Branche
- Aufstockung der unternehmensinternen Wissensbasis durch
Förderung der Weitergabe von Wissen
 - Motivation zur Öffnung des individuellen
Wissensschatzes durch Anreize
 - Z. B. monetärer oder materieller Art
(Belohnung umgesetzter
Verbesserungsvorschläge)
- Aber auch: Durch Beteiligung der Mitarbeiter an
Entscheidungsprozessen
 - Betroffene müssen mitbestimmen können, ob eine
Innovation sinnvoll ist und durchgeführt werden soll,
oder nicht
- Umfassende Partizipation bedeutet jedoch weder die
Abschaffung von Hierarchien, noch die Bedeutungslosigkeit
von Führung
 - Im Gegenteil: Führung ist ein entscheidender Faktor
für den Erfolg von Innovationen, aber die Art der
Führung ist entscheidend
 - Keine Diktatoren, sondern Moderatoren
(Coaching) sind gefragt

6. Regelkreis Innovationsmanagement

- Management betreibt aktive Unterstützung der Mitarbeiter in
der Ideengenerierung, –bewertung und –umsetzung
- Partizipation sorgt für eine umfassende Identifikation der
Mitarbeiter mit den unternehmensinternen
Innovationsprozessen (corporate innovation idea)

- Mitarbeiter sind selbst hochmotiviert, ihr Wissen in das Unternehmen einzubringen
- Partizipation ist nicht nur Voraussetzung eines erfolgreichen Innovationsmanagements, sondern sorgt für eine dynamische Unternehmensstruktur und sicher damit zukünftige Gewinne