

## Verfahren und Prozesse festlegen

DAFÜR WURDEN VERFAHREN festgelegt, nach denen der Betriebsrat frühzeitig informiert wird, um die Entscheidung treffen zu können, ob die vorhandene Betriebsvereinbarung (noch) ausreicht oder ob Verhandlungen für eine neue Vereinbarung aufgenommen werden müssen. Ebenfalls konnte geklärt werden, wo Schwierigkeiten in der Durchführung auftreten könnten und wo Betriebsvereinbarungen an die Grenze der Praktikabilität stoßen würden.

Hier herrschte eine große Offenheit auf der Arbeitgeberseite, indem nicht selten auf Tatbestände hingewiesen wurde, die in der jeweiligen Vereinbarung noch nicht berücksichtigt waren, unter Umständen aber negative Folgen für die Beschäftigten haben könnten.

Inzwischen zeichnet sich ab, dass hier ein Regelwerk entsteht, das sowohl für die Beschäftigten als auch für Arbeitgeber und Betriebsrat handhabbar und mit Leben gefüllt sein wird.

Als herausragend ist dabei die intensive Zusammenarbeit aller Beteiligten zu bewerten. Selten erlebt man ein so intensives Zusammenspiel von Personal-/IKT-Leitung, betrieblichem Datenschutzbeauftragten, Abteilung Elektrotechnik und Betriebsrat. Alle Seiten haben dafür einen Lernprozess durchlaufen, in dem die verschiedenen Sichtweisen immer sehr deutlich dargelegt wurden.

Diese Herangehensweise stellt für mich als Berater des Betriebsrats ein Idealbild für das Zusammenwirken von Arbeitgeber, Arbeitnehmern und Interessenvertretung dar, wenn es darum geht, im Betrieb ein Regelwerk zu haben, das in erster Linie vom Daten- und Persönlichkeitsschutz geprägt ist aber dennoch viel Spielraum für Flexibilität im Umgang mit der Technik bietet.

**Torsten Schulz** ist Berater bei der Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen; Kontakt: TBS Nordrhein-Westfalen, Lothringer Straße 62, 46045 Oberhausen, [torsten.schulz@tbs-nrw.de](mailto:torsten.schulz@tbs-nrw.de)



# Diagnose der Innovationsfähigkeit

**Innovationsfähigkeit ist ein zentraler Punkt, wenn es um Beschäftigungschancen geht. Will der Betriebsrat sich nicht nur in Schadensbegrenzung üben, sondern mitgestalten, dann muss er sich mit den internen Strukturen und Kulturen befassen.**

**V**ERBESSERUNGSVORSCHLÄGE und Produktinnovationen kommen nicht von Maschinen, sondern nur von Menschen – und zwar von allen Beteiligten in einem Unternehmen über alle Hierarchiestufen hinweg (siehe dazu: *Innovation als sozialer Prozess* in CF 12/05 ab Seite 4). Die Beschäftigten zu erreichen und ihre Kreativität zu fördern, liegt auch in der Verantwortung der Betriebsräte. Sie sind sogar – im Vergleich zu den Führungskräften – oft näher an den Beschäftigten und können deren »innere Kräfte« besser mobilisieren.

Damit Betriebsräte Perspektiven entwickeln, ihre Bewertungen, Ansatzpunkte und ihre Handlungsschritte gezielt einsetzen können, sind Kennzahlen und Werkzeuge hilfreich. Auf diese Weise wird es auch möglich, den § 92 a BetrVG strategisch und vorausschauend auszuschöpfen.

## Innovation ist nicht gleich Innovation

GRUNDLEGENDE VORAUSSETZUNG für Kennzahlen und Werkzeuge zum Thema Innovationsfähigkeit ist aus unserer Sicht ein *arbeitsorientiertes* Verständnis von Innovation. Denn Innovation ist nicht gleich Innovation. Innovationen müssen sozial, ethisch, ökologisch, politisch und recht-

lich tragbar sein. Eine Idee für ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder eine interne Verbesserung darf deshalb im Unternehmen nicht allein unter dem Aspekt des Kundennutzens und des möglichen ökonomischen Gewinns bewertet werden, sondern muss weiteren Kriterien genügen, wie denen eines nachhaltigen Wirtschaftens und der Sicherung der Arbeitsplätze.

Nun können Innovationen (wie z.B. die Einführung von Automationstechniken) dort, wo vorher manuell gearbeitet wurde, einerseits Arbeitsplätze kosten, andererseits aber in anderen Bereichen neue schaffen. Auch können Innovationen – beispielsweise bei Investitionsgütern – in den produzierenden Unternehmen zu Einstellungen führe, in den Betrieben, die die Innovation dann nutzen, aber Personal einsparen.

Im Großen und Ganzen aber gilt – auch wenn sich dies volkswirtschaftlich wegen vielfältiger indirekter Einflüsse nur schwer nachweisen lässt –, dass innovative Betriebe letztlich eine positive Arbeitsplatzbilanz aufweisen. Sie haben somit die besseren Zukunftschancen...<sup>1</sup>

1... Vergl. hierzu Studie von McKinsey, Wirtschaftswoche, Lemex und WHU 2005, in: Wirtschaftswoche 2/2005

Ein arbeitsorientiertes Konzept der Innovationsförderung darf allerdings nicht nur das Ergebnis in den Blick nehmen, sondern muss auch den Innovationsprozess und damit die arbeitenden Menschen als Quelle jeder Erneuerung einbeziehen. Eng damit verknüpft sind politische Leitbilder und Ziele wie eine positive Beschäftigungsentwicklung aber auch eine ergonomische Qualität der Arbeitsbedingungen oder Umwelt-schutzüberlegungen.

## Arbeitsorientierung und Innovation

INNOVATION LÄSST SICH demnach definieren als eine Erneuerung, die durch soziale Prozesse in Unternehmen und Gesellschaft entsteht, die mit den Zielen Beschäftigung und nachhaltiges Wirtschaften verbunden ist und hohe Kompetenz der Beschäftigten, humane Arbeitsbedingungen und eine effiziente Organisation voraussetzt.

In diesem Rahmen erscheint die menschengerechte Arbeitsgestaltung als ein entscheidender Faktor für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und damit auch für wirtschaftliches Wachstum, Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsaufbau.<sup>2</sup> Voraussetzungen für Innovationen sind eben nicht nur die einzelnen Menschen, ihre Kompetenz und ihre Kreativität, sondern innovationsförderliche Arbeitsbedingungen, die es laufend zu pflegen gilt. Diese Pflege einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur wird damit zu einer zentralen Managementaufgabe.

Im Zentrum steht dabei die durch innovations- ebenso wie durch arbeitswissenschaftliche Forschungen bestätigte Erkenntnis, dass kreative und engagierte Beschäftigte vor allem dort zu finden sind, wo man sich um gesunde, motivierende Arbeitsbedingungen kümmert – und wo man auf Lernen setzt. Durch eine entsprechende Organisation

2... Regine Rundnagel: Beschäftigung und Innovation (herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung 2004)

und Gestaltung der Arbeit muss es also gelingen, langfristig die menschlichen Fähigkeiten und Energien zur Verfügung zu haben, die benötigt werden, um Motivation, Ideen und Engagement zu entwickeln und Wissen laufend zu erweitern. Damit wäre auch eine wichtige Voraussetzung gegeben, um Innovation als Daueraufgabe in einem Unternehmen zu realisieren.



## Innovationsfolgen ...

Dennoch geht es in einem arbeitsorientierten Konzept der Innovationsförderung *nicht* um den ›innovationsfreudigen Mitarbeiter‹ mit Kreativität, Risikofreude, Begeisterung, Schnelligkeit, Durchsetzungsvermögen und unternehmerischem Denken. Es geht *nicht* um eine *Individualisierung* der betrieblichen Innovationsfähigkeit.

Ein innovatives Unternehmen ist weit mehr als die Summe der Kompetenzen seiner Beschäftigten. Es geht um die *Kompetenz der Organisation* und diese ist entscheidend abhängig von den sozialen Beziehungen, der sozialen Bindekraft zwischen den Einzelnen. Sie machen das Unternehmen erst schnell, flexibel, lernfähig und ideenreich. Dafür werden

stabile Strukturen benötigt, belastbare Teams und Prozesse, die Anpassung zulassen. Ein alleiniger Blick auf individuelles Verhalten und Leistung ginge ins Leere.

## Ergebnisse der Innovationsforschung

DIE WICHTIGSTEN wissenschaftlichen Untersuchungen zum Innovationsverhalten werden regelmäßig vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim durchgeführt – dabei geht es allerdings vorrangig um die volkswirtschaftliche Perspektive. Die im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung erarbeitete Studie *Innovationskennzahlen zur Beschäftigungsförderung* geht darüber hinaus und gibt einen Überblick über vorhandene Ansätze zur ›Messung‹ der Innovationstätigkeit von Unternehmen und ihre zentralen Ergebnisse. Daraus lassen sich entscheidende betriebliche Erfolgsfaktoren ableiten (siehe info-Kasten Seite 16).

Erhebliche Bedeutung für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens haben demnach die Faktoren Informationszugang, Wissen, Kompetenz und innovationsförderliche (lernförderliche, kreativitätsförderliche, kommunikationsförderliche) Formen der Organisation und des Managements in Verbindung mit einer ausgeprägten Kunden- und Mitarbeiterorientierung.

Diese Ergebnisse der Studie stützen eindeutig ein arbeitsorientiertes Innovationskonzept und ermöglichen es, zehn grundsätzliche Anforderungen zur Förderung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen abzuleiten:

1. Die *strategische Ausrichtung* des unternehmerischen Handelns auf ganzheitlich verstandene Innovation unter Einbeziehung der Organisation und der Arbeitsbedingungen.
2. Die Entwicklung *vernetzter Markt-, Geschäfts- und Fertigungsprozesse*, die sich an Kundennutzen und gesellschaftlich nachhaltig verstandenem



Ergebnisse einer Hans-Böckler-Studie

## Betriebliche Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit

### *Ziel- und Wertesystem:*

- Innovation als Strategie,
- Unterstützung von Innovationsprozessen durch das Top-Management,
- Kundenorientierung,
- Mitarbeiterorientierung,
- Finanzkraft,
- Risikobereitschaft,
- aktives Wettbewerbsverhalten,
- Qualitätsziele.

### *Führungs- und Organisationssystem*

- technologische Kompetenz,
- qualifiziertes Personal,
- Kapazitäten in Forschung und Entwicklung,
- Marktkenntnisse, Kundennähe,
- Zugang zu Wissen und Information, auf Lernen und Kompetenzerwerb ausgerichtete Unternehmenskultur, systematisch geförderte Weiterbildung, Ausbildungsbetrieb,
- dezentrale, eigenverantwortliche organisatorische Einheiten, Teamarbeit, bereichsübergreifende Kooperation, Dialog zwischen Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing,
- ergebnis- und mitarbeiterorientierte Führung,
- motivierende Faktoren der Leistungserbringung,
- hoch entwickelte Infrastruktur in der Anwendung von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT),
- unterstützende Infrastruktur und Administration,
- Methodeneinsatz für mehr Systematik und Kreativität, Ideenpools, Promotoren, Netzwerke,
- Prozesssteuerung, Innovationsmanagement, Projektmanagement,
- Außenorientierung zu Kunden, Lieferanten, Wissenschaft, Wettbewerber, überbetriebliche Vernetzung.

### *Kommunikations- und Sozialsystem:*

- offene Informations- und Kommunikationskultur,
- soziale Kompetenzen auf Führungs- und Teamebene,
- Handlungsspielräume der Beschäftigten,
- Honorierung von Leistung, Leistungsanreize,
- sozialer Dialog und Interessenvertretung,
- Partizipation und Einbindung der Beschäftigten.

Bedarf orientieren und die systematische Entwicklung von Kommunikation und Kooperation zwischen Unternehmen, in horizontalen und vertikalen Prozessen, entlang der Wertschöpfungsketten und in regionalen Verbänden.

3. Die Entwicklung *integrierter Formen* der Arbeits- und Technikgestaltung, der Prozess- und Produktentwicklung, der Fertigung und Dienstleistungen, der Kommunikations- und Kooperationsprozesse und eine systemische und ganzheitliche Planung und Steuerung

der Unternehmensprozesse mit einer engen Verknüpfung von Arbeitsgestaltung und Entwicklung guter Arbeitsqualität.

4. Ein *systematisches Innovationsmanagement* (bzw. strategisches Ideenmanagement), das Informations- und Ideenquellen konsequent nutzt und alle Ebenen sowie Beschäftigten beteiligt und die Vernetzung nach außen mit einbezieht, um eine Innovationskultur zu entwickeln.
5. Finanzkraft und Budgets für *Forschung und Entwicklung* (FuE), technische Infrastruktur und für Qualifizierung,

laufende Weiterbildung und Personalentwicklung.

6. *Qualifizierung* und die Entwicklung ›lernender‹ Organisationsstrukturen, die flexibel in Prozessen mit Kunden und Lieferanten reagieren können.
7. Eine *offene Kommunikationskultur*, konsequente Mitarbeiterorientierung und eine Beteiligungskultur, die Vertrauen und soziale Sicherheit schafft.
8. Motivationsförderliche, gesundheits- und persönlichkeitsförderliche *Arbeits- und Leistungsbedingungen*.
9. Ein *sozialer Dialog* im Betrieb und betriebliche Verfahrensregelungen, beispielsweise für die Beteiligung der Beschäftigten, für Ideenmanagement und neue Managementkonzepte, die Vertrauen auf der Organisationsebene absichern. Ohne aktive Mitbestimmung entsteht kein sicherer Rahmen für Innovationsfähigkeit.
10. Die systematische Verbindung von *Innovationsmanagement* mit Aktivitäten der *Beschäftigungssicherung*.

Diese Anforderungen sind – als ›Diagnosewerkzeug‹ – mit konkreten Fragestellungen (den so genannten Indikatoren) hinterlegt. Damit können Betriebsräte ›ihr‹ Unternehmen relativ einfach auf dessen Innovationsfähigkeit hin bewerten.

Hauptziel dieser Diagnose ist – neben einem besseren Verständnis für den Zustand des Unternehmens – die Initiierung von Veränderungsprozessen in Richtung auf mehr Innovationsfähigkeit. Die Diagnose kann den sozialen Dialog im Unternehmen fördern mit dem gemeinsamen Ziel der Zukunftssicherung ...

**Karl-Heinz Brandl** ist Technologie- und Datenschutzberater für Betriebs- und Personalräte und Geschäftsführer der ver.di-innotec ([www.verdi-innotec.de](http://www.verdi-innotec.de)); **Peter-Martin Cox** ist Berater bei der Technologieberatungsstelle Hessen ([www.tbs-hessen.org](http://www.tbs-hessen.org)) und zuvor Dozent und Trainer im Bildungszentrum Oberjosbach; **Regine Rundnagel** ist Beraterin betrieblicher Interessenvertretungen bei der Technologieberatungsstelle Hessen und Mitglied in Geschäftsführung und Vorstand von Ergo-Online ([www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de))



*ver.di-innotec hat gemeinsam mit der TBS Hessen ein Konzept für die Diagnose der Innovationsfähigkeit von Unternehmen entwickelt:*

**Brandl/Cox/Rundnagel: Innovationskennzahlen zur Beschäftigungsförderung / Entwicklung eines Prototyps für ein Diagnosewerkzeug zur Erfassung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen aus arbeitsorientierter Perspektive; Hans-Böckler-Stiftung – Arbeitspapier Nr. 110; Düsseldorf 2005;**

## +++ Asiatische ERP-Anbieter im Vormarsch

[CF/KPMG] Das immer häufiger benutzte Kürzel ERP bedeutet *Enterprise-Resource-Planning* und meint Softwarepakete, die möglichst viele für die Unternehmensführung und -organisation benötigten Funktionen zusammenfassen – bekanntestes Beispiel ist die Software SAP.

Eine international angelegte Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG hat nun ergeben, dass europäische Anbieter ausgerechnet in dieser Sparte im Hinblick auf Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sowie beim Preis-/Leistungs-Verhältnis der asiatischen Konkurrenz deutlich hinterherhinken. Markus Oman von KPMG, Linz, meint dazu: »Die fehlende preisliche Wettbewerbsfähigkeit ist für Europas IKT-Industrie ein Alarm-signal, das die Branche nicht ignorieren sollte.«

So bietet zum Beispiel der führende chinesische ERP-Spezialist *Wavefulsoft* seit Neuestem auch in Deutschland für mittelständische Industrie- und Handelsunternehmen eine vollständig internetgestützte ERP-Lösung an. Zugleich richten die Chinesen ein Service-Netz für ihre Produkte ein. Die Software ist mehrsprachig angelegt, so dass Mitarbeiter verschiedener Länder dezentral und standortunabhängig in ihrer eigenen Sprache arbeiten können.

Zu der in Bausteinen aufgebauten Software, die unter anderem angepasst für die Bereiche Bekleidung/Schuhe, Supermarktketten und Logistik angeboten wird, gehört auch eine so genannte Entwicklungsumgebung (die die Erstellung unternehmensspezifischer Bausteine und Funktionen erlaubt), die zusammen mit der Standard-Programmiersprache *Java* ein Höchstmaß an Flexibilität und Zukunftssicherheit gewährleisten soll.

## +++ CeBIT 2006 – internationaler denn je

[CF/PTE] Ins Bild passt, dass auch die CeBIT in diesem Jahr internationaler angelegt ist als jemals zuvor. Nach Eindruck der Messeleitung ist damit die bisherige US-amerikanische und japanische Dominanz auf dem IKT-Markt gebrochen – wahrscheinlich endgültig. Mit insgesamt 1350 Anbietern stellen die Unternehmen aus Taiwan, China und Südkorea das führende ausländische Ausstellertrio dar. Erwartet werden vor allem Impulse in den Themenbereichen RFID (Funketiketten mit z.B. Produktinformationen) und Telematik (Verknüpfung verschiedener IKT-Systeme).

## +++ Keine Marktchancen für Origami?

[CF/PTE] Origami? Ist das nicht irgendetwas Japanisches mit Papier? Egal, das war einmal. Jetzt bedeutet *Origami* eine neue Generation mobiler, persönlicher Computer, die von *Microsoft* entwickelt und forciert werden – und zwar als ein weiterer, neuartiger ›Tablett-PC‹. Das heißt, dass der Computer lediglich aus einem Bildschirm ohne Tastatur und Maus besteht und durch Drücken auf bestimmte Bildschirmstellen, durch



Schreiben und Zeichnen direkt auf den Bildschirm oder auch durch bestimmte ›Gesten‹ (wie z.B. ›Abhaken‹ oder ›Durchstreichen‹) gesteuert und bearbeitet wird (sei es mit einem Stift oder auch mit den Fingern – siehe Abbildung).

