

Nur wer sich wohlfühlt ist innovativ.

**Regine Rundnagel,
Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen**

Innovation aus Unternehmenssicht

Innovation ist **Prozess** und **Ergebnis** zugleich, es ist

- **Ideenfindung,**
- **Planung,**
- **Entwicklung**
- **Erzeugung und**
- **Durchsetzung** neuer Produkte,
neuer Produktqualitäten,
neuer Dienstleistungen,
neuer Produktionsverfahren,
neuer Organisations-/Managementmethoden
- die **Erschließung** neuer Beschaffungs- und Absatzmärkte.

Eine Innovation ist die erfolgreiche Realisierung einer Idee auf dem Markt
oder im Unternehmen – zum Nutzen von Kunden. Nach Schumpeter 1911/1934

Innovation ist die Grundlage der Unternehmensführung und wird in immer
schnelleren Zyklen unter Globalisierungsbedingungen immer notwendiger.

Innovationsverständnis aus Arbeits- und Beschäftigtensicht



HESSEN



Innovation ist nicht neutral und nicht nur neue Technologie.

Es geht uns um gesellschaftliche Ziele, wie soziale Gerechtigkeit, Sicherheit, ökologisches Gleichgewicht, Demokratie, Zukunftsfähigkeit durch Kompetenz und Technologien ... um nachhaltiges wirtschaften in der sich zunehmend entwickelnden Wissensökonomie:

Aus arbeits- und beschäftigungsorientierter Perspektive ist Innovation Erneuerung, die unter den Voraussetzungen **hoher Kompetenz, humaner Arbeitsbedingungen und effizienter Organisation** innerhalb **sozialer Prozesse** in Unternehmen und Gesellschaft entsteht und mit den Zielen Beschäftigung und nachhaltiges Wirtschaften verbunden ist.

Menschengerechte Arbeitsgestaltung wird dabei zu einem entscheidenden Faktor für Innovationsfähigkeit und damit für Wachstum und Beschäftigung in einem Unternehmen. Denn es sind die Menschen, die Ideen haben.

Was erfordert das Hervorbringen einer Innovation?



HESSEN



Kreativ sein

wollen

Kundenbedürfnisse, Markt
Zeit und Raum für Reflexion
querdenken
Austausch intern, extern, informell
Zugriff auf Wissen, Information
Ideenfindung

Systematisch arbeiten

können

Bewertung, Planung, Entwicklung
Projekte
Produktion, Verfahren, Prozesse
Vermarktung

Strategisch entscheiden

dürfen

Marktstrategie
Budgets, Ressourceneinsatz

Wichtige Erfolgsfaktoren für Innovationsfähigkeit – Ergebnisse empirischer Studien

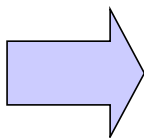


Ziel- und Wertesystem	Führungs- und Organisationssystem	Kommunikations- und Sozialsystem
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation als Strategie ▪ Unterstützung durch Top- Management ▪ Aktive Kundenorientierung ▪ Gelebte Mitarbeiterorientierung ▪ Finanzkraft ▪ Risikobereitschaft ▪ aktives Wettbewerbsverhalten ▪ Qualitätsziele 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technologische Kompetenz (Maschinen und IuK-Infrastruktur auf dem neusten Stand) ▪ qualifiziertes Personal (lernende Organisation, Lernzeiten, Weiterbildungsbudgets, Zugang zu Wissen/Information, gezielte Rekrutierung und Personaleinsatz) ▪ Kapazitäten in FuE ▪ Marktkenntnisse, Kundennähe (Kundenzufriedenheitsumfragen, Marktanalysen) ▪ Außenorientierung (zu Kunden, Lieferanten, Wissenschaft, Wettbewerber, Vernetzung in der Region) ▪ Innovative Arbeitsformen (Teamarbeit, dezentrale Einheiten, KVP, Qualitätszirkel, Ideenteams, Zielvereinbarungen, bereichsübergreifende Kooperationen-Forschung-Entwicklung-Produktion-Marketing, flexible Arbeitszeiten) ▪ motivierende Führung ▪ Methodeneinsatz (Simultaneous Engineering, Projektarbeit, Kreativmethoden) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ offene Informations- und Kommunikationskultur ▪ soziale Kompetenzen auf Führungs- und Teamebene ▪ Handlungsspielräume der Beschäftigten ▪ Honorierung von Leistung, Leistungsanreize ▪ sozialer Dialog ▪ Partizipation und Einbindung der Beschäftigten

Voraussetzungen für innovative Beschäftigte



Voraussetzungen für Kreativität, Motivation und Leistung:



Fachqualifikation
 soziale Kompetenz
 Spielräume
 anregendes Umfeld
 Anerkennung
 Entwicklungsmöglichkeiten
 gute Qualität der Arbeitsbedingungen
 Wohlbefinden
 Identifikation

Wohlbefinden und Leistung



HESSEN



Folgen von Wohlbefinden bei der Arbeit

- Anstrengungsbereitschaft und Beteiligung steigen,
- Soziales Handeln und zwischenmenschliche Beziehungen werden intensiviert,
- Positive Aspekte der Situation werden eher wahrgenommen,
- Positive Gedächtnisinhalte werden eher erinnert,
- Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl sowie die Beurteilung anderer, bzw. die Interaktion mit anderen Personen sind positiv beeinflusst,
- Kreativität, Problemlösungskompetenz und Leistung steigen

Quelle: arbeitspsychologische Forschung

Motivierte Beschäftigten?



HESSEN



▪ **Kaum Engagement der Beschäftigten**

Hohe emotionale Bindung und Engagement bei der Arbeit zeigen laut Gallup 2004 **nur 13 % der Beschäftigten**.

87 % spüren keine echte Verpflichtung, obwohl für die Mehrzahl der Beruf eine hohe Bedeutung hat. Sie sind nicht grundsätzliche Leistungsverweigerer und haben ein positives Verhältnis zu ihrer Arbeit.

Frauen sind engagierter als Männer.

▪ **Schlechte Führung als Ursache**

Als Grund wird schlechte Führung ausgemacht. Es fehlt an Anerkennung, Interesse am Menschen, Förderung der individuellen Entwicklung, Feedback, Berücksichtigung der Meinung Folgen sind Resignation und mangelnde Motivation. „Deutsche Chefs sind zu autoritär und lassen andere Meinungen zu selten zu“ .

Kompetente Führungskräfte?



HESSEN



- **„Methodisch top, menschlich gesehen ein Flop“**

1.500 befragte Berufstätige über ihre Manager. Geschult in Fach- und Methodenkompetenz, nicht aber in sozialen Kompetenzen (Zeitschrift Organisationsentwicklung 1/2003)

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

Misstrauen, Wut, Ärger, Angst, Aggression, Traurigkeit, Frustration, Abneigung der Beschäftigten in Bezug auf Führungskräfte, permanente Reorganisation, leere Phrasen, Missachtung, Zerstörung von sozialen Strukturen, Arbeitsplatzverlust, Verlust von Kooperationsbindungen, Überstundendruck ... (Zeitschrift Arbeit & Ökologie 2001)

- **Betriebliche Veränderungsprozesse erreichen oft nicht ihr Ziel**

3/4 der befragten Manager im deutschsprachigen Raum beobachten eine Verschlechterung des Betriebsklimas, nach dem Veränderungsprozesse eingeleitet wurden. Nicht einmal die Hälfte war mit dem Erfolg der Change-Management-Projekte zufrieden. (SZ 7.4.2003, Veränderungsprozesse schaden dem Betriebsklima).

Kreatives Potential der Beschäftigten?



HESSEN



- **aktive Industriebeschäftigte**

Ideen reichten 2003 17 % der Beschäftigten ein, in der Industrie waren es 26 % und in der Nicht-Industrie 7 %.

- **Hohe Anzahl der Vorschläge**

Es wurden 55 Vorschläge pro 100 Beschäftigte im Jahr 2003 eingereicht.

- **Umgesetzt werden 2/3**

Ein hoher Anteil der Vorschläge wird umgesetzt.

- **Steigende Anzahl bei sinkenden Prämien**

Einer deutlich steigenden Anzahl der Vorschläge und einem dadurch erreichten steigenden Einsparvolumen steht das Sinken der Durchschnittsprämie gegenüber (2003: 204 €).

Quelle dib Report 2003 (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft Ffm)

Innovationsförderliche Arbeitsformen im Unternehmen?



HESSEN



▪ wenig Verbreitung innovativer Arbeitsformen

Durchgreifend organisierte innovative Arbeitsformen sind real wenig verbreitet. Viele Unternehmen haben noch immer eine hierarchische, funktionalbezogene Aufbauorganisation, die offene Prozesse nicht zulässt.

(Quelle ISI Fraunhofer und Wengel u.a./Bilanzierung innovativer Arbeitsgestaltung 2001)

▪ Kaum strukturelle Verankerung von Innovationskompetenz

Innovationskompetenzen liegen überwiegend bei Einzelnen und nicht in Gruppen oder bei Strukturen/Instrumenten. Betriebe, die das innovieren in Strukturen verankern und Instrumente einsetzen, haben die beste Beschäftigungsentwicklung.

(Quelle ISI Fraunhofer 2003)

▪ Neue Managementkonzepte und mehr Druck

Neue Organisations- und Managementkonzepte zielen auf mehr Leistung und Innovation. Ihre Wirkung wird kontakariert durch steigenden ökonomischen Druck auf die „Arbeitskraft-Unternehmer“.

Innovationsförderliche Arbeitsbedingungen ?



HESSEN



- 50 % häufig/immer unter Termin-/Leistungsdruck (BIBB 11 Branchen)
- 46 % Zunahme von Stress und Arbeitsdruck (BiBB 1999)
- 45 % ständige Überstunden (IGM 2003)
- 44 % stark belastet durch hohe Verantwortung (NRW 2000)
- 42 % steigende Fachanforderungen (BiBB 1999)
- 37 % Belastung durch große Arbeitsmenge (AOK)
- 36 % Belastung durch Schnelligkeit (AOK)
- 33 % Belastung durch Genauigkeit/Aufmerksamkeit/Konzentration (AOK)
- 33 % haben Rückenbeschwerden (Europäische Stiftung 2000)
- 25 % sind überfordert durch die Arbeitsmenge (NRW 2000)
- 20 % arbeiten bis an die Grenze der Leistungsfähigkeit (BiBB 1999)

Kompetenzen der Beschäftigten?



HESSEN



▪ **Neue Anforderungen**

ständige Lern- und Veränderungsbereitschaft
Steigende Bedeutung kommunikativer und sozialer Kompetenzen
Steigende Qualität der Facharbeit
mehr Eigenverantwortung bei steigendem Druck der Ökonomie
Kompetenz zum Selbstmanagement

▪ **Veränderte Belastungen**

Steigende psycho-soziale Belastungen
Entgrenzung von Arbeit und Leben
begrenzte Sicherheit des Arbeitsplatzes

▪ **Neue Möglichkeiten für Arbeiten und Leben**

Chance auf hohe allgemeine und berufliche Qualifikation
Arbeitszeitflexibilität
Möglichkeiten der Vereinbarkeit Beruf und Familie

Beschäftigte und ihre Arbeitsbedingungen als Basis der Innovationsfähigkeit



HESSEN



Im Wandel zur Wissensökonomie wird die „Ressource“ Mensch immer wichtiger für die Zukunft der Wirtschaft und Gesellschaft.

Zur Stärkung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen ist die Investition in Human- und Organisationsressourcen entscheidender Faktor.

Gewerkschaften und Betriebsräte müssen den Blick auf die Stärkung der innovationsförderlichen Strukturen im Betrieb richten, auf eine **gute Qualität der Arbeit, der Organisation, der Qualifikation, der Technologie.**

Neue Rolle Betriebsrat:
greift in das Kerngeschäft des Unternehmers ein!

Folgerung für Gewerkschaften und Betriebsräte



HESSEN



▪ **Kurzfristige Strategie:**

Reaktion auf Krisen – klassische Anwendung von § 92a BetrVG
(Reduzierung des Angebots an Arbeitskraft - Arbeitszeitmodelle, früherer Übergang in den Ruhestand - bzw. die Reduzierung der Personalkosten – Kürzung von Entgelt/Sozialleistungen, Verlängerung der Arbeitszeit, Verkürzung der Arbeitszeit ohne Ausgleich)

▪ **Mittelfristige Strategie:**

mehr Ideen für Innovationen zur Beschäftigungssicherung
(Ideenwettbewerb, Ideenzirkel durch BR, runder Tisch Innovation, Innovationsbeirat)

▪ **Langfristige Strategie:**

innovationsförderliche Organisation und Arbeitsbedingungen schaffen –
Innovation als Strukturaufgabe
(flexible Gestaltung der Arbeitszeit, Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, Qualifizierungsprogramme, Alternativen zur Ausgliederung/Vergabe an andere Unternehmen, Ideen zum Produktions- und Investitionsprogramm, Ideenmanagement)



HESSEN



TBS

HESEN



TBS

HESEN





Betriebliche Voraussetzungen für die Fähigkeit zur Innovation

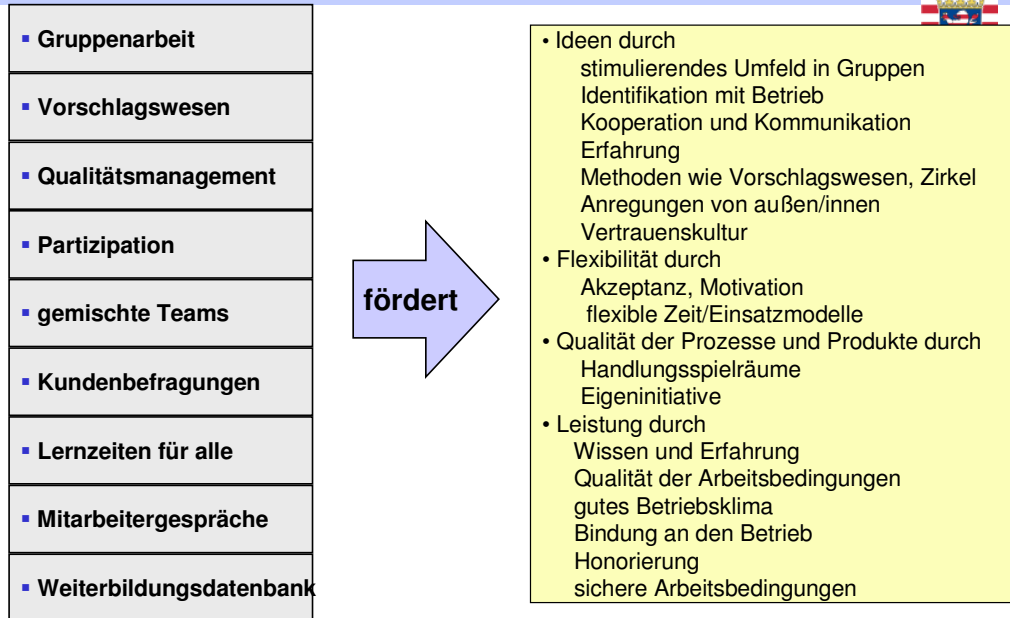


Innovationsfähig ist ein Unternehmen, wenn es strategische und organisatorische Kompetenzen hat und in die Humanressourcen investiert. (Grünbuch der EU 1995)

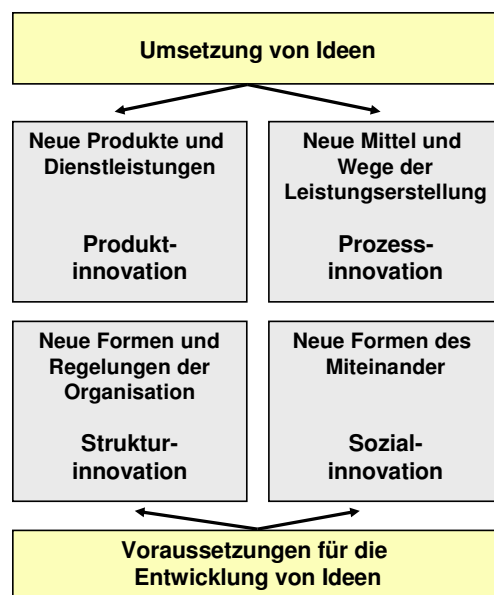
Erfolgsfaktoren für innovative Unternehmen sind:

- Strategie
- Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Führung
- Innovative Arbeitsformen
- Methodeneinsatz
- Lernorientierung
- Technologische Kompetenz
- Vernetzung

Die Wirkung von innovationsförderlichen Organisations- und Arbeitsformen



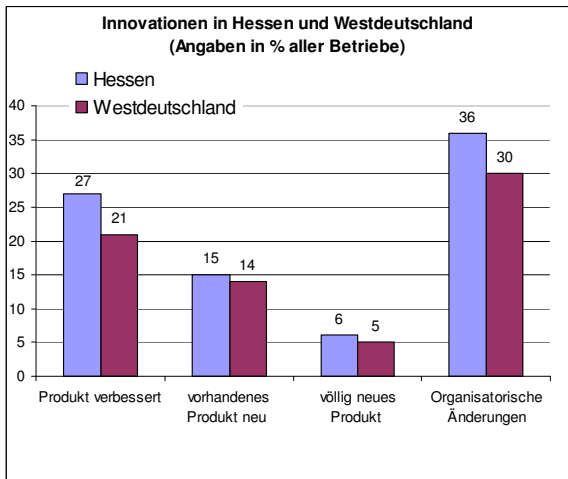
Welche Formen der Innovation gibt es?



Wie innovativ sind die Unternehmen?



HESSEN



Quelle: Chr. Baden, Prof. A. Schmid: IAB-Betriebspanel Hessen 2001, Abschlußbericht, hg. v. Bundesanstalt für Arbeit, Landesarbeitsamt Hessen, Referat Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, veröffentlicht in ABF aktuell Frankfurt 2003

IAB-Studie 1999-2001:
Produktinnovationen bei ca. 1/3 der Betriebe aller Branchen
Bei 52 % der Betriebe in der Investitionsgüterbranche in Westdeutschland
(Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nürnberg)

ZEW 2001:
Produktinnovationen bei 60 % der Betriebe in der verarbeitenden Industrie
(Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung Mannheim)

Innovation als Verbindung von Kunden- und Beschäftigtenutzen



HESSEN

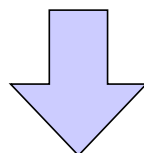


Nutzen für Beschäftigte:

Beschäftigungssicherung
gute Qualität der Arbeit

Nutzen für Bürger und Konsumenten:

Soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit



Innovationsfähigkeit

erfordert Investition in „Human- und Organisationsressourcen“ – Qualifikation, Führung, Organisation, Motivation ...

Ein innovatives Unternehmen verbindet Kundenutzen mit dem Nutzen für Beschäftigte.

Weil ohne Arbeitnehmer keine Innovationen entstehen.
Weil nur diejenigen, die sich wohlfühlen, gute Ideen haben und sich dafür engagieren. Auch quer zum Alltagsgeschäft.