

Brandl, Karl Heinz; Cox, Peter Martin; Rundnagel, Regine

Working Paper

Innovationskennzahlen zur Beschäftigungsförderung: Entwicklung eines Prototyps für ein Diagnosewerkzeug zur Erfassung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen aus arbeitsorientierter Perspektive

Arbeitspapier, No. 110

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Brandl, Karl Heinz; Cox, Peter Martin; Rundnagel, Regine (2005) : Innovationskennzahlen zur Beschäftigungsförderung: Entwicklung eines Prototyps für ein Diagnosewerkzeug zur Erfassung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen aus arbeitsorientierter Perspektive, Arbeitspapier, No. 110, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116573>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Karl Heinz Brandl • Peter Martin Cox • Regine Rundnagel

***Innovationskennzahlen
zur Beschäftigungsförderung***

Arbeitspapier 110

Innovationskennzahlen zur Beschäftigungsförderung

**Entwicklung eines Prototyps für ein Diagnosewerkzeug
zur Erfassung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen
aus arbeitsorientierter Perspektive**

*Karl Heinz Brandl
Peter Martin Cox
Regine Rundnagel*

Regine Rundnagel

Studium der Elektrotechnik und Soziologie im zweiten Bildungsweg,
seit der Gründung 1987 Beraterin von betrieblichen Interessenvertretungen bei der
Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen, 10 Jahre stellvertretende Leiterin,
Leitung des Geschäftsfelds Betrieblicher Gesundheitsschutz und div. Projektleitungen,
Geschäftsführung und Vorstand bei www.ergo-online.de.

Peter-Martin Cox

Industriekaufmann, Diplom-Volkswirt, ehem. Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung,
Berater bei der Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen e.V.,
zuvor Dozent und Trainer im Bildungszentrum Oberjosbach.

Karl-Heinz (Charly) Brandl

Industriemeister Nachrichtentechnik, Technologie- und Datenschutzberater für Betriebs-
und Personalräte, Geschäftsführer ver.di-innotec gGmbH (www.verdi-innotec.de) .

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 77 78-198
Fax: (02 11) 77 78-188
E-Mail: Lothar-Kamp@boeckler.de

Redaktion: Lothar Kamp, Leiter der Abteilung Mitbestimmungsförderung
Best.-Nr.: 11110
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, September 2005
€ 12,00

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Begriffsbestimmung: Innovation und Innovationsfähigkeit	7
1.1 Grundlegende Definition von Innovation	8
1.2 Arbeitsorientiertes Verständnis von Innovation	10
1.3 Begriffsbestimmung von Innovationsfähigkeit	11
2. Empirisch ermittelte Merkmale für Innovationsfähigkeit: Ergebnisse der Innovationsforschung	13
2.1 Empirisch ermittelte Erfolgsfaktoren für innovative Unternehmen	13
2.2 Überblick über wichtige Studien zur Innovationstätigkeit von Unternehmen und ihre Ergebnisse	15
3. Drei methodische Stränge als Bausteine für ein Diagnosewerkzeug zur Erfassung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen	23
3.1 Das Instrument der Früherkennung von betrieblichen Erfolgs- und Beschäftigungspotenzialen	23
3.2 Das Instrument Benchmarking	29
3.3 Scoringmodelle	33
4. Ergebnisse aus der Praxis	43
4.1 Erfahrungen mit dem Instrument zur Früherkennung	43
4.2 Praxisberichte aus den Seminaren „Innovativ denken – Arbeit schaffen“	46
4.3 Tagung des DGB Hessen „Innovationspolitik“	48
5. Instrumente zur Erfassung der Innovationsfähigkeit und ihre Analysekriterien	51
6. Prototyp für ein Diagnosewerkzeug: Dimensionen und Merkmale von Innovationsfähigkeit aus arbeits-orientierter Perspektive	55
6.1 Definition der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens aus arbeitsorientierter Perspektive	55
6.2 Grundsätzlicher Aufbau eines Diagnosewerkzeugs für Innovationsfähigkeit aus arbeitsorientierter Perspektive	56
6.3 Entwurf eines Prototyps für ein Diagnosewerkzeug	54
7. Methodische Anforderungen an ein Diagnosewerkzeug für Innovationsfähigkeit aus arbeitsorientierter Perspektive	63
8. Ausblick	67
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	69

Vorwort

Für Interessenvertretungen ist die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ein zentraler Punkt bei der Debatte um die Zukunftssicherung für die Beschäftigten. Wollen sie über kurzfristige schadensbegrenzende Aktionen hinaus zu einer mitgestaltenden Rolle kommen, müssen sie sich mit den internen Prozessen, Qualifikationen, Strukturen und Kulturen befassen.

Verbesserungsvorschläge und Produktinnovationen können nicht von Maschinen, sondern nur von Menschen kommen – und zwar von allen Beteiligten in einem Unternehmen über alle Hierarchiestufen hinweg. Diese Menschen zu erreichen und ihre Kreativität zu fördern, liegt auch in der Verantwortung der Betriebsräte. Diese sind – im Vergleich zu den Führungskräften oft näher an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und können deren „inneren Kräfte“ mobilisieren.

Dazu sind Kennzahlen und Werkzeuge hilfreich, mit denen sie ihre Perspektiven, ihre Bewertungen, Ansatzpunkte und ihre Handlungsschritte stärken können. Solche Werkzeuge ermöglichen es, den § 92a BetrVG strategisch und vorausschauend auszuschöpfen.

Unternehmen, Berater, Verbände und Forschungsinstitutionen nutzen bereits vereinzelt Kennzahlen und Werkzeuge, um die Innovationsfähigkeit von Betrieben zu bewerten und Ansatzpunkte für Veränderung zu entwickeln. Je nach Ausrichtung des Innovationsverständnisses decken sie damit unterschiedliche Perspektiven für den Betrieb ab. Beispielsweise gehören dazu: Innovations-Checklisten, Innovations-Audits, Innovations-Scorecards und ebenso Wirtschaftlichkeitsanalysen oder Balanced Scorecards. Diese Werkzeuge dienen der Analyse des IST-Zustandes, der erste Schritt und die Voraussetzung, um neue Entwicklungen in Gang zu setzen.

Nicht alle Bewertungskennzahlen und -werkzeuge sind dazu geeignet, die Innovationsfähigkeit eines Betriebes so zu erfassen, dass daraus die Interessenvertretung sinnvolle Schlüsse für Weiterentwicklungen und konkrete Maßnahmen für alle beschäftigungsförderlichen Maßnahmen schließen kann.

Die Vorstudie hat deshalb zum Ziel, Vorarbeiten für ein Diagnosewerkzeug aus Beschäftigungsperspektive zu leisten und daraus einen Prototyp für ein Messinstrument zu entwickeln.

Die Vorstudie hat zum weiteren Ziel, in einem größeren Projekt ein statistisch verifiziertes Kennzahlensystem zur Innovationsfähigkeit zu entwickeln. Die Kennzahlen und ein Werkzeug zur Förderung von Innovationsfähigkeit sollen

- Aussagen zu Stärken und Schwächen in Bezug auf die Innovationsfähigkeit ermöglichen
- Auf Partizipation angelegt sein
- Auf ein arbeits- und beschäftigungsorientiertes Innovationsverständnis aufbauen
- Einen gesamtheitlichen, umfassenden Blick auf den Betrieb ermöglichen
- Leicht handhabbar sein

In der Vorstudie geht es um die fachliche Verdichtung des arbeits- und beschäftigungsorientierten Innovationsbegriffs in „Bewertungsindikatoren“, die praxisrelevante Bewertung gängiger Instrumente in Bezug auf betrieblichen Einsatz und die Erstellung eines einfachen Prototyps zur Analyse der Innovationsfähigkeit.

Folgende Arbeitsschritte werden durchgeführt:

1. Definition eines arbeitsorientierten Innovationsbegriffs, Klärung von Innovationsfähigkeit und Recherche der wichtigsten Ergebnisse der Innovationsforschung.
2. Verdichtung eines arbeits- und beschäftigungsorientierten Innovationsbegriffs zu Innovationskriterien.
3. Erstellen einer Übersicht über vorhandene „brauchbare“ Werkzeuge (Checklisten, Wirtschaftlichkeitsanalysen, Bewertungsmodelle) und Einordnung anhand der Kriterien.

4. Bewertung vorhandener Werkzeuge und Erfahrungen mit Innovationsprozessen.
5. Entwicklung eines Prototyps zur Messung von Innovationsfähigkeit.
6. Evaluierung von Praxiserfahrungen mit BR u.a.
7. Methodische Vorüberlegungen für ein Vorgehensmodell zum Einsatz des Instrumentes

1. Begriffsbestimmung: Innovation und Innovationsfähigkeit

Das Verständnis von Innovation unterscheidet sich; je nach Autor oder Institution und politischem Standpunkt hat es andere Schwerpunkte und Ausrichtungen und betont dabei andere Aspekte.

Grundsätzlich lässt sich Innovation definieren als **Erneuerung**. Es kann sich um technische, soziale, organisatorische oder politische Neuerungen handeln. Innovationen sind erfolgreich auf dem Markt oder in der Gesellschaft durchgesetzte Ideen. Je nach Ausrichtung liegt der Schwerpunkt des Innovationsverständnisses mehr auf den **Ergebnissen** des Innovationsprozesses, also den innovativen Produkten und Dienstleistungen oder mehr auf dem **Prozess** und den notwendigen Voraussetzungen für das Hervorbringen einer Innovation. Eine Innovation ist also mehr als eine Idee oder eine Erfindung, es ist die Verbreitung der Idee, ihr Einsatz, ihre Anwendung, ihre erfolgreiche Vermarktung. Noch nicht nutzbare, nicht erfolgreich umgesetzte gute Ideen sind keine Innovationen.

Innovationsverständnis 1: Orientierung auf Neue Technologien und Wissen

Im öffentlichen Diskurs über Innovation werden häufig Innovation und **technischer Fortschritt** eng miteinander verknüpft und als Synonyme verwendet. Als innovativ gelten insbesondere die Neuen Technologien, sie werden als entscheidende Motoren des Wirtschaftswachstums bewertet. **Neue Technologien**, hier in erster Linie die Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK), gelten als Schlüsseltechnologien, die es zu beherrschen gilt und von denen der Erfolg der Volkswirtschaft und die Zukunftssicherung abhängen. Neben den IuK-Technologien geht es auch um andere Technologien wie z.B. Optik oder Neue Werkstoffe. Deutlich wird ein solches technologieorientiertes Verständnis von Innovation z.B. in der schwerpunktmäßigen Ausrichtung von Förderprogrammen der Bundesregierung und der Länder.

Eng verknüpft wird in diesem Konzept von Innovation die Betonung der Bedeutung von Wissen, Wissenstransfer, Wissensmanagement sowie Forschung und Entwicklung. Die Vernetzung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft erhält deshalb einen hohen Stellenwert in der Innovationspolitik und der Förderung von Innovationen, z.B. wird dies deutlich an dem Netz der Technologie- und Wissenstransferinstitutionen der Hochschulen. **Technologie, Information und Wissen** wird hier zum Dreh- und Angelpunkt für die Hervorbringung von Innovationen in der Gesellschaft und in den Unternehmen für den wirtschaftlichen Erfolg.

Innovationsverständnis 2: Orientierung auf die wirtschaftliche Unternehmenstätigkeit

Mit dem Blick auf die Unternehmen wird Innovation als die entscheidende Voraussetzung für Unternehmenserfolg und wirtschaftliche Entwicklung verstanden. Innovationstätigkeit wird als Grundlage des unternehmerischen Wirtschaftens und als das **Kernstück der unternehmerischen Initiative** verstanden, Innovation bestimmt die Entstehung eines Unternehmens und das Verhältnis zu seinen Mitbewerbern auf dem Markt; die Expansion und das Überleben eines Unternehmens sind von Innovation abhängig. Bereits Schumpeter hat in den dreißiger Jahren postuliert, dass der wirtschaftliche Fortschritt von kreativen Neuschöpfungen (Ideen) dynamischer Unternehmer ausgelöst wird, die sich am Markt durchsetzen (Innovation).

Die neue Managementdiskussion fordert eine Unternehmensphilosophie, bei der Innovation zu einem umfassenden unternehmerischen **strategischen Konzept** wird. Will ein Unternehmen beständig Innovationen hervorbringen und das in immer schnelleren Zyklen, dann, so wird postuliert, muss es sich grundsätzlich neue Denk- und Verhaltensmuster aneignen. Diese bedeuten gemeinsames Lernen und

Engagement aller Beschäftigten, bei ständigem Mitdenken, Mitgestalten und Mitwollen. Der ganze Mensch mit seinen Ideen ist gefragt. **Permanente Innovation wird zur Aufgabe der gesamten Organisation**, will sie erfolgreich im globalen Wettbewerb bestehen. Angesichts des Wandels hin zu einer Wissensgesellschaft ist die Fokussierung auf Lernen und Kreativität (unter Nutzung neuer technologischer Qualitäten der Vernetzung) zwangsläufig notwendig, will man die Produktivität immer weiter in die Höhe treiben. Die technologischen Rationalisierungseffekte sind eng geworden, es geht heute in der Managementdiskussion und unter Bezug auf die sich entwickelnde Wissensökonomie um die Organisation des Denkens, des Fühlens (Begeisterung, Identifizierung, Motivation, Risikofreude, selbständiges Handeln) und des Verhaltens der Menschen im Unternehmen und um die Implementierung dafür geeigneter förderlicher Organisations- und Managementkonzepte.

Innovationsverständnis 3: Orientierung auf die Humanressourcen

Gewerkschaftliche Diskurse betonen die Notwendigkeit des Einbezugs der **Beschäftigungsperspektive** und des Blicks auf die **Innovationsförderlichkeit der Arbeitsgestaltung**. Hintergrund dieses Konzeptes ist ein arbeitsorientiertes Grundverständnis des betrieblichen und gesellschaftlichen Innovationsprozesses. Verkürzt beschrieben, geht dieses Verständnis von der These aus, dass nur Menschen die sich wohlfühlen auf Dauer innovativ sind. Entscheidend für die Innovationsaktivitäten der Wirtschaft und Gesellschaft sind damit die Beschäftigten und ihr (Arbeits-)Umfeld.

Jedes der vorgestellten Innovationskonzepte beinhaltet im Kern zentrale Aspekte von Innovation, ohne die die Innovationsprozesse in Unternehmen und in der Gesellschaft nicht erfolgreich geführt werden können. Der Anstoß und die Voraussetzung von Innovation, die Ideen, gehen von Menschen aus. Damit dies passiert und möglichst immer häufiger, werden geeignete innovationsförderliche Bedingungen benötigt. Die Bereitstellung eines solchen Arbeitsumfeldes, die Umsetzung der Ideen in marktfähige und erfolgreiche Produkte, ist Aufgabe des Managements und bedarf einer systematischen Steuerung. Ohne eine Strategie der permanenten Innovation wird ein Unternehmen heute kaum nachhaltig erfolgreich sein können. Erfolgreiche Unternehmen sichern Arbeitsplätze und können neue schaffen.

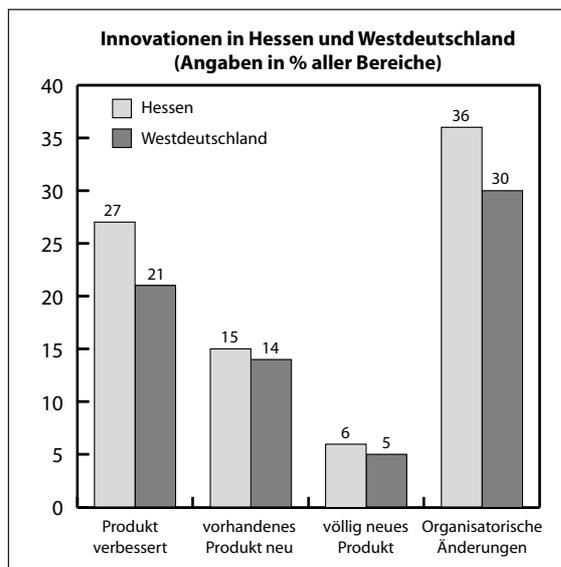
1.1 Grundlegende Definition von Innovation

Innovationen sind erfolgreich auf dem Markt oder in der Gesellschaft umgesetzte qualitativ neue Ideen von Produkten und Dienstleistungen, Produkt- und Dienstleistungsverbesserungen und Verfahrenserneuerungen.

Erfolgreich sind Erneuerungen, wenn Kunden und Bürger davon einen Nutzen haben, der über das bisher da gewesene hinausgeht. Innovativ ist ein Verfahren, wenn es erstmals in einem Betrieb eingesetzt wird und letztlich dem Kunden auf dem Markt Nutzen bringt und auf diesem Wege dem Unternehmen nützt. Mit Innovationen ist immer ein kurz- oder längerfristiger Vorteil für den Betrieb verbunden, weil der Kunde das neuere, bessere oder durch Verfahrensverbesserungen günstigere Produkt oder die Dienstleistung annimmt. Dieser Vorteil ist normalerweise betriebswirtschaftlicher Art, kann aber auch im Image, der Kundenbindung, der Qualität, der Marktausweitung usw. liegen. Auch ein ökologischer oder gesellschaftlich-sozialer Nutzen von Innovationen ist denkbar.



Art der Innovationen 1999 – 2001



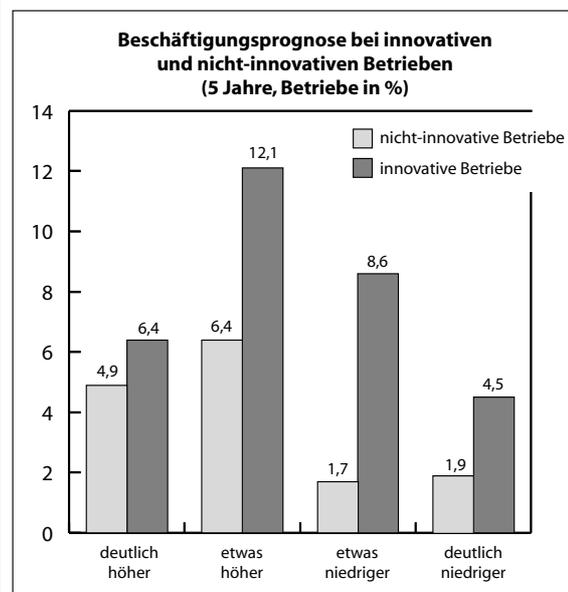
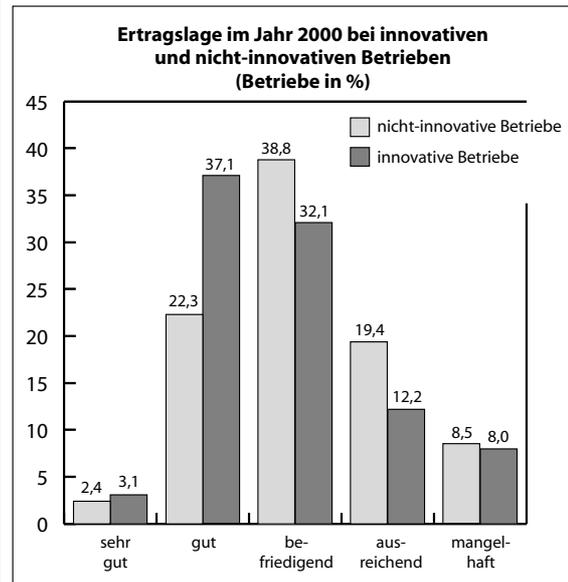
Quelle: Chr. Baden, Prof. A. Schmid: IAB-Betriebspanel Hessen 2001, Abschlussbericht, hg. v. Bundesanstalt für Arbeit, Landesarbeitsamt Hessen, Referat Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, veröffentlicht in ABF aktuell Frankfurt 2003.

Innovationen können **Produkte oder Prozesse** sein. Es kann sich dabei um Produktionsverfahren oder Marketingstrategien handeln. Gleichzeitig stellt der Weg zur Innovation einen Prozess dar und lässt sich in Phasen unterteilen. Der Innovationsprozess beginnt bei der Ideenfindung und reicht bis zur erfolgreichen Umsetzung der Idee und ihrer Vermarktung bzw. Einführung im Betrieb. Als Innovation bezeichnet man also gleichzeitig Ergebnis und Prozess.

Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sind die Ergebnisse der Entwicklung und Umsetzung von Ideen für den Markt. Prozessinnovationen sind erfolgreiche neue Mittel und Wege, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erstellen und damit die Produktivität, Effizienz oder auch die Qualität zu verbessern. Neue oder verbesserte Produkte oder Dienstleistungen ermöglichen dem Unternehmen die Erschließung neuer Märkte bzw. Kunden oder die Anpassung an das veränderte Kundenverhalten. Prozessinnovationen ermöglichen Effizienzvorteile.

Der wirtschaftliche Nutzen ist allerdings nicht immer direkt und monetär messbar. Das gilt auch für Struktur- und Sozialinnovationen. Diese verändern die Strukturen der Unternehmensorganisation und setzen neue Rahmenbedingungen für Arbeitsprozesse, Kooperation und Kommunikation der Menschen in einem Betrieb. Sie schaffen die Voraussetzungen für die Entwicklung und Umsetzung von Ideen, z.B. durch die Arbeit in Teams, Projekten, Qualitätszirkeln oder in einer kunden- bzw. produktbezogenen Betriebsorganisation.

Innovation als Faktor für positiven Unternehmensertrag und zur Beschäftigungsprognose (Selbsteinschätzung)



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 (Hochrechnung der Ergebnisse einer repräsentativen Befragung). Im IAB-Panel wurde nur in Bezug auf Prozessinnovationen nach direkten Beschäftigungs- und Qualifizierungseffekten gefragt. Auswirkungen von Innovationen insgesamt lassen sich nur durch Regressionen berechnen.

Innovationen können praktisch auf jedem Gebiet der Wirtschaft und Gesellschaft stattfinden und z.B. technische, naturwissenschaftliche, soziale, organisatorische oder ökologische Inhalte zum Gegenstand haben. Sie können dabei grundsätzlicher Art sein und ein völlig neues Produkt darstellen – **radikale oder Sprunginnovationen** – oder eine **Verbesserung** darstellen. Dies hat unterschiedlichen Folgen für das Unternehmen. **Basisinnovationen**, wie z.B. die IuK-Technologien, haben dabei am weitesten reichende Wirkungen, sie geben den Impuls für weitere Innovationen.

Angeregt werden Innovationen durch das Umfeld des Unternehmens, durch wissenschaftliche oder technologische Erkenntnisse oder Entwicklungen, durch die Nachfrage von Kunden nach neuen Problemlösungen und durch die gesellschaftlichen Werte- und Zielvorstellungen.

Das Hervorbringen von Innovationen ist häufig für ein Unternehmen überlebenswichtig. Ohne gezielte Ausrichtung auf beständige Erneuerung bzw. ohne ein Innovationsmanagement wird es für Unternehmen immer schwieriger, mit dem sich zunehmend beschleunigenden Wettbewerb mitzuhalten.

1.2 Arbeitsorientiertes Verständnis von Innovation

Aus der Perspektive der Beschäftigungsentwicklung ist der Einbezug des Innovationsprozesses in das Verständnis von Innovation ganz entscheidend. Nur so kann es gelingen, **dass der zentralen Bedeutung der von Menschen kreativ entwickelten Ideen und Lösungen** als Ausgangspunkt für Innovation Rechnung getragen wird. Und nur so kann die **Beschäftigungsentwicklung als ein gewichtiges Kriterium** in der Realisierung der Idee, der Auswahl von Lösungen und ihrer Entwicklung zu einem Produkt/einer Dienstleistung gesichert werden. Es ist nicht beliebig, um welche Erneuerung es sich handelt. Innovationen sollten – nach unserer Auffassung müssen – in dieser Gesellschaft **sozial, ethisch, ökologisch, politisch und rechtlich tragbar** sein. Eine Idee muss deshalb im Unternehmen bewertet werden, nicht allein unter dem Aspekt des Kundennutzens und des möglichen ökonomischen Gewinns des Unternehmens, sondern nach weiteren Kriterien wie denen eines nachhaltigen Wirtschaftens und der Sicherung der Arbeitsplätze.

Nun können Innovationen, z.B. von Verfahren wie die Einführung von Automationstechnik dort, wo vorher manuell gearbeitet wurde, einerseits Arbeitsplätze kosten, andererseits aber in anderen Abteilungen neue schaffen. Auch können Innovationen z.B. bei Investitionsgütern in den produzierenden Unternehmen über die Nachfrage Einstellungen hervorrufen, in den Anwendungsbetrieben aber Personal einsparen. Grundsätzlich gilt, wenn dies volkswirtschaftlich aus methodischen Gründen wegen indirekter Einflüsse schwer nachweisbar ist, dass innovative Betriebe letztlich eine positive Bilanz ziehen, sie haben bessere Zukunftschancen und damit wird Beschäftigung bei ihnen gesichert. (vgl. hierzu die unten präsentierten Forschungsergebnisse und die aktuelle Studie von McKinsey, Wirtschaftswoche, Lemex und WHU 2005, Wirtschaftswoche 2/2005)

Ein arbeitsorientiertes Konzept von Innovation nimmt also den Innovationsprozess in den Blick. Es stellt die Bedeutung der Humanressourcen heraus. Politische Leitbilder und Ziele wie die Beschäftigungsentwicklung werden damit eng verknüpft. Auch Ziele, wie eine ergonomische Qualität der Arbeitsbedingungen oder Umweltschutz fließen hier ein.

Arbeitsorientiertes Verständnis von Innovation:

Ein arbeitsorientiertes Konzept für Innovation lässt sich definieren als 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. (R. Rundnagel in Beschäftigung und Innovation, hg. v. HBS, 2004)

Ein arbeitsorientiertes Konzept von Innovation versteht die Menschen, ihre Kompetenz und ihre Kreativität als Voraussetzung von Innovation und innovationsförderliche Arbeitsbedingungen als vor-

antreibende Umfeldbedingungen, die laufend gepflegt werden müssen. Die Pflege einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur wird damit zu einer Managementaufgabe. Die mit Innovation verbundenen Ziele stellen hierbei den strategischen Rahmen.

Das arbeitsorientierte Verständnis basiert auf der durch die Innovations- ebenso wie durch die arbeitswissenschaftliche Forschung bestätigten Erkenntnis, dass kreative und engagierte Beschäftigte in denjenigen Unternehmen zu finden sind, die sich um gesunde und motivierende Arbeitsbedingungen kümmern und die auf Lernen setzen. Die Organisation und Gestaltung von Arbeit muss es erlauben, langfristig **genügend menschliche Fähigkeiten und Energien zur Verfügung zu haben**, um Motivation, Ideen und Engagement zu entwickeln und Wissen laufend zu erweitern. Dann ist eine wichtige Voraussetzung gegeben, um Innovation als Daueraufgabe in einem Unternehmen zu realisieren.

Es geht beim arbeitsorientierten Konzept von Innovation nicht um den „innovationsfreudigen Mitarbeiter“ mit Kreativität, Risikofreude, Begeisterung, Schnelligkeit, Durchsetzungsvermögen und unternehmerischem Denken. Denn es geht nicht um eine Individualisierung der unternehmerischen Innovationsfähigkeit. Ein innovatives Unternehmen ist mehr als die Summe der Kompetenzen seiner Beschäftigten. Es geht um die Kompetenz der Organisation und diese basiert entscheidend auf den sozialen Beziehungen, der sozialen Bindekraft zwischen den Einzelnen. Sie machen das Unternehmen erst schnell, flexibel, lernfähig und ideenreich. Dafür werden stabile Strukturen benötigt, Teams die belastbar sind, Prozesse die anpassungsfähig sind. Der alleinige Blick auf individuelles Verhalten und Leistung geht ins Leere.

Die Humanressourcen (und die Organisationsressourcen), immer bedeutsamer werdende Grundlagen der Wissensgesellschaft und der Innovationsprozesse, benötigen adäquate Umfeldbedingungen, um sich ein Arbeitsleben lang entfalten zu können. Wettbewerbsfähig ist ein Unternehmen dann, wenn es mit engagierten und kreativen Menschen Innovationen hervorbringt.

1.3 Begriffsbestimmung von Innovationsfähigkeit

Unternehmen, die Innovationen hervorbringen, sind einerseits innovativ (Ergebnisbezug) und andererseits sind sie innovationsfähig (Bezug auf die Kompetenz).

Innovationsfähigkeit lässt sich grundsätzlich als die Fähigkeit eines Unternehmens definieren, Innovationen hervorzubringen, nicht nur einmalig oder zufällig.

Will man die Qualität der Innovationsfähigkeit genauer darstellen, kann man den Grad der Ausprägung an der Anzahl der Innovationen in einem definierten Zeitraum, an den Erfolgen der Innovationen (Umsatz- und Renditeanteil, Kostensenkung, qualitative Verbesserungen) und der Art der Innovationen (Verbesserungsinnovationen oder radikale Innovationen, Verfahrensinnovationen oder Produktinnovationen) festmachen.

Innovationsfähige von nicht innovationsfähigen oder nicht-innovativen Unternehmen zu unterscheiden ist eine Sache. Entscheidender ist die Frage, was innovative Unternehmen innovationsfähig macht. Diese Merkmale sind die Voraussetzungen oder Erfolgsfaktoren der Innovationsfähigkeit.

Die Innovationsforschung hat eine ganze Reihe von Erkenntnissen über die Erfolgsfaktoren innovativer Unternehmen hervorgebracht. Sie betreffen externe Umfeldbedingungen und unternehmensinterne Faktoren. Die internen Unterscheidungsmerkmale zwischen innovativen und nicht-innovativen Unternehmen beziehen sich, zusammengefasst, auf folgende Bereiche

1. das Ziel- und Wertesystem

z.B. Marktstrategie, regionale und globale Orientierung, Beschäftigungsentwicklung als Teil des Unternehmensleitbilds, Visionen, Unternehmensstrategie, Kundenorientierung, Wille des Managements ...

2. das Führungs- und Organisationssystem

z.B. Organisationsstrukturen, Prozesse, Führungsleitbild, Ressourcen, Arbeitsformen, Qualifikationen, Methoden, Kooperationen ...

3. das Kommunikations- und Sozialsystem

z.B. Unternehmenskultur, Teamklima, Lernkultur, soziale Standards, Partizipation, sozialer Dialog....

<p>Innovationsförderliche Formen von Organisation und Management</p> <ul style="list-style-type: none">• Gruppen- und Teamarbeit• Projektarbeit• Dezentrale Entscheidungsstrukturen• Führen von Zielvereinbarungen• regelmäßige betriebliche Weiterbildung• Lernzeiten• aktives betriebliches Vorschlagswesen• Qualitätszirkel, Ideenzirkel• KVP• Flexible Arbeitszeitmodelle• gemischte Gruppen – Junge, Ältere, Männer, Frauen, Deutsche, Migranten• mitarbeiterorientierter Führungsstil• Partizipation der Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung	<p>Wirkung – Steigerung von</p> <ul style="list-style-type: none">• Flexibilität• Qualität der Prozesse und Produkte• Leistung durch Wissen und Erfahrung• Qualität der Arbeitsbedingungen• Motivation/gutes Betriebsklima• Bindung an den Betrieb• Anregungen von außen/innen• Honorierung• Ideen durch stimulierendes Umfeld• Identifikation mit Betrieb• Kooperation, Zirkel, Teams• Qualifikation
--	---

Auf der Grundlage empirisch gesicherten Wissens besteht weitgehend Konsens über die Faktoren, die ein Unternehmen innovationsfähiger machen. Es sind vor allem diejenigen Faktoren, die auch in der Entwicklung zur Wissensökonomie und der Verbreitung neuer Organisations- und Managementkonzepte im Mittelpunkt stehen: **die „weichen“ Faktoren wie Kompetenz, Motivation, Kreativität, Kooperation, Kommunikation, Flexibilität und Offenheit.** Die Produktivität von Wissensarbeitern hängt immer mehr hiervon ab, sie müssen **können und wollen und dürfen** – herumspinnen dürfen, verrückte oder geniale Ideen artikulieren dürfen, mit anderen diskutieren, Außenkontakte haben, in Informationsnetze eingebunden sein, Lösungen entwickeln können, Freiräume zum Ausprobieren und Testen haben. Selbstverständlich spielen auch **„harte“ Faktoren** wie Technikeinsatz, Controlling und Budgets oder Marktstrategien eine Rolle. Gezieltes und effizientes Innovieren gelingt nur dann, wenn die Organisation und das Management der Innovationsprozesse stimmt.

Eingefahrene Kommunikationsmuster können mehr Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Betriebes haben als die formalen Organisationsstrukturen. Innovation entsteht zufällig, **gegen Widerstände** oder eher **am Rande**. Häufig müssen sich Einzelne mit viel Energie gegen die eingefahrenen Routinen und Denkweisen im Unternehmen für ihre innovative Idee einsetzen. Erfolgreiche Umsetzungen von Ideen in Innovationen benötigen deshalb ein offenes Kommunikationsklima und eine ebenenübergreifende und **fehlertolerante Kommunikation**, eine **Vertrauenskultur** und Ermunterung zum Querdenken. Insbesondere in der **Phase der Ideengewinnung** wird eine möglichst weitgehend ungebundene, offene und dezentrale Organisation als innovationsförderlich angesehen, in der **Phase der Realisierung** werden allerdings ein Projektmanagement und eine eher straff gegliederte Struktur als vorteilhaft bewertet. Es lässt sich nicht mit absoluter Sicherheit sagen, welche Organisationsform zu Innovationserfolg führt und welche nicht. Es lässt sich allerdings sicher feststellen, dass Innovation weniger wahrscheinlich ist, wenn die Voraussetzungen in der Organisation, der Qualifikation und der Kommunikation fehlen. Grundsätzlich bestehen **positive Zusammenhänge** zwischen Gruppen- und Teamarbeit, Hierarchieabbau, Selbstorganisation und dezentraler Verantwortung und der Produktivität eines Betriebes, diese Organisationsformen gelten als innovationsförderlich (vgl. zusammengefasst R. Rundnagel in: Beschäftigung und Innovation, hg. v. HBS 2004. Die Ergebnisse einiger wichtiger neuerer empirischer Studien zu Innovation sind in Kapitel 3 dargestellt.).

Für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens werden die organisatorischen Innovationen, neue Organisations- und Managementmethoden und neue Arbeitsformen immer wichtiger, sofern es damit gelingt, die „weichen“ Faktoren stärken, d.h. Motivation und Leistung zu fördern.

2. Empirisch ermittelte Merkmale für Innovationsfähigkeit: Ergebnisse der Innovationsforschung

2.1 Empirisch ermittelte Erfolgsfaktoren für innovative Unternehmen

Die Innovationsforschung hat eine Fülle von Ergebnisse zu den förderlichen und erfolbringenden Faktoren herausgearbeitet, die ein Unternehmen innovativ machen – innovativer als andere. Zu unterscheiden sind dabei externe Faktoren des regionalen und gesellschaftlichen Umfelds, die hier nicht betrachtet werden, und interne Faktoren.

Beim Vergleich von innovativen und nicht-innovativen Unternehmen wird eine Definition benötigt. Gemessen wird die Innovationskraft eines Unternehmens im Unterschied zu anderen Unternehmen an den folgenden Merkmalen:

Indikatoren für die Innovationskraft eines Unternehmens

- Anzahl der innerhalb eines definierten Zeitraum (zwei oder drei Jahre) auf den Markt gebrachten neuen bzw. verbesserten Produkten/Dienstleistungen (auch vorhandene und neu ins Angebot aufgenommene)
- Anzahl der hervorgebrachten Marktneuheiten (völlig neue Produkte)
- Umsatzanteil durch Marktneuheiten
- Umsatzanteil oder Rendite der innovativen Produkte im Vergleich zum gesamten Spektrum
- Entwicklungsdauer für innovative Produkte/Dienstleistungen
- Neue bzw. verbesserte Produktionsverfahren und Prozessverbesserungen
- Kostenreduzierung durch Prozessinnovation
- Anzahl der Ideen im Betrieblichen Vorschlagswesen (BVW)
- Einsparvolumen durch das BVW
- Anzahl der Patente und Marken

Eine Definition für Innovatoren, d.h. Unternehmen, die Innovationen hervorbringen, wird z.B. von der OECD folgendermaßen festgelegt:

Definition von Innovatoren

Innovatoren werden gemäß der OECD-Abgrenzung als Betriebe definiert, die innerhalb eines bestimmten zurückliegenden Zeitraums (nach OECD 3 Jahre; bei der IAB Befragung wurden nur die letzten 2 Jahre abgefragt) entweder

- ein völlig neues Produkt/Verfahren eingeführt haben oder
- ein solches verbessert bzw. weiterentwickelt haben oder
- ein bereits vorhandenes Produkt/Verfahren neu in ihr Angebot aufgenommen

haben. Es spielt somit keine Rolle, ob ein anderes Unternehmen diese Innovation bereits eingeführt hat, entscheidend ist nur die Beurteilung aus der Sicht des Unternehmens. Innovationen können dabei sowohl Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen als auch Prozess- bzw. Verfahrensinnovationen sein.

(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).

Mehr als die Hälfte aller Betriebe, insbesondere große Unternehmen, bringen Innovationen hervor. Ein großer Anteil davon sind Produktverbesserungen und organisatorische Veränderungen. Die Innovationsaktivitäten sind abhängig von der Art des Unternehmens, nicht jede Branche kann in gleichem Maße innovativ sein. So gelten zurzeit in der verarbeitenden Industrie die Chemische Industrie und die Elektroindustrie als die innovativsten Branchen, Fahrzeugbau und die Branche Optik, Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik kommen auf den dritten Platz. Für den Bereich Dienstleister sind EDV und Telekommunikation diejenigen, die am häufigsten innovative Produkte und Prozesse eingeführt haben. Bei unternehmensnahen Dienstleistungen (EDV/Telekommunikation, technische Dienste, Beratung, Banken/Versicherungen) sind bei 50 % der betreffenden Unternehmen Innovationen erkennbar, bei den distributiven Dienstleistern (Groß- und Einzelhandel, Reparatur von Kfz, Transportdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen sowie Vermietung) wartete nur mehr jedes dritte Unternehmen mit Innovationen auf. (Quelle IAB, ZEW Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, Mannheim 2003)

Die wichtigsten empirischen Untersuchungen zum Innovationsverhalten werden regelmäßig vom ZEW Mannheim durchgeführt, hier geht es vorrangig um die volkswirtschaftliche Perspektive. Die Erforschung der Erfolgsfaktoren von innovativen Unternehmen basiert auf indirekten und direkten Strategien. Unternehmen werden direkt nach den förderlichen oder hemmenden Faktoren für ihre Innovationstätigkeit befragt oder es werden die Unterscheidungsmerkmale zwischen innovativen und nicht-innovativen Unternehmen statistisch errechnet.

Vergleichbar sind die Ergebnisse der Untersuchungen nur begrenzt, sie arbeiten mit unterschiedlichen Definitionen für innovative Unternehmen und unterschiedlichen Kriterien für Innovationsfähigkeit. Auch die unterschiedliche Repräsentativität und die Anzahl der befragten Unternehmen lassen einen Vergleich nur begrenzt zu. In der Gesamtheit ist ein Trend sichtbar und es lassen sich damit abgesicherte Aussagen über die Erfolgsfaktoren von innovativen Unternehmen machen.

Häufig genannte betriebliche Erfolgsfaktoren für innovative Unternehmen aus empirischen Untersuchungen:

- 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
- ergebnisorientierte, mitarbeiterorientierte Führung

- motivierende Faktoren der Leistungserbringung
- hoch entwickelte Infrastruktur in der IuK-Technologie-Anwendung
- 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

Erheblich Bedeutung für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmen haben Informationszugang, Wissen und Kompetenz und innovationsförderliche (lernförderliche, kreativitätsförderliche, kommunikationsförderliche) Formen von Organisation und Management in Verbindung mit einer ausgeprägten Kunden- und Mitarbeiterorientierung und systematischen Steuerungsfähigkeiten.

Die Ergebnisse der Forschung stützen das Konzept der arbeitsorientierten Innovation. Sie weisen nach, dass die Humanressourcen eine der entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sind.

Übersicht über wichtige Studien und Ergebnisse zu Innovationserfolgskfaktoren gibt die folgende Tabelle.

2.2 Überblick über wichtige Studien zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen und ihre Ergebnisse

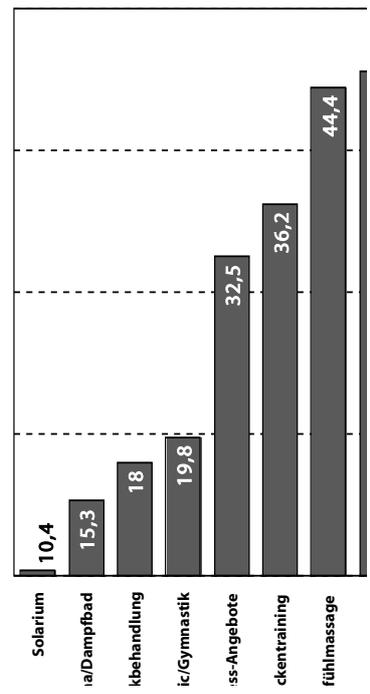
Studie	Ausrichtung	Ergebnisse: Förderliche Faktoren, Hemmnisse, Ansatzpunkte, Zusammenhang mit Beschäftigungsentwicklung
<p>ZEW/BMBF: Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands Berlin 2001 Dto. Berlin 2002 ZEW: Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft, Mannheim 2003 BMWT/BMBF: Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts 2002</p>	<p>Perspektive Volkswirtschaft</p>	<p>Hinweise auf innovationsförderliche Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovative Dienstleister benötigen Humankapital, Wissen und Investitionen in hochwertige Sachgüter, weniger Forschung und Entwicklung - KMU benötigen externe Unterstützung der Forschung und Entwicklung - Frauen sind wichtig im Bereich Forschung und Entwicklung, aktuell unterrepräsentiert - Weiterbildung entscheidend, Lebenslanges Lernen als Grundbotschaft - Innovation ist heute eher nachfragegetrieben, Ausrichtung an führenden Märkten wichtig, Hemmfaktor 2002 ist Bildungssystem - Neuerdings spielt die Effizienz des Innovationsprozesses eine größere Rolle - Innovationsverhalten aktuell aus Gründen der Effizienz- statt der Wachstumsorientierung, heute mehr Konzentration auf Kernkompetenzen und somit erfolgsversprechendere Innovationsprojekte - Tendenz zur stärkeren Konzentration auf unterschiedliche Informationsquellen und zur stärkeren Selektion der Kooperationspartner - Förderlich 2003 sind: Die Fähigkeit, Innovationsprozesse effizient zu organisieren, Nutzung von Impulsen aus der Unternehmensumwelt, ausreichende Sach- und Humanressourcen, frühzeitige Wahrnehmung von Trends und Bedürfnissen und die Fähigkeit, sie in Marktangebote und interne Anpassungsprozesse umzusetzen; das Vermögen, externes Wissen aufzunehmen und zielgerichtet für Innovationsaktivitäten zu nutzen, eigene FuE-Tätigkeit, hoch qualifiziertes Personal, Zusammenführung externer und interner Kompetenz, Innovationsmanagement - Als Hemmnisse werden 2002 von den Unternehmen genannt: Fehlender Markt, schwache Dynamik, mangelndes Kapital, gesetzliche Rahmenbedingungen, insbesondere in Hochtechnologiebereichen und bei Marktneuheiten, fehlendes Fachpersonal - Kompetenz, Kreativität und Motivation wird als Basis für innovations- und Wandlungsfähigkeit von UN angesehen - Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten Einzelner durch lern- und gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeits- und Lebenssituation gilt als Ziel für Zukunftsentwicklung
<p>VDI, McKinsey 2001: Innovationskompass</p>	<p>Unternehmen > 100 AN, Ziel – Voraussetzungen für Sprunginnovationen, breite Befragung 342 KMU, Tiefenuntersuchung 103 mittlere und große UN zu radikalen Innovationen (Auto, Software, Elektronik, Maschinenbau)</p>	<p>Erfolgsfaktoren für Innovationsmanagement bei mittleren und großen UN und bei radikalen Innovationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovations-Strategie auf Kernkompetenz/Stärken bauen, qualitative Marktforschung, Schlüsselkunden und Experten, Konzentration auf bereits bearbeitete Technologien mit überlegener Leistungsfähigkeit, Alleinleistungsstrategie, aktiver Wettbewerb, Standortwahl nach Qualifikation/Infrastruktur und auch nach Freizeitwert! - Organisation vorübergehende Abkopplung des Projekts, Teamraum, Expertennetzwerk, sehr gute Infrastruktur für das Team, intensive administrative Unterstützung, aber enge Anbindung an in die Unternehmenslinie und keine unabhängige Organisation des Projekts - Team räumliche Zusammenlegung von Teams, Know-how-Träger an Bord behalten, Start mit kleinen Teams, später größer, Kontinuität der Teambesetzung, erfahrene Projektleiter - Prozess-Steuerung sorgfältige Planung mit Zielen, hartnäckiges Nachhalten, Prozesssteuerungsinstrumente, persönliche Interaktion wichtiger als Papiere, intensive Einbindung von Topmanagement (Meilenmeetings) - Kultur Förderung von Unternehmertum + Risikobereitschaft durch Freiräume und Fehlertoleranz, Honorierung von Leistung und Erfolg in allen Dimensionen, Anreize nicht nur für extrinsische Motivation (nicht allein monetär) - Außenorientierung intensive Kooperation mit Partner entlang der Wertschöpfungskette in späteren Phasen, Pilotkunden nur nach technischer Kompetenz und Repräsentativität auswählen und in späteren Phasen als Tester nutzen, Produkte früh am Markt ankündigen, Nutzen demonstrieren, Umfeldgruppen zurückhaltend einbinden und direkt in die inhaltliche Diskussion (Lieferanten, Wettbewerber, Technologiepartner ...), um Umwelteinflüsse abzuschätzen, hohes Kommunikations- und Vertriebsbudget

Studie	Ausrichtung	Ergebnisse: Förderliche Faktoren, Hemmnisse, Ansatzpunkte, Zusammenhang mit Beschäftigungsentwicklung
<p>M. König: Innovationsmanagement für Dienstleister (KMU), Kompetenzzentrum Innovation und Marktorientierte Unternehmenführung 2002, FH Ludwigshafen, Arbeitsbericht 8</p> <p>G. Call/R. Völker: Innovations-Check</p> <p>Wie die Innovationsfähigkeit nachhaltig verbessert werden kann; Herausforderung "Innovationsmanagement". Arbeitsbericht Nr. 7, Dto.</p>	<p>37 Befragungen mit Fragebogen von 422, hauptsächlich positive Innovatoren, kein Handel, KMU > 10 AN, Ziel war Erarbeitung von dienstleistungsspezifischen Rüstzeug für KMU</p>	<p>Kriterien für positive Innovationsfähigkeit bei Dienstleistern (mindestens eine Produktinnovation eingeführt am Markt in den letzten 3 Jahren und mit Bestand, mit Umsatzanteil von 10%, Gewinn > 0 und überwiegend erreichte Ziele):</p> <ul style="list-style-type: none"> - UN haben systematisches Innovationsmanagement (Nutzwertanalysen, Kreativitätstechniken, Machbarkeitsstudien, Entwicklungsabteilung, Projektteams, Workshops, Ideenfindung, Konzepttests ...) - UN haben das Ziel der Verbesserung der Dienstleistungsqualität (Dienstleistung schneller verfügbar machen, Termintreue verbessern, Qualität erhöhen, Handhabung der Dienstleistung komfortabler machen, Kapazitäten auslasten, Wettbewerbsfähigkeit der Kunden erhöhen) - UN sind wettbewerbsorientiert (Innovationsführerschaft behalten bzw. erreichen, neue Märkte erobern, Profilierung gegenüber Wettbewerbern) - UN sind Kundenorientiert (Verbreiterung Angebot, Abwechslung bieten, Kundenbedürfnisse besser befriedigen, Kundennähe und Beratungsleistung verbessern) - UN wollen quantitative Verbesserung (Umsatz, Gewinn, Marktanteil) <p>Weitere Kriterien: Konsequente und permanente Ausrichtung am Kundennutzen, Passender Fit der Produkt-/Markt-Strategie und der Technologiestrategie, Leistungsfähige Kommunikationsplattformen, Gestaltung einer effizienten Ablauforganisation, Einsatz prozessorientierter und -unterstützender Methoden, konsequente Einführung von Projektteams, Innovationsklima schaffen</p>
<p>Prof. Dr. Kühlmann</p> <p>„Mit Innovation ins 21. Jahrhundert“, gefördert vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Universität Bayreuth 1998:</p>	<p>Befragung von 130 Betrieben des produzierenden und 70 Betrieben des Dienstleistungsgewerbes</p>	<p>Kenzeichen innovativer KMU in Bayern:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern sind innovativer als Firmen mit weniger Beschäftigten - Innovative Unternehmen haben einen höheren Jahresumsatz - Der Altersdurchschnitt liegt bei innovativen Firmen niedriger - Der Umsatzanteil maximal zwei Jahre alter Produkte liegt bei innovativen Unternehmen bei 55 % - Innovative Unternehmen verwenden deutlich häufiger und systematischer Instrumente des Innovationsmanagements (Kreativitätstechniken, Projektmanagement, Produkt- und Markttests usw.) - In innovativen Unternehmen ist ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten deutlicher ausgeprägt - Teamarbeit ist in innovativen Unternehmen weiter verbreitet - Innovative Unternehmen pflegen eine Kultur der offenen Kommunikation mit den Mitarbeitern - In innovativen Unternehmen haben Mitarbeiter einen höheren Handlungsspielraum bei ihrer Arbeitstätigkeit - Innovative Unternehmen fördern das betriebliche Lernen stärker

Studie	Ausrichtung	Ergebnisse: Förderliche Faktoren, Hemmnisse, Ansatzpunkte, Zusammenhang mit Beschäftigungsentwicklung
<p>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</p>	<p>Befragung in 2001 von 16.000 Betrieben in Deutschland, wertbare Daten von 999 Betrieben in Hessen</p>	<p>Erfolgsfaktoren für innovative Betriebe in Hessen (Teilauswertung IAB-Befragung) (innovative Betriebe sind Betriebe mit völlig neuen, verbesserten oder neu ins Angebot aufgenommenen Produkten/Verfahren in den letzten 2 Jahren, das sind 48 % der Betriebe in Hessen)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovative Betriebe haben einen erheblich geringeren Anteil an Geringqualifizierten. An- und ungelernete Arbeiter sowie Angestellte mit einfachen Tätigkeiten machen hier zusammen einen Anteil von ca. 21% aus, bei den nichtinnovativen Unternehmen sind dies etwa 31% • Dafür liegt der Anteil an qualifizierten Angestellten bei innovativen Betrieben mit fast 52% weit über dem der nicht-innovativen Betriebe (33 %) • Im Facharbeiterbereich sind die Unterschiede dagegen nicht so deutlich. Nicht-innovative Betriebe haben einen leicht höheren Facharbeiteranteil. Gleiches gilt für die Auszubildenden • Innovative Betriebe haben mehr Teilzeitkräfte (67% gegenüber 59%) und mehr befristete Kräfte (15% gegenüber 8 %) • Innovative Betriebe haben eine positivere Beschäftigungsentwicklung zw. 2000 und 2001 einen Zuwachs von 1,6 % (gegenüber einem allgemeinen Rückgang um 0,8 %). Innovative Betriebe haben eine positivere Beschäftigungsprognose (nach eigenen Angaben) • Die Einschätzung der Ertragslage der innovativen Betriebe ist positiver • In größeren Betrieben führen organisatorische Innovationen eher zu einer positiven Beschäftigungsentwicklung • Im Zuge der wichtigsten organisatorischen Veränderung zeigt sich ein eindeutiger Trend zur Höherqualifizierung der Beschäftigten: 21 % der innovativen Betriebe gaben, dass die Qualifikationen bei der Mehrzahl der davon betroffenen Beschäftigten gestiegen sind. In 77 % der Betriebe blieben die Qualifikationen der Mehrzahl der Betroffenen unverändert. • Innovative Betriebe fördern Fort- und Weiterbildung stärker (mehr als 50% der AN Teilnahme an Maßnahmen, gegenüber 24 %) • Innovative Betriebe qualifizieren häufiger die qualifizierten Angestellten, seltener die Facharbeiter und häufiger die Angestellten und Ungelernten • In innovativen Betrieben findet Weiterbildung sehr viel häufiger zu EDV/luK statt, in nicht-innovativen häufiger zu gewerblichen und technisch-gestalterischen Themen • Innovative Betriebe sind häufiger ausbildungsberechtigt (69% gegenüber 49%) und bilden häufiger aus • In innovativen Betrieben finden sich häufiger offene Stellen für qualifizierte Angestellte, in nicht-innovativen häufiger für Facharbeiter (Besetzungsprobleme) <p>Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit (logistische Regression) sind: Investitionstätigkeit, Weiterbildungsaktivitäten, Einschätzung der Geschäftsentwicklung, Betriebsgröße (nicht signifikant sind Wirtschaftszweige, Ertragslage, Ausbildungsaktivitäten)</p> <ul style="list-style-type: none"> – hochsignifikant sind Weiterbildungsaktivitäten, Betriebsgröße und Entwicklung des Geschäftsvolumens – Die Wahrscheinlichkeit, dass Betriebe, die Weiterbilden, Innovationen durchführen, liegt mit 82% doppelt so hoch wie bei Betrieben, die keine Weiterbildungsmaßnahmen fördern
<p>L. Bellmann, S. Kohaut, M. Lahmer: Betriebliche Beschäftigungsentwicklung und Innovationsaktivitäten, in Kleinhenz (Hg.): IAB Kompendium Arbeitsmarkt und Berufsforschung, BeitrAB 250 2002; IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Ergebnisse aus dem Betriebspanel</p>	<p>IAB Panel 2001</p>	<p>Ergebnis des IAB-Betriebspanels:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Produktinnovationen beeinflussen die Beschäftigungsentwicklung im produzierenden Gewerbe in Ostdeutschland und den Dienstleistungsbereich in Westdeutschland positiv, allgemein gibt es nur selten signifikante Einflüsse von Innovationen auf Beschäftigung – Prozessinnovationen führen nur im produzierenden Gewerbe in Westdeutschland zu signifikant positiven Ergebnissen – Organisatorische Änderungen im Zusammenhang mit Innovationen ermöglichen keine eindeutigen Aussagen hinsichtlich ihrer Beschäftigungswirkung auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene, organisatorische Veränderungen haben nach den Ergebnissen des Betriebspanels nur unbedeutende Wirkungen auf Beschäftigung, auch keine negativen. (30% führen Prozessinnovationen in Westdeutschland durch)

Studie	Ausrichtung	Ergebnisse: Förderliche Faktoren, Hemmnisse, Ansatzpunkte, Zusammenhang mit Beschäftigungsentwicklung
Chr. Neumann: Innovationsmanagement in der chemischen Industrie 2002, Plaut consulting		<p>Innovationsförderliche Faktoren in der Chemieindustrie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strukturierung des F&E-Prozesses und Steuerung, vor allem Produktentwicklung, Markteinführung neuer Produkte - Vorprojekt dagegen mit Kreativität und ohne Zeitdruck zur Ideengenerierung und ohne Projektmanagementmethoden - Entwicklungsphase mit zeit- und ressourcenorientiertem PM - Anpassung an Kundenanforderungen - Innovative Unternehmenskultur – Ideenpools – Ideengeneratoren/Promotoren/Mentoren – Netzwerke - Bereichsübergreifende Projektteams (Forschung, Entwicklung, Fertigung, Logistik, Marketing) - Breite Unterstützung der Projektteams im Unternehmen - Weitgehende Befreiung des Teams von anderen Aufgaben, Herauslösen aus der Organisation - Querdenker erforderlich - Unterstützung durch Leitung und Einbindung aller Unternehmensbereiche - konstruktiver Dialog zwischen Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing - Intensive Zusammenarbeit mit Kunden, Einbezug der Anwender in die Entwicklung, konsequente Ausrichtung auf Kunden
P. Flocken: Arbeitsorientierte Modernisierung in Klein- und Mittelbetrieben, RWK NRW e.V., EQUAL/ADAPT 2001		<p>Arbeitsorientierte Innovationen in KMU und ihre Förderfaktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Werte (gemeinsames Arbeitsverständnis, Vorbildfunktion der Führung, Glaubwürdigkeit) - Rollen (sinnvolle Aufgabenprofile, gemeinsame Verantwortung, Aneignungsmöglichkeiten) - Information (Betriebsinfo, neue Projekte/Vorhaben, Teilergebnisse) - Lernförderliche Rituale: (regelm. Besprechungskultur, regelm. Bewertung, Unterweisung und Anleitung) - Arbeitsanforderungen: (Planen und Ausführen, Ergebnisverantwortung, infrastrukturelle Pflichten) - Sanktionen (klare Werte und Regeln, Feedback bei Verfahren, Anerkennung von Leistungen)
M. König/R. Völker: Verbesserung der Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Rheinland-Pfalz, FH Ludwigshafen 2002	„Typische Problemfelder des Innovationsmanagements bei KMU“ – Studie im verarbeitenden Gewerbe in Rheinland-Pfalz, Rücklaufquote 3,6%, 107 antwortende Unternehmen	<p>Innovationsfähigkeit von KMU</p> <ul style="list-style-type: none"> • beeinträchtigende zentrale Engpässe sind möglich bei der Management-Kompetenz (Managementlücke), bei der Methodenkompetenz (Methodenlücke) und bei der Qualifizierung (Qualifizierungslücke) • Stellhebel für die Entwicklung von Innovationskraft sind: Qualifizierung, Marketing, Wissensmanagement, „echte“ Innovation statt Verbesserung und die Forschung • Innovationshemmnisse aus Sicht der KMU: Finanzierung, Regulierung, Verordnungen, Gesetze, zu wenig ausgebildetes Personal, unternehmensinterne Strukturen, mangelnder Zugang zu externem Know-how und Information, Kooperationsverhalten von F&E-Einrichtungen
RKW Innovationsstudie, Eschborn 2000	UN > 50 MA, verarbeitendes Gewerbe, 610 UN befragt, Befragung des BR zusätzlich in 255 UN	<p>Innovationsfördernde Faktoren bei der Arbeitsorganisation, beim Personal, bei der Arbeitszeit, am Arbeitsplatz, in der Umwelt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Größe des UN, große UN und solche die sich in Veränderungsprozessen befinden, führen mehr Innovationen durch - Inhabergeführte UN führen weniger Innovationen im Bereich Arbeitszeitgestaltung und Person durch - Am erfolgreichsten sind Innovationen im Umweltbereich, aber auch am seltensten, arbeitsorganisatorischen Innovationen wird die größte Bedeutung zugemessen - Innovationen werden begünstigt durch innerbetriebliche Interessengruppen, die sich stark für die Maßnahme einsetzen – am wichtigsten ist der Einsatz der Geschäftsführung und der Führungskräfte, die Bedeutung des Einsatzes der Beschäftigten und des Betriebsrats ist geringer - Die Innovationen sind erfolgreicher, wenn sich Führungskräfte, Beschäftigte und Betriebsrat stark dafür einsetzen; der Einfluss der GF auf den Erfolg ist nicht vorhanden - Probleme mit Mitarbeiterakzeptanz und Organisation gefährden den Erfolg am meisten - UN mit Auszubildenden sind innovativer - UN mit MA-Zahlen in Bewegung sind innovativer - Auslöser von arbeitsorganisatorischen Innovationen sind vermehrte Kundenorientierung, Prozessoptimierung, Standardisierung/Qualitätssicherung und Zukunftsorientierung, an letzter Stelle steht Kostensenkung - Auslöser für Innovationen im Personalbereich sind Mitarbeiterqualifizierung, Personalrekrutierung, Zukunftsorientierung

Studie	Ausrichtung	Ergebnisse: Förderliche Faktoren, Hemmnisse, Ansatzpunkte, Zusammenhang mit Beschäftigungsentwicklung
<p>Fraunhofer-Institut Produktionstechnologie IPT (HG.): Qualität produzierende Unternehmen 2002, Stuttgart 2002 Fraunhofer IPT</p>	<p>Befragung bundesweit zur Qualität in produzierenden Unternehmen aus den Branchen Fahrzeugbau, Feinmechanik (inkl. Optik und Medizintechnik), Maschinen-, Anlagen- und Apparatetechnik sowie Elektrotechnik Ergebnisse aus 440</p>	<p>Erfolgskriterien für hohe Innovationskraft Erfolgreiche Unternehmen setzen mehr auf (Rangfolge der Bewertung durch die Unternehmen) als nicht erfolgreiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung – am wichtigsten für Innovationskraft – Führung – noch wichtiger als „Zahlen“ – Kennzahlen und Controlling <p>In Bezug auf time-to-market besteht ein positiver Zusammenhang zwischen einer prozessorientierten Ausrichtung der Unternehmensabläufe und der Kundenorientierung. Erfolgreiche Maßnahmen der Kundenorientierung sind (Rangfolge der Bewertung durch die Unternehmen):</p> <ul style="list-style-type: none"> – „Problemlöser für den Kunden“ – damit wird die höchste Kundenorientierung erreicht – Konsequente Ausrichtung am Kunden – Kundenforderungen sind bekannt, Methoden zur Bedürfniserkennung vorhanden <p>Erfolgreiche Unternehmen haben ein gezieltes Qualitäts-Management-System, haben bessere Geschäftsprozesse und eine überdurchschnittliche Kundenorientierung. Aber nur 3% der Unternehmen nutzen Methoden der systematischen Innovation zur Produktionsprozessoptimierung</p>
<p>Technologiestiftung Hessen 2001</p>		<p>Hemmnisse für den Innovationsprozess von kleinen und mittleren Industriebetrieben in Hessen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mangel an Zeit für Forschung und Entwicklung (= FuE) 2. Zu geringe Förderquote (Förderprogramme) 3. Mangel an personellen Kapazitäten für FuE 4. Mangel an Finanzmitteln für FuE 5. Fehlende Information über Möglichkeiten der öffentlichen Förderung 6. Mangel an Finanzmitteln bei der Markteinführung 7. Mangel an Kapazitäten für Projektmanagement 8. Fehlende Partner für FuE 9. Unsicherheiten über Marktaussichten 10. Mangel an kompetenten FuE-Partnern 11. Fehlende Informationen zum wissenschaftlichen und technischen Entwicklungsstand 12. Umsetzungsschwäche in marktfähige Produkte 13. Zu schlechte technische Ausstattung 14. Mangel an Projekten



Studie	Ausrichtung	Ergebnisse: Förderliche Faktoren, Hemmnisse, Ansatzpunkte, Zusammenhang mit Beschäftigungsentwicklung
<p>Zwick: Nur Unternehmen mit Betriebsräten steigern bei Einführung moderner Arbeitsformen ihre Produktivität, ZEW Discussion Paper No. 03-47 2003</p>	<p>Repräsentatives ZEW Betriebspanel, 15.500 Betriebe aller Branchen</p>	<p>Unternehmen mit Betriebsräten gelingt es, mit modernen Arbeitsformen wie flachen Hierarchien, Gruppenarbeit und Profit Centern ihre Produktivität zu steigern. Unternehmen ohne Betriebsräte profitieren hingegen nicht von diesen Arbeitsformen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiterbeteiligung steigert die Wettbewerbsfähigkeit – Mitarbeiter, die Einfluss auf die Betriebsabläufe haben, sind motivierter .
<p>Möller: Mitarbeiterbeteiligung: Ein Weg zu höherer Produktivität: Nürnberg IAB-Kurzbericht Nr. 09/2001.</p>	<p>Auswertung IAB Betriebspanel zwischen 4.265 und 15.856 Betrieben pro Jahr</p>	<p>Beteiligung von Mitarbeitern am Erfolg oder Kapital ihres Betriebes soll als Anreiz für höhere Leistungen dienen und damit auch die Produktivität steigern (in 5% der Betriebe vorhanden). Diese Betriebe sind in der Regel größer, innovativer, haben höhere Qualifizierten- und Exportanteile, bilden mehr aus und sind häufiger in Tarifverträgen gebunden als der Durchschnitt</p>
<p>McKinsey, Lemex, Wirtschaftswoche, WHU 2005</p>	<p>Befragung 5000 Mittelständler zu Marktausrichtung, Wertschöpfung, Innovation, Finanz- und Risikomanagement, Internationalisierung, Führung und Organisation</p>	<p>Es werden vier Strategien zum Unternehmenserfolg identifiziert: Kompetenzführer, Innovationschampion, Kostenführer, Spezialist</p>

3. Drei methodische Stränge als Bausteine für ein Diagnosewerkzeug zur Erfassung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen

3.1 Das Instrument der Früherkennung von betrieblichen Erfolgs- und Beschäftigungspotenzialen

3.1.1. Kurzer Überblick über die Entwicklung des Instrumentes zur Erfassung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen

Um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu erfassen, bedarf es eines Instrumentariums, das zum einen leicht verständlich und unmittelbar handhabbar ist und zum anderen für alle Interessierten, wie zum Beispiel Beschäftigte, Betriebsräte, Eigentümer bzw. Geschäftsleitungen, Gewerkschaftssekretäre, Berater der Handwerkskammer sowie Bankenvertretern so von Interesse ist, dass das Bedürfnis wächst, die **Innovationsfähigkeit** des im Fokus stehenden Unternehmens **einzuschätzen** und – im Idealfall – in einen gemeinsamen Dialog zu treten.

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen der Erarbeitung zur Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale wichtige Fortschritte erzielt, die sowohl hinsichtlich der Fragestellung, Layout und Offenheit für alle Interessierten beispielgebend sind. Erstmals wurde dieser Themenkomplex aus arbeitnehmerorientierter Sicht systematisch ausgearbeitet. Federführend war die Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (vgl. TBS-NRW, Instrumente zur Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale (FrühBR), Projektordner inkl. CD-ROM, 2001.). Zwar wurde die Frage der Innovationsfähigkeit nicht als eigenständiges und vorrangiges Handlungsfeld betrachtet, dennoch werden viele Aspekte dieses Handlungsfeldes angesprochen.

Zuvor war die Entwicklung eines in die Richtung auf Früherkennung betrieblicher Erfolgspotenziale intendiertes Instrumentariums vorrangig dadurch gekennzeichnet, dass sie sich an die Unternehmensleitungen und deren Stabsstellen richtete, weil die Fragen von Früherkennung von Unternehmenskrisen und die damit in Verbindung stehende Verlustigkeit der Innovationsfähigkeit nahezu ausschließlich als strategische Aufgabe des Managements angesehen wurden.

Frühwarnsysteme der ersten Generation fußten auf den traditionellen Informations- und Steuerungsinstrumenten, die das Rechnungswesen und die Kostenrechnung zur Verfügung stellten (der geschichtliche Rückblick zur Entwicklung des Früherkennungsinstrumentes basiert auf ein Manuskript von Andrea Rotkegel: „Bestandsaufnahme“ Früherkennung, in: TBS-NRW, Instrumente zur Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale (FrühBR), Projektordner incl. CD-ROM, 2001., S. 1 ff.). Exemplarisch ist das DuPont-System of Financial Control aus dem Jahr 1919 zu nennen, das fortlaufend angepasst wurde. Ist-Werte werden für die Zukunft, eingeteilt in Planungszeiträume, hochgerechnet. Schwellenwerte werden definiert und das jeweilige Unter- bzw. Überschreiten löst eine Frühwarnung aus. Dieser Ansatz ist geeignet, Korrekturen in der Erfolgs- und Liquiditätsplanung anzuzeigen, jedoch nicht direkt, um die Innovationsfähigkeit durch Abweichungen zu erfassen. Da die Umweltänderungen sich offensichtlich in immer kürzeren Zeitabständen ändern, wird der Bezug auf die Vergangenheitswerte als Datenbasis immer problematischer. Da das Unternehmensumfeld selbst nicht durch das externe Rechnungswesen erfasst wird, entsteht weiterhin eine wesentliche Informationslücke, um die Innovationsfähigkeit zu erfassen.

Früherkennungssysteme der zweiten Generation erweiterten den Blickwinkel durch die Berücksichtigung von Indikatoren. Die Leistungsfähigkeit von „Anzeigern“ besteht darin, Chancen und Risiken zu fokussieren, bevor die Buchhaltung überhaupt Zahlenwerte generieren kann. Nimmt man sowohl die interne Umwelt als auch die externen Einflüsse auf die Unternehmung in den Blick und versucht die

wahrnehmbaren Veränderungen von Erscheinungen zu analysieren, so gilt die Herausforderung von schlüssigen Kausalketten zu bewältigen. Da aber ein auf Indikatoren gestütztes Frühwarn- bzw. Früherkennungssystem im besonderen Maße von der Fähigkeit abhängt, die Signale zu möglichst vollständigen Kausalketten zu verdichten, ist es wichtig, möglichst verschiedene Sichtweisen zur Interpretation der Hinweise heran zu ziehen. Tatsächlich war aber der Adressat der zweiten Generation dieser Warnsysteme ausschließlich die Geschäftsleitung.

Früherkennungssysteme der dritten Generation wurden maßgeblich durch Ansoffs Aufsatz „Managing Surprise and Discontinuity – strategic Response to Weak Signals“ beeinflusst. Durch die Ansoffssche These, dass sich Diskontinuitäten i.d.R. durch schwache Signale auszeichnen, erwächst die Notwendigkeit, möglichst alle Parteien, die ein positives Interesse an der Unternehmung haben, in das „Scanning“ und „Monitoring“ der schwachen Signale einzubeziehen, um eben diese „rechtzeitig“ im Sinne der Früherkennung aufzunehmen und für Strategien zu verdichten. Aufgrund von ideologischen, kulturellen und machstrategischen Vorbehalten trat in den Hintergrund, dass es zur Beschäftigungssicherung und Ermittlung der Innovationsfähigkeit aller Beteiligten bedarf, denn nur so lassen sich tatsächlich win-win-Situationen generieren. Deshalb entwickelten sich nur wenige betriebliche Beispiele in Rahmen von großbetrieblichen Strukturen, wobei diese – soweit uns bekannt – nicht systematisch dokumentiert sind.

Früherkennungssysteme der vierten Generation bündelten die zuvor erzielten Erkenntnisfortschritte zu einem ganzheitlichen Ansatz. Sie hatten zwar Elemente berücksichtigt, die die Innovationsfähigkeit thematisierten, hatten aber die Voraussetzungen zur Innovationsfähigkeit und die entsprechende Sensibilisierung hierfür nicht im Visier. Wenn sich auch aus theoretischer Sicht ein „Rund-um-Blick“ im Rahmen von Früherkennung von Krisen etabliert hat, verweist u.a. Dirk Baecker darauf, dass das Management in seinem herkömmlichen Verständnis von der Organisation eines Unternehmens, nämlich der Vermeidung von Unsicherheiten und Irritationen, die aufgrund von Marktverschiebungen Anlass sein könnten (müssten) für neue Innovationen, Kommunikationssperren aufbaut und damit ein „Scanning“ und „Monitoring“ fortgesetzt verhindert (vgl. Dirk Baecker, die Wachstumsmaschine, Frankfurter Rundschau vom 17.7.2003, S. 9). Deshalb fehlen nach wie vor wissenschaftlich überprüfte Erfahrungen aus der Praxis, um dieses entwickelte Instrumentarium der Früherkennung insbesondere für kleine- und mittelständische Unternehmen zugänglich und handhabbar zu machen.

3.1.2 Vorstellung des Instrumentes der Früherkennung von betrieblichen Erfolgs- und Beschäftigungspotenzialen

Im Folgenden möchten wir ein Beschreibungs- und Frageraster in groben Zügen vorstellen, das speziell für Betriebsräte und Wirtschaftsausschussmitglieder entwickelt worden ist (vgl. TBS beim DGB-Bezirk NRW e.V., Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale, Heft 46/2000), aber bewusst auf Dialog mit allen Beteiligten im Betrieb zielt. Dabei wollen wir die positiven Effekte dieses Instrumentes zuerst in den Vordergrund rücken, anschließend – aufgrund der gewonnenen Praxiserfahrungen – die Schwächen benennen und den weiteren Handlungsbedarf beschreiben, wenn man dieses Instrument zum Ausgangspunkt eines neuen Instrumentes zur Ermittlung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen machen möchte. Die Vorteile sind dabei nicht nur theoretischer Natur, sondern gleichfalls durch die Praxiserfahrungen bestätigt.

Eine Stärke dieses Beschreibungs- und Fragerasters liegt darin, dass Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss ohne größeren Aufwand und Vorlauf an die Arbeit gehen können. Mit den Informationen, die ein Betriebsrat zum größten Teil selber zur Verfügung hat, können Stärken, Schwächen und Alternativen herausgefunden werden.

Dieses Instrument geht davon aus, dass die Entwicklung und der Bestand eines Betriebes durch

- betriebsinterne Probleme,
- geänderte Marktanforderungen und
- durch Änderungen von Umfeldbedingungen

bestimmt wird. Während die betriebsinternen Probleme in der Regel sehr gut durch den Betriebsrat beeinflussbar sind, gilt dies für die anderen Faktoren um so weniger bzw. gar nicht. Dennoch werden alle drei Bereiche in den Blick genommen, um ein möglichst vollständiges Bild von der Zukunft des Betriebes zu erhalten. Mit Hilfe von 16 Leitfragen soll die gegenwärtige Ausgangssituation „geröntgt“ bzw. „gescannt“ werden, um keinen relevanten Aspekt außer acht zu lassen:

Innerbetriebliche Faktoren

1. Mitarbeiter:

Nutzt und entwickelt der Betrieb die Potenziale seiner MitarbeiterInnen?

2. Kunden/Marketing/Vertrieb:

Richtet der Betrieb seine Produkt- und Dienstleistungsentwicklung an den Anforderungen seiner Kunden aus und sichert er seinen Bekanntheitsgrad?

3. Veränderungsmanagement:

Stellt die Organisation der betrieblichen Abläufe und Zuständigkeiten eine flexible, effiziente und motivierende Bearbeitung der Kundenaufträge sicher?

4. Geschäftspolitik/Führung:

Ist das Management in der Lage, die Unternehmensziele mit Phantasie, Dynamik und Weitblick zu erreichen und umzusetzen?

5. Wissensmanagement/Know-how:

Entwickelt und schützt der Betrieb sein Know-how (Vorsprung) gegenüber der Konkurrenz?

6. Ressourcen/Effizienz/Technologie:

Kennt der Betrieb den neuesten Stand der Technologie und nutzt die Technik sinnvoll?

7. Image/gesellschaftliche Verantwortung:

Kennt und berücksichtigt der Betrieb seine regional- und beschäftigungspolitische Verantwortung und Umweltaforderungen?

8. Eigentümerverhältnisse:

Verfolgen die Eigentümer bzw. Träger eine Politik der nachhaltigen Entwicklung des Betriebes?

9. Betriebsrat:

Ist der BR akzeptiert und kompetent/durchsetzungsfähig, um an der Gestaltung eines sozial orientierten Betriebes mitzuwirken?

Marktfaktoren

10. Absatzmarkt:

Sind die Produkte auch zukünftig attraktiv für die Kunden?

11. Beschaffungsmarkt:

Ist sichergestellt, dass der Betrieb erforderliche Zulieferungen und Ressourcen in der Zukunft zu den gewünschten Bedingungen erhält?

12. Entwicklung des Wettbewerbs

Unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation: Ist unser Betrieb auch zukünftig wettbewerbsfähig?

Umfeldfaktoren

13. Gesamtwirtschaftliche Entwicklung:

Bleibt die Anzahl der Beschäftigten im Betrieb bei Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen stabil?

14. Gesellschaftliche Entwicklung:

Werden auch langfristig die Produkte/Dienstleistungen des Betriebes noch von Kunden nachgefragt?

15. Änderung der staatlichen Rahmenbedingungen:

Kann der Betrieb auf Änderungen der staatlichen Rahmenbedingungen schnell und flexibel reagieren?

16. Internationale Beziehungen:

Ist der Betrieb robust gegen außenwirtschaftliche Veränderungen?

(vgl. TBS-NRW, Instrumente zur Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale [FrühBR], Projektordner inkl. CD-ROM, 2001)

Je nachdem, in welcher Branche der Betrieb bzw. das Unternehmen arbeitet, werden die einzelnen innerbetrieblichen Faktoren, Marktfaktoren und Umfeldbedingungen für den Unternehmenserfolg eine unterschiedliche Bedeutung haben. Wenn also ein Wirtschaftsausschuss mit dem Betriebsrat zusammen dieses Beschreibungs- und Frageraster bearbeitet, dann muss entschieden werden, welche Bedeutung jeder dieser 16 Fragebereiche hat (unwichtig, wichtig, sehr wichtig). Anschließend ist zu jedem Fragebereich eine unterschiedliche Anzahl von Unterfragen zu beantworten. Alle Fragen sind so gestellt, dass sie den gegenwärtigen Stand des Management-Wissens widerspiegeln. Dabei geht es nicht um den letzten Modetrend, sondern um diejenigen Techniken, Instrumente, ablauf- und aufbauorganisatorischen Konzepte (vom betrieblichen Vorschlagswesen über flache Hierarchien, Prozessdenken bis zur beteiligungsorientierten Personalentwicklung), die unter wirklicher Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen Sinn machen. Am besten lässt sich dies an einem Beispiel zeigen. So gibt es zu der Leitfrage 3 – Veränderungsmanagement – folgende Unterfragen:

		Trifft zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu	Kann ich nicht beurteilen
1	Es ist ein Managementsystem eingeführt, welches KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und OE/PE (Organisations- und Personalentwicklung) beinhaltet.	?	?	?	?
2	Das Stadium der betrieblichen „Wasserköpfe“ haben wir hinter uns: Führungskräfte sind keine Kontrolleure, Personalverwalter und Peitschenschwinger mehr; statt dessen fördern und unterstützen sie die MitarbeiterInnen in ihrem Zuständigkeitsbereich.	?	?	?	?
3	Es ist in der organisatorischen Entwicklung unseres Betriebs eine klare Linie zu erkennen. Wir verzichten darauf, jede Managementmode mitzumachen, die als „Sau durchs Dorf getrieben“ wird. Die verantwortlichen Führungskräfte bleiben angemessen lange im Betrieb.	?	?	?	?
4	Die Arbeitsaufgaben der MitarbeiterInnen sind „ganzheitlich“ zusammengesetzt: Der Zusammenhang zwischen den einzelnen Arbeitsschritten ist leicht zu erkennen. Übertrieben einseitige Arbeitsteilung wird vermieden und die Verantwortungsbereitschaft dadurch gestärkt.	?	?	?	?
5	Es gibt bei uns eine funktionierende Team- oder Gruppenarbeit , mit der die MitarbeiterInnen zufrieden sind.	?	?	?	?
6	Die Verantwortung für die Qualität liegt bei jeder/m MitarbeiterIn (z.B. „Werkerselbstprüfung“)	?	?	?	?
7	Unsere Aufbauorganisation richtet sich nach den wichtigsten betrieblichen Abläufen („Hauptgeschäftsprozesse“). Spezialisierte Fachabteilungen sind auf ein Mindestmaß reduziert worden	?	?	?	?
8	Es gibt gute Erfahrungen mit Projektorganisation	?	?	?	?

Stellt die Organisation der betrieblichen Abläufe und Zuständigkeiten eine innovative, flexible, effiziente und motivierende Bearbeitung der Kundenaufträge sicher?

? Optimal ? überwiegend ? teilweise ? ungenügend

(vgl. TBS-NRW, Instrumente zur Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale (FrühBR), Projektordner inkl. CD-ROM, 2001).

Wenn diese Unterfragen gemeinsam durch Betriebsrat und/oder Wirtschaftsausschuss beantwortet werden, so wird **erstens** sichtbar, wie jeder einzelne im Wirtschaftsausschuss und im Betriebsrat „seinen“ Betrieb sieht. So hat zum Beispiel der Außendienstler automatisch einen anderen Blickwinkel als die Kollegin, die am Band arbeitet. Beide Sichtweisen und die der anderen sind gleich wichtig. Das gemeinsame Bearbeiten des Beschreibungs- und Fragerasters durch möglichst viele InteressenvertreterInnen ist eine Erfolgsbasis. Denn je mehr Standpunkte ausgetauscht werden, umso ganzheitlicher wird das Bild über den Betrieb. Indem bei jeder Frage entschieden werden „muss“, in welchem Umfang der gegenwärtige Stand „guter Betriebsführung“ im Betrieb realisiert worden ist oder nicht, werden automatisch **zweitens** Handlungsfelder für die Interessenvertretung sichtbar. Da die Fragen sehr konkret sind, fallen einem in der Regel **drittens** auch gleich Lösungsansätze ein. Natürlich ist es häufig so, dass es in bestimmten Abteilungen besser oder schlechter läuft. Dann wird man nicht einfach zu einem

Urteil kommen, sondern abgestufte Handlungsbedarfe und Ideen zur Problemlösung haben. Unter Umständen ist es auch so, dass man die Frage nicht beurteilen kann. Häufig liegt dann eine Wissenslücke vor. Das ist nicht negativ, sondern vielmehr als konstruktiven Hinweis zu sehen, im Betrieb mit den Kolleginnen und Kollegen zu sprechen, die dieses Wissen vorhalten.

Manchmal kann es auch sein, dass man bei außerbetrieblichen Sachverständigen, wie zum Beispiel der zuständigen Gewerkschaft oder dem Betriebsrat nahe stehenden Sachverständigen nachfragt. **Vier-tens** münden die Einzelfragen in eine so genannte Leitfrage. Sie lautet bei dem ausgewählten Beispiel zum Veränderungsmanagement: „Stellt die Organisation der betrieblichen Abläufe und Zuständigkeiten eine innovative, flexible, effiziente und motivierende Bearbeitung der Kundenaufträge sicher?“ Antwortmöglichkeiten: „optimal“, „überwiegend“, „teilweise“, „ungenügend“.

Nach der Bearbeitung des Beschreibungs- und Fragerasters können die Ergebnisse zu den 16 Leitfragen in ein Diagramm zur Darstellung des betrieblichen Handlungsbedarfes für den Betrieb veranschaulicht werden. Zum einen wird ersichtlich, welche der 16 Themenbereiche für den Betrieb unwichtig, wichtig oder sehr wichtig sind und zugleich wird der „Defizitgrad“ über die Antwortmöglichkeiten von „optimal“ bis „ungenügend“ erfasst.

Neben dem Effekt, zu vielen Einzelfragen ganz konkrete Anregungen gesammelt zu haben, hat man eine Gesamtschau der Problemlage. Die grafische Darstellung bietet darüber hinaus die Möglichkeit, dass der Betriebsrat/der Wirtschaftsausschuss erkennt, wo bei welchem Thema oder bei welchen Themen der größte Handlungsdruck besteht.

Will man gezielt in den Dialog über die Zukunftsfähigkeit des Betriebes mit dem Arbeitgeber eintreten, bietet sich ein weiterer Schritt an. Durch die Bearbeitung des Beschreibungs- und Fragerasters werden nicht nur die Schwächen, sondern auch die Stärken eines Betriebes bzw. eines Unternehmens durch den Betriebsrat ermittelt. Kommt der Betriebsrat und/oder Wirtschaftsausschuss zu der Einschätzung, dass ein großer Handlungsbedarf aufgrund der betrieblichen Potenzialanalyse zu einzelnen Themenbereichen gegeben ist, so lohnt sich eine gezielte Ermittlung der verbleibenden Stärken gerade in den Bereichen, die als sehr problematisch gesehen werden. Getreu dem Grundsatz, die Stärken stärken, die Schwächen schwächen, kann in einem weiteren Schritt überlegt werden, wie die Stärken ausgebaut werden können. Die Vorschläge zum Ausbau der betrieblichen Stärken sind genauso wichtig wie die zu den Schwächen. Der Vorteil: Die Stärken beherrscht der Betrieb bereits gut, es fällt viel leichter, diese weiter zu entwickeln. Erfolgserlebnisse treten viel schneller ein. Dies motiviert. Und für den Dialog mit dem Unternehmer/der Unternehmensführung ist es wichtig, dass man nicht nur schlechte Nachrichten zu den betrieblichen Defiziten überbringt, sondern zugleich auch vermittelt, dass es bei aller berechtigten Kritik Stärken gibt, die ausgebaut werden können – letztendlich für mehr Beschäftigung und Arbeitsplatzsicherheit.

Diese Form der Früherkennung hat weitere positive Effekte: Wird in diese Analyse die gesamte betriebliche Interessenvertretung mit einbezogen, so führt das dazu, dass der Betriebsrat und der Wirtschaftsausschuss aufgrund der gezielten Fragen zu einem intensiven Meinungs-austausch kommen, unterschiedliche Standpunkte werden angesprochen und durch die sachbezogenen Fragen einer Klärung zugeführt, eine einheitliche Sichtweise und damit Strategiebildung, die konkrete Ansatzpunkte benennt, wird möglich. Der Betriebsrat und der Wirtschaftsausschuss werden dadurch ihre Vision von der Zukunftsfähigkeit des Betriebes konkretisieren können. Durch eine ansprechende Veranschaulichung der Ergebnisse, die diese Handlungsanleitung aufzeigt, kann man in einen Dialog mit dem Management und der Belegschaft treten. Es ist natürlich nicht ausgeschlossen, dass der Unternehmer/die Führungsspitze den Dialog verweigert. Dennoch wäre die Arbeit nicht umsonst, denn entscheidend ist, dass gegenüber der Belegschaft ein überzeugender Entwurf zum unternehmerischen Handeln vorliegt. Die Beschäftigten erwarten aus unserer Sicht von der betrieblichen Interessenvertretung eine möglichst klare Orientierung über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens und was zu tun ist.

3.2 Das Instrument Benchmarking

Um Innovationschancen aufzuspüren, gibt es vielerlei Anstöße. MitarbeiterInnen sind die kreativsten Lieferanten von Innovationsideen – ein effektives Management weiß diese Quellen zu fördern und zu nutzen.

Aber auch der Blick über den Tellerrand gibt oft neue Impulse. Systematische Kunden- und Wettbewerberbeobachtung führt zu einer realistischen Einschätzung. Die Quelle von Innovationspotenzialen durch andere Wirtschaftssubjekte wird durch den Ansatz des Benchmarking genutzt.

3.2.1 Benchmarking

Die von Camp u.a. (Camp Robert C.: Benchmarking, München, Wien, 1994) in den 80er Jahren in den USA entwickelte betriebswirtschaftliche Methode des Benchmarkings hat sich in den 90er Jahren relativ rasch auch in der Bundesrepublik verbreitet. Als Benchmarking bezeichnet man ein kontinuierlich durchzuführendes Verfahren, in dem Prozesse, Produkte, Dienstleistungen oder Praktiken eines Unternehmens in der Regel gegen den stärksten Mitbewerber, den Branchenführer, gemessen werden. Hieraus hat sich das Verständnis von Benchmarking als eine Suche nach best bzw. successful practice entwickelt.

Durch den internen, unternehmens- oder branchenübergreifenden Vergleich sollen Optimierungsansätze identifiziert werden.

Im Mittelpunkt steht dabei nicht die Ermittlung von Kennzahlen, sondern die Bewertung der Kennzahlen und Indikatoren im Kontext der zuvor definierten Ziele. Die Ableitung des notwendigen Handlungsbedarfs ist entscheidender Teil des Vorgehens. Durch einen Vergleich mit real existierenden Lösungen werden Ziele angestrebt, die schon einmal erreicht wurden, d.h. man orientiert sich am Machbaren.

Problematisch ist, wenn

- Verhalten anderer kopiert oder
- Inhalte einfach übernommen werden.

Es droht dann, die Eigenständigkeit und Einzigartigkeit zu verlieren.

Aus arbeitnehmerorientierter Sicht ist anzumerken, dass beim Benchmarking die Gefahr besteht, dass die „Zahlen“ verabsolutiert werden und der betriebliche und soziale Kontext nicht ausreichend berücksichtigt werden. Zudem stehen im Fokus vieler Benchmarks allein betriebswirtschaftliche Daten (Profit) und andere Aspekte, wie z.B. die Humanressourcen, bleiben unterbelichtet. (vgl. dazu soziales Benchmarking im Call-Center weiter unten).

Trotzdem können die vergleichenden Diagnosen gute Anregungen für verbessernde Veränderungen bieten, ohne dass das „Rad immer neu erfunden“ werden muss.

Ein Benchmarking-Projekt gliedert sich in unterschiedliche Phasen auf.

In der *Konzeptions- und Planungs-Phase* verständigen sich die Akteure auf die Zielsetzung des Benchmarking-Projektes. Sie bestimmen die Projektbeteiligten und -verantwortlichen, identifizieren die Objekte des Benchmarking, prüfen die zur Verfügung stehenden Ressourcen und wählen die in Frage kommende Benchmarking-Form sowie die passenden Benchmarking-Partner aus. In dieser Phase wird die Benchmarking-Zielsetzung operationalisiert und der Projektplan konkretisiert.

In der anschließenden Erhebungs-Phase, grenzen die Beteiligten aus den kooperierenden Unternehmen bzw. Unternehmensbereichen die Benchmarking-Objekte ab und beschreiben sie. Sie erheben die erforderlichen Daten und führen die Ergebnisse zusammen.

In der darauf folgenden Analyse-Phase werden die Daten verglichen und die Abweichungen festgestellt. Es folgt eine Analyse der Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge und eine Gewichtung der Ergeb-

nisse. Es sollen dabei kritische Erfolgsfaktoren und Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Im Anschluss werden entsprechende Verbesserungsvorschläge/-optionen abgeleitet und es wird über die einzuleitenden Maßnahmen entschieden.

In der Umsetzungs-Phase werden schließlich die verabredeten Maßnahmen umgesetzt, überwacht, ggf. angepasst und evaluiert.

Benchmarking ist dabei eine Methode, die ihren vollen Nutzen nur durch regelmäßige Durchführung bzw. Wiederholung entfaltet. Benchmarking muss als fortwährender Prozess betrachtet werden. Ein Ziel dabei ist die Entwicklung einer „Lernkultur“ im Unternehmen, die durch das Benchmarking gefördert wird.

Benchmarking als eine systematische Soll-Ist-Methode, die mit ihrer prinzipiellen Offenheit für unterschiedliche Aspekte, Blickwinkel und die Erfassung in Kennzahlen (die, wenn logisch hergeleitet, zu einem Wert verdichtet werden können), die Option eröffnet, aus der aufgedeckten Differenz Anstöße zu geben, die die Innovationsfähigkeit durch entsprechende Maßnahmen erhöht.

Soweit uns bekannt, existiert zur Zeit kein explizites Benchmarkingmodell, das gezielt die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zum Gegenstand hat.

Für die Betrachtung von Diagnosewerkzeugen für die Beschäftigungsförderung und -sicherung durch Innovation ist unter der Methode des Benchmarking das z.Z. aktuell laufende Projekt soCa – soziale Gestaltung der Arbeit in Call-Center – eine interessante neue Methode.

3.2.2 soziales Benchmarking – das Projekt SoCa

Das Projekt soCa „soziale Gestaltung der Arbeit in Call Centern“ will Einfluss nehmen auf die Arbeitsbedingungen in Call- und Service-Centern, um damit eine Zukunftsperspektive für die soziale und humane Gestaltung von Arbeit aufzuzeigen

Hierzu strebt das Projekt soCa eine Beteiligung der unterschiedlichen Interessengruppen und eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren und Akteurinnen an, die an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Call- und Service-Centern beteiligt sind. Es wird finanziert und gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Das Projekt wird durchgeführt von der Arbeitnehmerkammer Bremen und der Gewerkschaft ver.di.

Das **soCa**-Projekt hat das Verfahren und die Ziele des sozialen Benchmarkings wie folgt definiert:

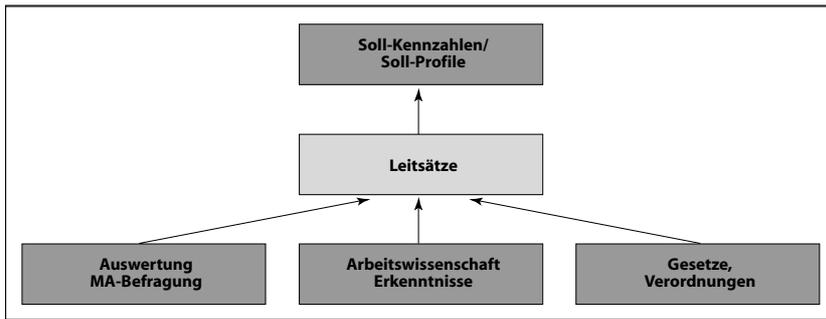
Soziales Benchmarking ist ein beteiligungsorientierter Beurteilungs- und Bewertungsprozess der Arbeitssituation von Beschäftigten entlang von Kennzahlen mit dem Ziel,

- die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern,
- die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten zu erhöhen,
- die Arbeitsbedingungen nicht nur zur Förderung der Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen und Normen zur Arbeitsgestaltung zu verbessern,
- die Bindung der Beschäftigten und ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen

und damit die Serviceleistungen zu verbessern und den Bestand des Unternehmens nachhaltig zu sichern.

Bei allen Unterschieden des sozialen Benchmarkings zum traditionellen Benchmarking muss es hierbei das Kriterium erfüllen, nicht in Beliebigkeit zu fallen. Auch soziales Benchmarking muss sich daran orientieren, aussagefähige Kennzahlen zur Verfügung zu stellen, die einen Vergleich zwischen Unternehmen ermöglichen.

Das Projekt **soCa** hat in dieser Situation zunächst einen normativen Ansatz für die Entwicklung seines sozialen Benchmarkings gewählt, der als ein internes Benchmarking gestaltet wird. Die jeweilig vorhandene betriebliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Ist-Situation) wird gegenüber normativ



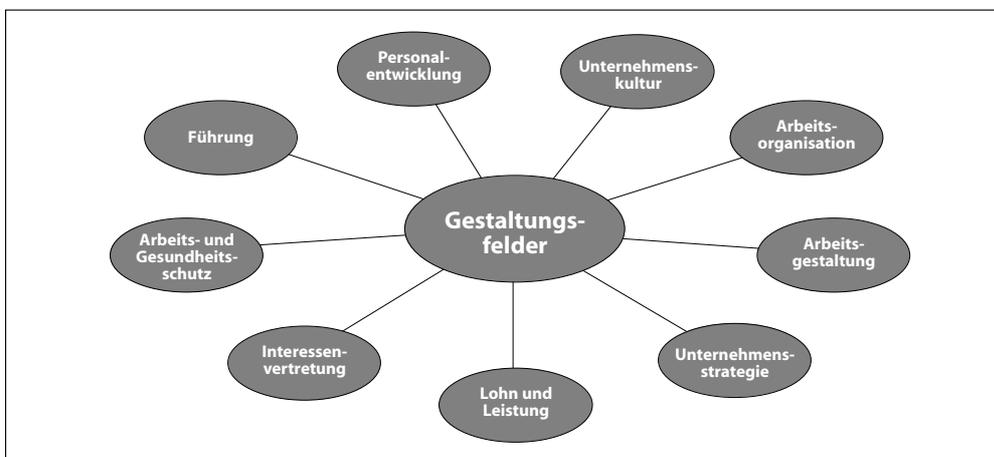
gesetzten Qualitätsmerkmalen (Soll-Situation), welche die Stellung der Benchmarks übernehmen, gespiegelt.

- Einer Erhebung von Daten zur aktuellen Situation in Call-Centern bzw. Gestaltungsanforderungen von Beschäftigten in Call-Centern. Hierzu wurde eine standardisierte Befragung von 320 Beschäftigten in Call-Centern durchgeführt. Ergänzt wurde diese Erhebung durch qualitative Interviews, die in 12 Call-Center-Betrieben unter Einbeziehung aller Hierarchieebenen durchgeführt wurden.
- Der Auswertung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, insbesondere mit einer Fokussierung auf die Arbeitsbedingungen in Call-Centern. Einbezogen waren in dieser Auswertung die Ergebnisse einer Vielzahl von Call-Center-Projekten. Begleitet wurde diese Auswertung durch viele Expertengespräche, die durch das Projekt **soCa** geführt wurden.
- Einer Auswertung vorhandener Gesetze und Verordnungen zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

Zu den Anforderungen an eine soziale Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern zählen alle, die auch für andere, vergleichbare Arbeitsplätze – insbesondere Bildschirmarbeitsplätze – gelten. Andererseits sind Call-Center-Arbeitsplätze durch besondere Problemstellungen gekennzeichnet: Call-Center-Arbeit kann als Grenzstellenarbeit bezeichnet werden, aus der spezifische Probleme und Anforderungen entstehen; die allgemeinen Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsbedingungen erhalten in Call-Centern eine besondere Ausprägung und Gewichtung. Diese notwendige Differenzierung machte es erforderlich, die Entwicklung von Benchmarks für die soziale Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern auf die Themen zu konzentrieren, die für die Arbeit in Call-Centern spezifisch sind bzw. die in den Arbeitsbedingungen der Call-Center eine besondere Ausprägung erfahren (betrieblicher Dialog und soziales Benchmarking, Projekt SoCa, November 2003).

Im Kern besteht das SoCa-Modell aus einem Erhebungsinstrument zur Beschreibung der betrieblichen Arbeitsgestaltung und aus Verfahrenselementen zur Eröffnung bzw. Fortführung eines betrieblichen Dialogs über Veränderungsmaßnahmen.

Beurteilt werden von den Beschäftigten dabei neun betriebliche Gestaltungsfelder, für die im Dialog von Unternehmen und Wissenschaft Leitsätze zur Gestaltung der Arbeit in Call- oder Service-Centern erarbeitet wurden.



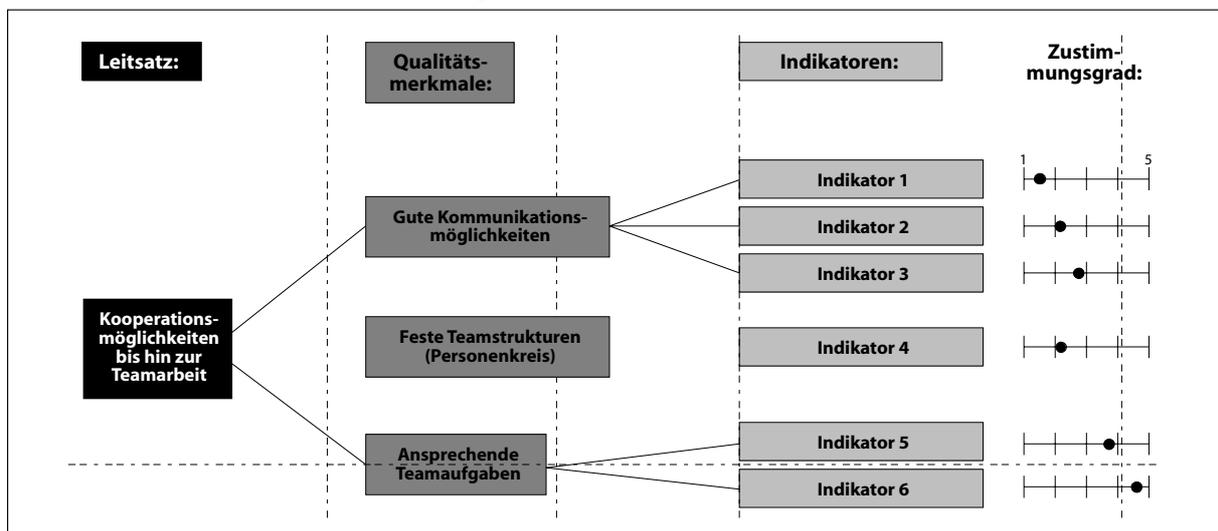
Gestaltungsfelder der Arbeitsbedingungen.

Für diese Gestaltungsfelder gilt: Erfolgreiche und soziale Arbeitsgestaltung beinhaltet

- Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei der Arbeit
- Kooperationsmöglichkeiten bis hin zur Teamarbeit
- Partizipation und Unterstützung bei der Arbeit
- eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung
- transparente und leistungsgerechte Entlohnung
- Arbeit darf nicht krank machen
- Einarbeitung, Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten
- durch die Entwicklung des Unternehmens Beschäftigung sichern
- gute Arbeit mit und durch die Interessenvertretung

soCa hat diese Leitsätze auf ein Set von Qualitätsmerkmalen und zugehörigen Indikatoren heruntergebrochen, die dazu geeignet sind, die Stimmigkeit der einzelnen Leitsätze für ein Unternehmen zu messen. Hieraus hat sich ein Erhebungsbogen entwickelt, der geeignet ist, die Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten abzubilden.

Die Struktur des soCa Benchmarking-Instruments.



Dieser Erhebungsbogen bildet die Grundlage des sozialen Benchmarking. Die einzelnen Aussagen (Indikatoren) formulieren eine Soll-Situation zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Call- oder Service-Centern. Die Bewertung der einzelnen Aussagen durch die Beschäftigten (Zustimmungsgrad) spiegelt die Einschätzung der Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen durch die Beschäftigten wider (Ist-Zustand).

Mit diesem hier skizzierten Instrument eines sozialen Benchmarkings werden – je nach Art und den Bedingungen des Betriebs – unterschiedliche Ebenen eines Benchmarkingprozesses eröffnet:

- Ein Abgleich der Ergebnisse der Fragebogenerhebung (Ist-Situation) mit den qualitativen Vorgaben des Fragebogens (Soll-Situation), abgeleitet aus den Leitsätzen der Arbeitsgestaltung. Diese Ebene ist in jedem Betrieb, der das soziale Benchmarking anwenden möchte, umsetzbar.
- Ein Abgleich der Fragebogenergebnisse der Beschäftigten mit den Fragebogenergebnissen der Betriebs- bzw. Call-Center-Leitung. Auch diese Ebene des sozialen Benchmarkings ist in jedem Betrieb, der das Instrument einsetzen möchte, anwendbar.
- Ein Abgleich zwischen den Ergebnissen der Fragebogenerhebung in einzelnen Teams. Dies ist in Betrieben möglich, in denen mehrere Teams mit vergleichbaren Arbeitsaufgaben beschäftigt sind.

Er kann – ergänzend zu den Ergebnissen des allgemeinen Ist-Soll-Benchmarkings – möglichst rasch zur Identifizierung von best oder successful practice innerhalb des Betriebes beitragen.

- Ein Abgleich zwischen den Ergebnissen der Fragebogenerhebung in einzelnen Betrieben. Dies ist in Unternehmen möglich, in dem mehrere Betriebe mit vergleichbaren Arbeitsaufgaben vorhanden sind. Auch hier eröffnen sich mehrere Möglichkeiten, die über die Ergebnisse des allgemeinen Ist-Soll-Benchmarkings hinausgehen.

Der Abgleich der Fragebogenergebnisse der Beschäftigten mit den Fragebogenergebnissen der Betriebs- bzw. Call-Center-Leitung soll – ergänzend zu den Ergebnissen des Ist-Soll-Vergleiches – einen zusätzlichen Beitrag dafür liefern, den Prozess des sozialen Benchmarkings in eine betriebliche Dialogplattform zu überführen. Es ist zu erwarten, dass die Antworten der Beschäftigten und der Betriebs- bzw. Call-Center-Leitung in vielen Punkten sehr unterschiedlich sein werden. Die sich hieraus ergebenden Differenzen werden ein Bestandteil des sozialen Benchmarkings. Die Austragung dieser Differenzen wird zu einem ergänzenden, zusätzlich motivierenden Ausgangspunkt der betrieblichen Dialogplattform.

3.2.3 Nutzen des Benchmarkings

Im Rahmen des von soCa entwickelten sozialen Benchmarkings sind die Beschäftigten aktiv beteiligt. Sie werden gebeten, die Arbeitsbedingungen, mit denen sie täglich umgehen und deren Stärken und Verbesserungspotenziale sie kennen, aus ihrer Sicht zu bewerten und darzustellen. Im Unterschied zu anderen Verfahren werden die Beschäftigten beim sozialen Benchmarking aber nicht nur nach ihrer Meinung gefragt. Sie werden auch in den Dialog der Bewertung dieser Ergebnisse einbezogen und können mitgestalten, welche Folgerungen aus ihnen gezogen werden.

- Sie erhalten die Möglichkeit, ihre Sichtweise über die Arbeitsbedingungen in ihrem Betrieb in anonymisierter Form mitzuteilen.
- Sie erhalten die Möglichkeit, konkreten Verbesserungsbedarf hinsichtlich einzelner Aspekte der Arbeitsbedingungen aufzuzeigen, aber auch deutlich zu machen, wo es gut läuft.
- Sie verknüpfen den von ihnen beobachteten Verbesserungsbedarf mit anerkannten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und verleihen ihm so eine stärkere Anerkennung.
- Sie erhalten die Möglichkeit, wo es notwendig ist, konkret an der Verbesserung der Arbeitsbedingungen mitzuwirken.

Ausgehend von der Prämisse, dass gute Arbeitsbedingungen eine zentrale Voraussetzung dafür sind, dass Mitarbeiter innovativ sein können, eröffnet der Dialog über die Arbeitsbedingungen und den damit ausgelösten Verbesserungsprozess, die Chance, in einem nächsten Schritt mit den Mitarbeitern gezielt nach Innovationspotenzialen zu suchen. Somit kann die SoCa als ein Baustein genutzt werden, um eine Kennzahl zur Innovationsfähigkeit zu entwickeln.

3.3 Scoringmodelle

Scoringmodelle sind Werteskalen, die einzelne Einflussfaktoren mit Notenskalen, wie z.B. analog der Schulnoten von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) bewerten. Der Vorteil einer Bewertung nach dem Schulnotensystem liegt darin, dass erstens Schulnoten aus der eigenen Erfahrung hinreichend bekannt sind und somit die Zuordnung erleichtern und zweitens eine „gerade“ Skalierung zu einer definitiven Entscheidung zwingt. Sie lässt im Gegensatz zu „ungeraden“ Skalierungen keine Mittelpunktbildung zu. Man kann sich also salopp gesagt nicht in der Mitte verstecken.

Für Betriebs- und Personalräte ist die Fokussierung der Vorschläge auf Beschäftigungssicherung und -förderung selbstverständlich. Aber wie können Ideen und Vorschläge diesen Zielen zugeordnet werden? Beispielhaft seien an dieser Stelle konkrete Bewertungskriterien aus der Praxis eines Telekommunikationsunternehmens genannt, die bei 70 Vorschlägen für neue Produkte und Dienstleistungen

angewandt wurden (Schröder, Innovationsdialog mit der Telekom AG, Gewerkschaftliche Praxis, Nr. 5-6/1999, S. 34-35).

Scoringmodell (Beispiel)

Bewertungskriterien	Werteskala					
	1	2	3	4	5	6
Beschäftigungswirkung						
Dauerhaftigkeit der Beschäftigung						
Qualität der Arbeitsplätze						
Gesellschaftlicher Nutzen						
Tempo der Realisierung						
Betriebswirtschaftlichkeit						

Neben dem Aspekt der Beschäftigungssicherung („Quantität der Beschäftigungswirkung“), der Dauerhaftigkeit, Qualität und dem gesellschaftlichen Nutzen sind auch hier die harten betriebswirtschaftlichen Parameter „Tempo der Realisierung“ und „Betriebswirtschaftlichkeit“ in das Bewertungsschema integriert. Jedes dieser Hauptkriterien unterteilt sich weiter in einzelne Subkriterien, die einen ausführlicheren Einblick in die zu bewertenden Vorschläge geben (Vgl. Bergmann: Kompakt-Training Innovation, Ludwigshafen 2000, Schröder: Ideen für Innovationskennzahlen, Computer-Fachwissen, 11/2003, S. 11):

1. Quantität der Beschäftigungswirkung

- Umfang und Anzahl der Arbeitsplätze

2. Dauerhaftigkeit der Beschäftigung

- Arbeitsplatzsicherung
- Dauer der Beschäftigung

3. Qualität der Arbeitsplätze

- Ergonomie und Arbeitssicherheit
- Qualifikationsanforderungen
- Soziale Sicherung
- Arbeitsbedingungen
- Mitgestaltungsmöglichkeiten

4. Gesellschaftlicher Nutzen

- Volkswirtschaftlichkeit
- Umweltverträglichkeit
- Sozialverträglichkeit
- Integrative Wirkung
- Chancenzuwachs und Perspektiven
- Teilhabe an einer gesellschaftlichen Entwicklung
- Werterhaltung und -schaffung

5. Tempo und Realisierung

- Machbarkeit der Umsetzung (kurz-, mittel- oder langfristig)
- Chance Hindernisse zu überwinden
- Time to Market (Zeit bis zur Markteinführung)

6. Betriebswirtschaftlichkeit

- Finanzaufwand / Bindung von Budget für Innovationen
- Floprate / Erfolgsquote für Innovationsvorschläge
- Kosten für Innovationen

- Umsatzsteigerung durch Neuprodukte/Dienstleistungen
- Investitionsrentabilität
- Immaterieller Nutzen (Originalität, Imagebeitrag, Ästhetik)
- Wahrscheinlichkeit

Das Hauptanliegen der Arbeitgeber liegt bei diesen sechs Kriterien besonders im betriebswirtschaftlichen Teil. Arbeitgeber sowie ihrer Auftraggeber (Investoren, Inhaber, Aktionäre und Banken) wollen die Gewinne und den Unternehmenswert steigern. In vielen Fällen kann man die betriebswirtschaftlichen Faktoren mit Beschäftigungssicherung und -förderung zusammenführen – sie bedingen sich an vielen Stellen (Brandl, Disselkamp, Wedde, Beschäftigungssicherung durch Innovation, 2005).

Nach der Analyse der einzelnen Subkriterien können die Hauptkriterien mit Schulnoten bewertet werden. Das folgende Beispiel verdeutlicht nicht nur eine solche Benotung, sondern verwendet auch die Möglichkeit einer Gewichtung. Dadurch gewinnen einzelne Kriterien an Bedeutung und schlagen stärker in die Endbeurteilung ein.

Bewertungsmatrix am Beispiel eines einzigen Vorschlags

	Relatives Gewicht	Bewertung						Ergebnis
		1	2	3	4	5	6	
Quantität der Beschäftigungswirkung	20 %		x					0,4
Dauerhaftigkeit der Beschäftigung	25 %			x				0,75
Qualität der Arbeitsplätze	10 %			x				0,3
Gesellschaftlicher Nutzen	5 %				x			0,2
Tempo der Realisierung	10 %	x						0,1
Betriebswirtschaftlichkeit	30 %		x					0,6
Gesamt	100 %							2,35

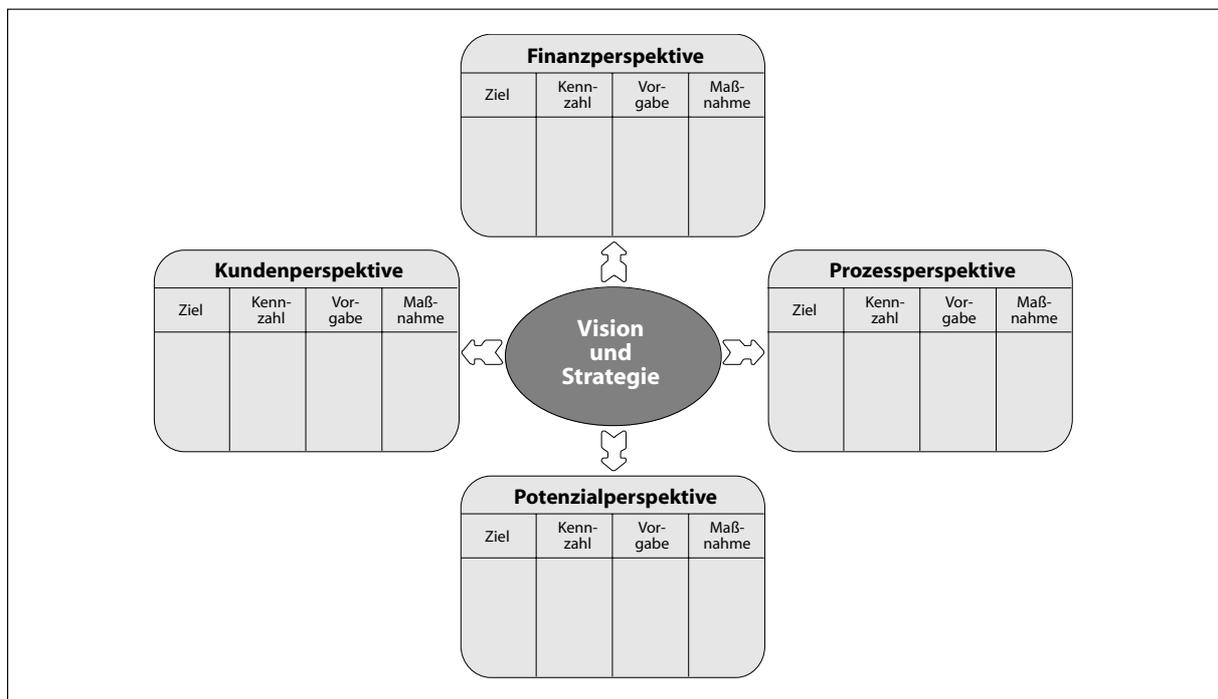
In dieser Bewertungsmatrix wird ein einzelner Vorschlag anhand der Bewertungskriterien beurteilt. Das Ergebnis von 2,35 kann man als nicht schlecht bezeichnen, doch gewinnt es erst an Aussage, wenn dieser Wert mit anderen Vorschlägen verglichen wird. Aus einer Vielzahl verschiedener Ideen, die nach einem Brainstorming etc. gefunden wurden, lassen sich somit die wertvollsten Vorschläge herausfiltern.

3.3.1 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde ursprünglich mit dem Ziel entworfen, die in Unternehmen überwiegend anhand von finanziellen Größen gemessene Leistungsfähigkeit durch geeignete Informationen über die Kunden, die internen Geschäftsprozesse sowie die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu ergänzen. Als Übersetzung bietet sich daher der Begriff „ausgewogener Auswertungsbogen“ an. Inzwischen wird sie auch als Instrument des strategischen Managements eingesetzt, insoweit kommt ihr die Funktion zu, die Auswertungen aus den unterschiedlichen Bereichen zu integrieren.

Die Balanced Scorecard (BSC) geht auf Arbeiten von Robert S. Kaplan und David P. Norton Anfang der 1990er Jahre an der Harvard-Universität zurück. Ausgehend von einer Strategie, die neben den Shareholdern auch andere Stakeholder und die Umwelt berücksichtigt, werden kritische Erfolgsfaktoren bestimmt und daraus ein Kennzahlensystem („scorecard“) abgeleitet, das dann die Messgrößen für die Erreichung von strategischen Zielen repräsentiert.

Mit den Methoden der BSC soll das Blickfeld des Managements von einer traditionellen, durch finanzielle Aspekte gekennzeichneten Unternehmenssicht, auf alle relevanten Teile gelenkt werden und so zu einem ausgewogenen („balanced“) Bild führen. Die umfassendere Sicht ermöglicht dann konkretere Maßnahmen zur Ausrichtung der Organisation an den vorgegebenen Zielen.



Wichtiges Element einer Balanced Scorecard ist, dass bereits ihr Erstellungsprozess eine starke Komponente von Veränderungsmanagement enthält, d.h. das Einbeziehen aller relevanten Stakeholder notwendig macht. Dadurch wird die Akzeptanz von Entscheidungen, die Treffsicherheit der Ziele und Maßnahmen erhöht.

Dazu werden die strategischen Ziele aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, etwa Finanzen, Kunden, interne Prozesse, Mitarbeiter und Innovationen etc. Für jede der Perspektiven werden solche Kennzahlen ausgewählt, die die Annäherung an die strategischen Ziele messen. Die Herausforderung liegt in der Auswahl weniger und zugleich relevanter Kennzahlen. Um die Größe und Vielfalt von Organisationen abzubilden, werden hierarchische Kennzahlensysteme gebildet und die Balanced Scorecards auf die einzelnen Unternehmenseinheiten heruntergebrochen. Normalerweise sollen nicht mehr als 10-20 Kennzahlen pro Unternehmenseinheit definiert werden.

Ursprünglich wurden folgende Dimensionen eines Unternehmens als relevant erachtet:

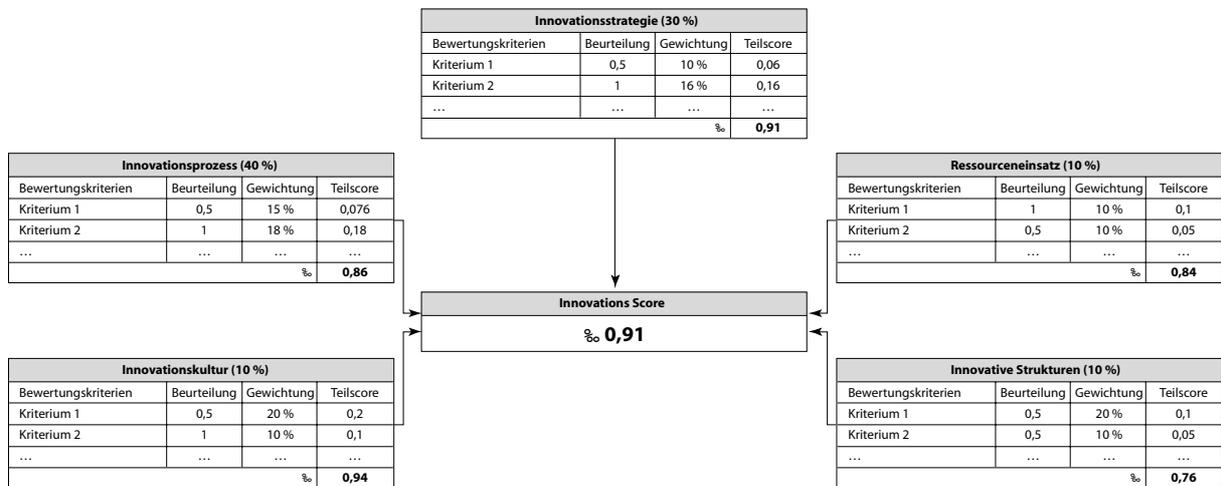
1. **Finanzen:** Die finanzielle Dimension eines Unternehmens wird traditionell in Jahres- oder Quartalsabschlüssen dargestellt. Sie beinhaltet Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens.
2. **Kunden:** Eine kundenorientierte Sichtweise liefert Informationen über die Positionierung des Unternehmens in bestimmten Marktsegmenten, über die Kundenzufriedenheit oder die Kundenbindung.
3. **Geschäftsprozesse:** Auf Ebene der Geschäftsprozesse erfolgt die Beschreibung des Unternehmens anhand der einzelnen im Unternehmen implementierten Arbeitsabläufe.
4. **Lernen/Wachstum:** Die vierte Dimension beinhaltet so genannte weiche Erfolgsfaktoren. Diese sind die Motivation und der Ausbildungsstand der Mitarbeiter, der Zugang zu relevanten externen Informationsquellen und die Organisation des Unternehmens.

3.3.2 Innovations Scorecard von Sommerlatte

Arthur D. Little und der Lehrstuhl für Strategische Unternehmensführung an der European Business School hat eine **Innovations Scorecard** entwickelt, welche ein möglichst ganzheitliches und integriertes Bild der Innovationsstärke eines Unternehmens vermitteln und diese somit einer objektivierten Beurteilung zugänglich machen soll (Kaplan, R. S., Norton, D. P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review Vol. 74 (1996), No. 1, S. 75-85). Der „Innovation Scorecard“ liegt ein auf Grundlage praktischer Beratungserfahrung und umfangreicher Literaturrecherche entwickelter Fragebogen zugrunde, welcher insgesamt 40 erfolgskritische Kriterien – gegliedert nach den Teilbereichen Innovationsstrategie, Innovationsprozess, Ressourceneinsatz, Innovationsorientierung der Strukturen und Innovationskultur – umfasst.

	Erfüllungsgrad			Gewichtung	Teilscore
	0 Nein	0,5 zum Teil	1 Ja		
1. Innovationsstrategie					
1.1 Überzeugen die Kernkompetenzen und das Entwicklungsprogramm Ihres Unternehmens die Kapitalgeber, dass das Unternehmen durch Innovationserfolge sein Wachstum sichern wird?					0
1.2 Sind Bemühungen in Ihrem Unternehmen im Gang, um Wettbewerbsvorteile durch Innovationen zu erzielen, zunehmenden Kostenwettbewerb durch Differenzierung zu Entgehen und Preiserosion durch Nutzensteigerung zu vermeiden?					0
1.3 Ist die durchschnittliche Durchlaufzeit von Innovationsprojekten Ihres Unternehmens kürzer als die der wichtigsten Wettbewerber?					0
1.4 Sind signifikante Kostensenkungen in Ihrem Unternehmen durch innovative Entwicklungen nötig, möglich und in Arbeit?					0
1.5 Verfolgt Ihr Unternehmen Wege, um die kritischen Kompetenzen konsequent und zügig auf Spitzenstand zu halten/zu bringen?					0
1.6 Werden Entwicklungsprojekte nach ihrer Bedeutung für die Innovationsstrategie Ihres Unternehmens und für die gezielte Entwicklung seiner Kompetenzbasis bewertet/gesteuert?					0
1.7 Gehört Ihr Unternehmen zu den Innovationsführern seiner Branche?					0
1.8 Ist der Umsatz- und Ertragsanteil der Produkte/Leistungen, die von Ihrem Unternehmen in den letzten 3 Jahren eingeführt wurden, höher als der der Konkurrenten?					0
					0
2. Innovationsprozess					
2.1 Werden in Ihrem Unternehmen Informationen von Kunden, Wettbewerbern, Lieferanten und Partnern sowie Informationen über sie systematisch genutzt, um Innovationsideen abzuleiten?					0
2.2 Werden in Ihrem Unternehmen Anregungen und Reaktionen von Kunden, Lieferanten, Partnern und Experten während der Entwicklungsprojekte kontinuierlich eingeholt?					0
2.3 Wird in Ihrem Unternehmen die Suche nach Innovationsideen und die strategische Auswahl von weiterzuerfolgenden Ideen ebenso organisiert und für wichtig gehalten wie die Umsetzung in erfolgreiche Produkte/Leistungen?					0
2.4 Besteht in Ihrem Unternehmen eine aktive Interaktion zwischen den Forschern, Entwicklern, Konstrukteuren, Fertigungsverantwortlichen, Vertriebsmitarbeitern usw. mit dem Ziel, die Innovationsleistung zu optimieren?					0
2.5 Gehört die systematische Verfolgung/Antizipation von Markt- und Technologietrends zu den Entwicklungsaufgaben in Ihrem Unternehmen?					0
2.6 Gehört der systematische Gedankenaustausch mit Kunden über Bedürfnisse, strategische Herausforderungen, Kostenstrukturen, Nutzenpotentiale zu den Aufgaben Ihrer Marketing- und Vertriebsorganisation?					0
2.7 Haben die Projektleiter der Entwicklungsvorhaben in Ihrem Unternehmen volle Managementkontrolle über die erforderlichen Ressourcen und Projektstrategien (im Rahmen gebilligter Projektpläne)?					0
2.8 Gehört die systematische Suche nach externen Know-how-Quellen, Lizenzgebern und Entwicklungspartnern zu dem normalen Entwicklungsverhalten in Ihrem Unternehmen?					0
					0
3. Ressourceneinsatz					
3.1 Werden in Ihrem Unternehmen als Aktiva auch Mitarbeiterqualifikationen, Wissen und Kompetenzen gemanagt?					0
3.2 Werden in Ihrem Unternehmen F&E-Aufwendungen als Investitionen statt als Kosten betrachtet (unabhängig von der buchhalterischen Zuordnung)?					0
3.3 Ist es üblich in Ihrem Unternehmen, Know-how und Kompetenzen auch außerhalb der eigenen Organisation zu suchen und zu nutzen?					0
3.4 Gibt es Partner- und Kooperationsbeziehungen, die von Ihrem Unternehmen bewusst zur Ermöglichung/Beschleunigung von Innovationen gepflegt werden?					0
3.5 Kann man sagen, dass Ihre Lieferanten lieber mit Ihrem Unternehmen als mit Ihren Konkurrenten zusammenarbeiten?					0
3.6 Beziehen Sie Ihre Lieferanten in die Entwicklung neuer Produkte/Leistungen mit ein, um deren Ideen zu nutzen?					0
3.7 Organisiert Ihr Unternehmen den Gedankenaustausch mit externen Know-how-Trägern zur Suche nach und Bewertung von Innovationsideen und Entwicklungsprojekten?					0

Die bei der Beantwortung dieser 40 Fragen gewonnenen Ergebnisse werden anschließend nach dem Prinzip des Punktwertverfahrens unter Zugrundelegung branchenspezifischer Gewichtungsfaktoren zu einem Innovationsindex verdichtet. Bei diesem Index – auch „Innovation Score“ genannt – handelt es sich um eine auf den Bereich von 0 bis 1 normierte Kennzahl, welche in hoch aggregierter Form Aufschluss über die Innovationsstärke des analysierten Unternehmens gibt.



(Sommerlatte, T., <http://www.innovationscorecard.de>, ARTHUR D. LITTLE INTERNATIONAL)

Die „Innovation Scorecard“ als Analyse- und Benchmarking-Instrument

Anhand der Beurteilungskriterien der „Innovation Scorecard“ ist es möglich, ein Innovationsprofil des eigenen Unternehmens zu erstellen. Die Aussagekraft der dabei gewonnenen Ergebnisse kann erhöht werden, wenn zusätzlich im Rahmen einer Konkurrentenanalyse die Innovationsprofile der wichtigsten Wettbewerber erhoben und mit dem eigenen Profil abgeglichen werden.

Die „Innovation Scorecard“ als Steuerungs-Instrument

Ausgehend hiervon ist es möglich, diejenigen Gebiete mit dem größten Handlungsbedarf zu identifizieren und die vorhandenen Ressourcen dort zu konzentrieren, wo sie die größte Hebelwirkung entfalten. Als Steuerungsinstrument erleichtert es die „Innovation Scorecard“ somit, verschiedene Einzelmaßnahmen in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen sachlich und zeitlich zu präferieren und miteinander zu koordinieren. Blindem Aktionismus kann sie somit ebenso vorbeugen, wie einer lediglich punktuellen Verbesserung einzelner Parameter. Dabei ermöglicht es die „Innovation Scorecard“ dem Management, den aktuellen Umsetzungsstand der eingeleiteten Maßnahmen zeitnah zu überwachen und gegebenenfalls frühzeitig gegenzusteuern.

Die „Innovation Scorecard“ als Kommunikations-Instrument

Schließlich erleichtert die „Innovation Scorecard“ auch die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen verschiedenen externen Stakeholdern (insbesondere Eigen- und Fremdkapitalgebern), indem sie den Informationsaustausch strukturiert. Sie ermöglicht es Managern, die erzielten Erfolge in hochaggregierter Form nach außen zu kommunizieren. Investoren oder Finanzanalysten, welche die Innovationskraft und das zukünftige Potential eines Unternehmens zu beurteilen versuchen, erleichtert sie es umgekehrt, die richtigen Fragen zu stellen. Die „Innovation Scorecard“ stellt somit eine Strukturierungshilfe und eine „gemeinsame“ Sprache bereit, die den effizienten Informationsaustausch ermöglicht.

Kritisch ist an der „Innovation Scorecard“, dass der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Innovationsfähigkeit als kausal interpretiert wird. Der Zusammenhang ist komplexer. Zudem werden die Faktoren der Innovationsfähigkeit als unabhängig bewertet, obwohl sie sich gegenseitig beeinflussen, auch teilweise voneinander abhängig sind. Auch sind bei der „Innovation Scorecard“ die auf

das Unternehmen wirkenden externen Faktoren (Technologiezyklen, Branchen, mikroökonomische Randbedingungen) nicht berücksichtigt.

3.3.3 „Innovation-Scorecard“ nach Brandl/Disselkamp/Wedde

In Anlehnung an die so genannte „Balanced Scorecard“ können die unterschiedlichen, bisher aufgeführten wirtschaftlichen Daten gesamthaft in eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung überführt werden. Diese „Innovation-Scorecard“ orientiert sich in ihrer Struktur an der Original „Balanced Scorecard“ von Robert S. Kaplan und David P. Norton aus dem Jahr 1992.

Die Grundidee von Kaplan und Norton war, die traditionelle und einseitig monetäre Perspektive mit ihren finanziellen Kennziffern um weitere unternehmensrelevante Kriterien zu ergänzen. Denn während die traditionellen, rein finanzwirtschaftlichen Kennzahlensysteme lediglich Aussagen wie z.B. über die Kosten, den Umsatz und den Erfolg einer Aktivität in der Vergangenheit treffen, sagen sie nichts aus über die verschiedenen Erfolgsfaktoren wie z.B. die Zahl der Kunden und Mitarbeiter sowie ihre Zufriedenheit. Doch erst diese weiteren Informationen sichern die Existenz eines Unternehmens für die Zukunft.

Die „Innovation Scorecard“ ergänzt die finanzwirtschaftliche Perspektive durch geeignete Informationen über die Kunden, die internen Geschäftsprozesse sowie über die Mitarbeiter. Als ein „ausgewogener Auswertungsbogen“ zielt die „Innovation Scorecard“ auf die Ausgewogenheit („Balanced“) zwischen kurzfristigen und langfristigen, monetären und nichtmonetären Kennzahlen sowie zwischen Frühindikatoren und Spätindikatoren. Zudem soll eine Balance zwischen Kennzahlen hergestellt werden, die das Unternehmen aus der externen Perspektive der Kapitalgeber und Kunden sowie Kennzahlen, die das Unternehmen aus der unternehmensinternen Perspektive abbilden.

„Innovation Scorecard“ nach Brandl/Disselkamp/Wedde



Diese Ausgewogenheit entspricht ferner der Erkenntnis, dass eine eindimensionale Beschreibung und Bewertung, unabhängig davon, welche Dimension Verwendung findet, in der Regel der Realität nicht gerecht wird. Mit anderen Worten: Weder darf bei der Bewertung von Vorschlägen der Betriebsrat nur die Beschäftigungswirkung beachten, noch sollte das Management auf die rein harten Finanzkennzahlen (wie z.B. Kosten und Rentabilität) schauen. Nur in der engen Verbindung dieser vier Dimensionen (Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter) kann ein Vorschlag korrekt bewertet werden.

In der „Innovation Scorecard“ weisen die Pfeile von unten nach oben. Dies bedeutet, dass die Finanzkennzahlen von den Kunden-Kennzahlen abhängig sind. Nur wenn Kunden mit den Leistungen eines Unternehmens zufrieden sind, können langfristig die Zahlen des Unternehmens (wie die Rentabilität) stimmen. Die Kunden sind nur dann zufrieden, wenn die Prozesse des Unternehmens in ihrem Sinne funktionieren, und z.B. klare Nutzen- oder Kostenvorteile bieten. Dabei sind die Prozesse selbst von den Mitarbeitern des Unternehmens abhängig. Nur wenn die Mitarbeiter qualifiziert, motiviert und engagiert sind, können die Prozesse stimmen und Kunden zufrieden gestellt werden, was sich letztendlich in den Finanzzahlen widerspiegelt.

Vorteil: Die Innovation Scorecard verfügt über eine stringente Sichtweise. Wird diese vorgeschlagene Kausalkette bei den Beteiligten im Grundsatz akzeptiert, ist somit eine zentrale Ausgangslage geschaffen, für eine gemeinsame Sichtweise auf die (nicht) vorhandenen Potenziale. In einem weiteren Schritt der methodisch idealerweise unterfüttert werden sollte (z.B. in der Form eines Dialogworkshops), können aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen gezogen werden und Maßnahmen zur Innovationsfähigkeit entwickelt werden.

Nachteil: Ob die angenommene Stringenz der Innovationscard so in ihrer Eindeutigkeit existiert, ist nach unserem Kenntnisstand noch nicht hinreichend evaluiert.

Unabhängig davon, ob die angenommene gegenseitige Abhängigkeit der Kennzahlenblöcke existiert, kann aufgrund der eindeutigen Mitarbeiterorientierung das Modell auf Ablehnung stoßen.

4. Ergebnisse aus der Praxis

In die Entwicklung des Prototyps sind verschiedene Praxiserfahrungen eingeflossen. Dazu gehören Erfahrungen mit dem Instrument „Früherkennung“, Erfahrungen in der Beratungspraxis (Seminare Innovativ denken – Arbeit schaffen) und in Diskussionen mit Betriebsräten auf der Tagung des DGB Hessen am 3.3.05 „Innovationspolitik für Wachstum und Beschäftigung“.

4.1 Erfahrungen mit dem Instrument zur Früherkennung

4.1.1 Praktische Erfahrungen mit dem Instrument zur Früherkennung von betrieblichen Erfolgs- und Beschäftigungspotenzialen

Seit 2002 wird das Instrument „Früherkennung von betrieblichen Erfolgs- und Beschäftigungspotenzialen“ (kurz: FrühBR) von der TBS Hessen aktiv eingesetzt. Es wurde bei verschiedenen Gelegenheiten eingesetzt:

- Vorstellung und Erprobung auf den bundesweiten Branchenseminaren (Milchwirtschaft – 20 TeilnehmerInnen, Süßwaren – 25 TeilnehmerInnen, Brauwirtschaft, Bäckerhandwerk – 16 TeilnehmerInnen) bzw. Fachtagungen (Coca Cola Erfrischungsgetränke AG plus Konzessionäre – 100 TeilnehmerInnen, Erfrischungsgetränke und Getränkegroßhandel – 46 TeilnehmerInnen) der Gewerkschaft NGG
- Verwaltungsstellenseminar zum Thema Früherkennung mit der IG Metall Offenbach – 8 TeilnehmerInnen
- Seminar mit der Interbrew-Gruppe (Becks, Hasseröder Brauerei, Feldschlösschen, Gilde Brauerei, Diebels etc.) – 22 Teilnehmer – Erstellung eines unternehmensspezifischen FrühBR
- Betriebsseminar mit dem Gesamtbetriebsrat der EMC Deutschland GmbH -10 Teilnehmer
- Betriebsseminar mit dem Gesamtbetriebsrat der SEB Group (Rowenta etc.) – 18 TeilnehmerInnen
- Branchenseminar mit Betriebsräten des Hotel- und Gaststättengewerbes aus Hessen – 10 Teilnehmer, Erstellung eines branchenspezifischen FrühBR, anschließend schriftliche Befragung von 20 Betriebsratsgremien zum branchenspezifischen Entwurf – Beispiel

02 – Kunden/Marketing/Verkauf

Die Wichtigkeit des Bereichs für die Entwicklung des Betriebes

? sehr wichtig ? wichtig ? unwichtig

		Trifft selten zu	Trifft zu	Trifft teils zu	Trifft weniger zu	Trifft über- haupt nicht zu	Kann ich nicht beur- teilen
1	Wir haben unseren Markt und Ziele hinsichtlich Kundengruppen klar bestimmt.	?	?	?	?	?	?
2	Wir haben unseren Markt und Ziele hinsichtlich Region klar bestimmt.	?	?	?	?	?	?
3	Wir fragen unsere Gäste regelmäßig wie zufrieden Sie mit unseren Leistungen sind.	?	?	?	?	?	?
4	Gästewünsche sind den MitarbeiterInnen für ihren Arbeitsbereich bekannt.	?	?	?	?	?	?
5	Die ermittelten Gästewünsche werden in Zimmerausstattung und/oder Speisekarte berücksichtigt.	?	?	?	?	?	?
6	Wir haben neue Produktideen und neue Service-/Dienstleistungsideen.	?	?	?	?	?	?
7	Termine werden pünktlich eingehalten.	?	?	?	?	?	?
8	Ein Vergleich mit anderen Betrieben findet statt.	?	?	?	?	?	?
9	Reklamationen werden offen-objektiv bearbeitet.	?	?	?	?	?	?
10	Den MitarbeiterInnen sind die Mitbewerber bekannt.	?	?	?	?	?	?
11	Es wird zielgerichtet geworben.	?	?	?	?	?	?
12	Unser Verkauf ist zeitgemäß (feste Mitarbeiter für bestimmte Kunden, Nutzung Internet etc.)	?	?	?	?	?	?

Richtet der Betrieb seine Produkt- und Dienstleistungsentwicklung an den Anforderungen seiner Kunden aus und sichert er seinen Bekanntheitsgrad?

? Optimal ? überwiegend ? teilweise ? ungenügend

- Überlassung des FrühBR in elektronischer Form den Gesamtbetriebsräten der Emslandstärke GmbH und der Südstärke AG (Kartoffelstärkeindustrie) zur selbständigen Anwendung des Instrumentes. Die einzelnen BR-Gremien der Emslandstärke wendeten den Fragebogen unverändert an. Der Gesamtbetriebsrat der Südstärke aG hat eine Überarbeitung auf ihre konkreten Verhältnisse begonnen (siehe Anlage und Protokoll der Sitzung vom 13.01.05). In der Kartoffelstärkeindustrie geht es nicht mehr nur um die Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale, sondern direkt um die Zukunftsfähigkeit der Branche selbst, da durch den Abbau von EU-Subventionen, die

Existenzfähigkeit dieser Branche direkt bedroht ist. Nur durch Innovationen, so jedenfalls die feste Überzeugung des Gesamtbetriebsrates, kann die Beschäftigung von derzeit 1.500 Arbeitnehmern gesichert werden (vgl. www.dgb.de/themen/projektwerkstatt/profil04_teilprojekte/kartoffelstaerke.htm und Ideenliste des Gesamtbetriebsrates zum Strukturwandel).

4.1.2 Schwächen des Instrumentes der Früherkennung von betrieblichen Erfolgs- und Beschäftigungspotenzialen aufgrund von Praxiserfahrungen

1. Ein erstes Problem ergibt sich daraus, dass dieser Fragebogen aufgrund seiner vielen Fragen sehr umfangreich ist. Wenn man ihn als Einzelperson ausfüllt, ist der Bearbeitungsaufwand relativ gering. Eine Bearbeitung des Fragebogens in einer größeren Gruppe, in der zwangsläufig sehr unterschiedliche Sichtweisen auftreten, löst in der Regel den Zeitbedarf von mindestens eines Tages aus. Andererseits macht die Bearbeitung in einer Gruppe die Methode sehr produktiv.
2. Die Betriebsräte neigen sehr stark dazu, ihren Betrieb im Rahmen dieser schriftlichen „Beurteilung“ weitaus positiver einzuschätzen, als sie es sonst verbal tun. Nur eine Minderheit, ist offensichtlich bereit, ihre sonst kritische Haltung auch zu verschriftlichen, beurteilt die Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Betriebes skeptisch. Die Frage ist dabei immer auch, welchen Maßstab legt man bei der Beurteilung an. Im Rahmen der meisten Praxiserfahrungen war es aus zeitlichen Begrenzungen heraus nicht möglich, zuvor hinreichend zu thematisieren, was ein robustes, zukunftsfähiges Unternehmen in den zentralen Bereichen auszeichnet. Von daher fehlt ein gemeinsamer bzw. reflektorischer Bezugspunkt, um den einen oder anderen Betriebsrat aus seiner „Betriebsblindheit“ zu lösen.
3. Die Fragen, auch wenn sie durchgängig durch Beispiele erläutert werden, sind manchmal nicht verständlich genug, insbesondere bei Betriebsräten, die Migrantenhintergrund haben. Hinzu tritt, dass die Fragen zum Teil sehr „produktionslastig“ sind bzw. die Beispiele, die die Fragen erläutern, überwiegend aus dem Metall- beziehungsweise aus der Elektroindustrie stammen, was manchmal zu Unverständnis und Ablehnung führt. So ist der Kundenbegriff nicht durchgängig akzeptiert, im Gastgewerbe wird z.B. immer dem Begriff des „Gastes“ der Vorzug gegeben. Wenn dies auf den ersten Blick zwar als eine Marginalie erscheint, so ist es für die Akzeptanz eines solchen Instrumentes aufgrund der gemachten Erfahrungen unerlässlich. Dies schließt auch das Layout mit ein (siehe hier das beigefügte Beispiel für das Hotel- und Gaststättengewerbe).
4. Der gewählte Zugang für die Praxiserfahrungen hat bisher nicht die Option eröffnet, dass unter Beteiligung der TBS Hessen ein gemeinsamer Workshop zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat zum Instrument der Früherkennung von betrieblichen Erfolgs- und Beschäftigungspotenzialen geführt hat. Die TBS-NRW hat die Vorgehensweise hierzu dokumentiert (siehe TBS-NRW: Früherkennung betrieblicher Erfolgs- und Beschäftigungspotenziale, Heft 46, 2000). Eine Ursache hierfür kann sein, dass das durch das veränderte Betriebsverfassungsgesetz geschaffene Beteiligungsrecht des § 92a BetrVG noch nicht angenommen wird bzw. außer bei einer Minderheit von Betrieben keine Tradition hat (siehe hierzu die kritischen Anmerkungen von Ulrich Kühn, in OE 2003). Viele Geschäftsführer und andere Führungskräfte würden eine proaktive Rolle des Betriebsrates als Angriff auf ihre Person bzw. als Anmaßung der Betriebsräte verstehen. Vor dem Hintergrund, dass die Praxiserfahrungen der TBS Hessen mit diesem Instrument sich überwiegend auf mittelständische Betriebe beziehen, kann dies ein Erklärungsmuster sein, weshalb die Betriebsräte, diesen Ansatz nicht weiterverfolgt haben.
5. Hinzu kommt, dass nach der Vorstellung des Beschreibungs- und Befragungsrasters auf den Seminaren, deren TeilnehmerInnen häufig aus dem ganzen Bundesgebiet stammten, eine weitere Betreuung der Betriebsräte nicht möglich war. Dabei kann auch ein Hinderungsgrund für die erweiterte Praxisrelevanz dieses Instrumentes darin begründet liegen, dass die einzelnen gewerkschaftlichen Gliederungen vor Ort, einem solchen Ansatz skeptisch gegenüber stehen, zum einen aufgrund vermeintlich bzw. tatsächlicher anderer dringlicher Problemlagen, zum anderen weil Zweifel

gegenüber diesem Ansatz selbst (vermeintliches Co-Management versus „Gegenmachtmodell“) bestehen.

6. Des Weiteren stellt dieses Instrumentes aufgrund des geringen Kompetenz- bzw. Aktivitätsgrades von manchen Betriebsräten eine Überforderung dar.

4.2 Praxisberichte aus den Seminaren „Innovativ denken – Arbeit schaffen“

2003 und 2004 führte die ver.di-innotec gGmbH jeweils mehrere Pilotseminare mit dem Titel „Innovativ denken – Arbeit schaffen“ durch. Auszug aus dem Ausschreibungstext:

„Der Betriebsrat darf laut dem neuem Paragraphen 92a des Betriebsverfassungsgesetzes dem Arbeitgeber „Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen“, wobei dies von der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, über Änderungen der Arbeitsverfahren und -abläufe, bis hin zur Ausgliederung von Arbeit und zu Investitionsprogrammen reicht.

Doch was bedeutet dieses Recht auf eigene Vorschläge konkret für den Betriebsrat?

Wie helfen Vorschläge der eigenen Arbeit des Betriebsrates und für die Sicherung der Beschäftigung?

Wie kann der Betriebsrat überhaupt eigene Vorschläge generieren?

Was muss beachtet werden, damit eigene Vorschläge vom Arbeitgeber erfolgreich angenommen und umgesetzt werden?

Wie kann der Betriebsrat die Umsetzung seiner angenommenen Vorschläge aktiv unterstützen?

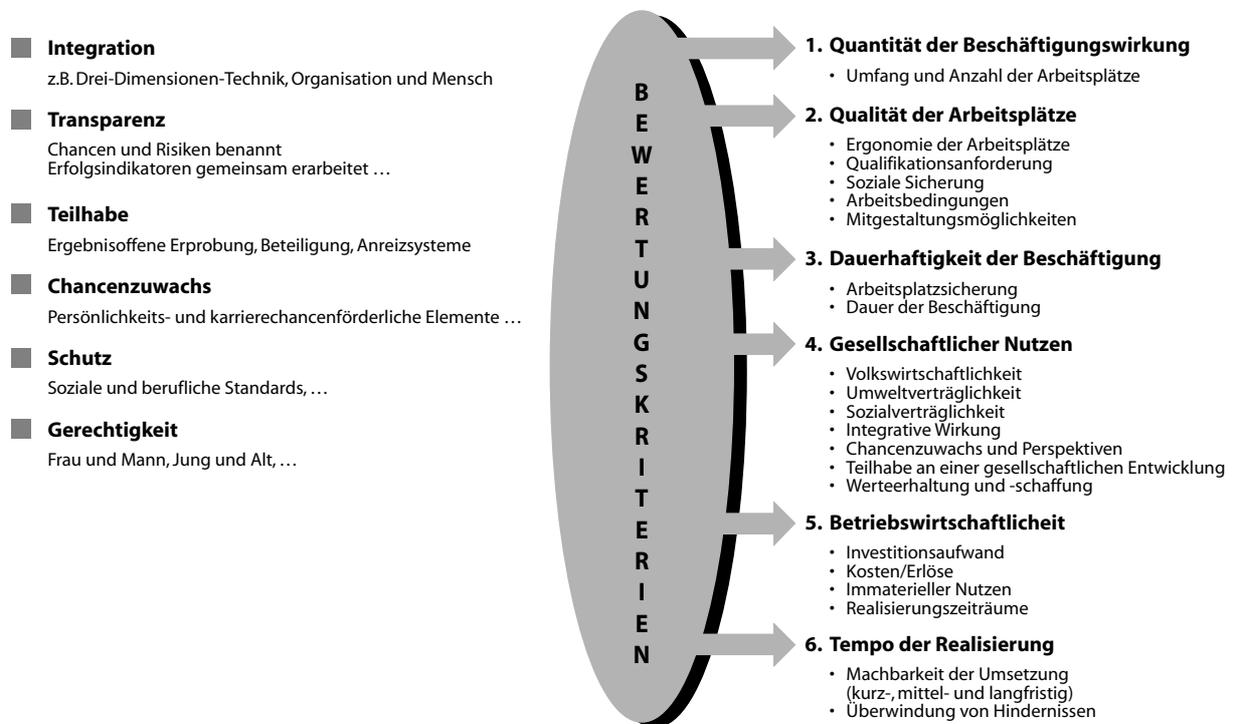
Viele Fragen – im Seminar wird gezeigt, was geht und wie man dabei am besten vorgeht.

Dabei reicht der Inhalt des Seminars von den Regeln und Methoden der Vorschlagserarbeitung, der Vorschlagsauswahl, über das Betriebsrats-Marketing und dem Kampagnen-Management bis hin zur späteren Qualitätssicherung bei der Umsetzung eines vom Arbeitgeber angenommen Vorschlages. Anhand vieler praxisnaher Beispiele überprüfen die Teilnehmer ihre bisherigen Vorgehensweisen und trainieren verschiedene Innovationstechniken, die Vermarktung eigener Ideen sowie den Ablauf von Projekten, deren Erfolgskontrolle und das fortführende Verbessern. Unter Einbeziehung der verschiedensten Wissensgebiete (Betriebswirtschafts-, Marketing-, Kommunikations- und Kreativitäts-Lehre) sowie der praktischen Erfahrungen der beiden Referenten üben die TeilnehmerInnen das einfache und erfolgreiche Agieren auf die neue Gesetzeslage.

Die neue Chance des § 92 a BetrVG nutzen, heißt aktiv und offensiv die Vorschläge der Beschäftigten und des Betriebsrates einsetzen. Niemand kennt die Arbeitsabläufe und Verbesserungspotentiale besser als die eigenen Mitarbeiter – wir helfen diese richtig zu strukturieren, vorzubereiten und zu kommunizieren.

Ein wesentlicher Bestandteil der Seminare war und ist der Schritt „Bewertung von Ideen“ sowie die Einordnung des eigenen Betriebes in die Frage, wie innovativ ist unser Betrieb?

Bei den Ergebnissen war für die Betriebs- und Personalräte eine Orientierung bzw. Zielbestimmung (was wollen wir erreichen) wichtiger Ausgangspunkt. Leitbilder und konkrete Bewertungskriterien, die in der Praxis als Hilfestellung für ihre Arbeit dienen können, wurden erarbeitet. Beispiel von Leitbildern und Bewertungskriterien:



Die Seminarteilnehmer konnten auch positive Beispiele nennen:

Der Betriebsrat der Deutschen Telekom in Karlsruhe z.B. startet eine Initiative für Beschäftigungssicherung mit einem Arbeitskreis, sammelte Ideen für Innovationen und befragte die Beschäftigten. Er schrieb die Geschäftsleitung zur Stellungnahme an, fokussierte die Ideen auf 13 Themen, informierte parallel den Gesamtbetriebsrat sowie die Gewerkschaft ver.di und traf sich mit anderen Niederlassungen im Südwest-Bereich auf Einladung des ver.di-Landesbezirks.

Die Vorschläge wurden noch einmal von einem „Runden Tisch“ (Unternehmen und Gewerkschaft ver.di) gefiltert und verdichtet. Niederlassungsleiter übernahmen schließlich Patenschaften für einzelne Maßnahmen. „Für die Stadt Mannheim zeichnen wir elektronische Lagepläne. Das ist ein Zusatzgeschäft und schafft ein Jahr lang Arbeit für vier Beschäftigte“, kann Betriebsrat Herbert Milsbach (51 Jahre) den Erfolg mit Zahlen benennen. Bei Tip-Finder (ein Programm zur Erfassung von Kunden, die über die Beschäftigten vermittelt wurden) sind seiner Einschätzung nach weitere fünf bis zehn Arbeitsplätze drin. „Und wenn es mehr sind, umso besser.“ Dieses kleine Beispiel zeigt, wie erfolgreich gemeinsames zielgerichtetes Handeln sein kann.

Ein weiteres Beispiel zeigt, wie Alternativen bei drohendem Arbeitsplatzverlust zum Erfolg führen können:

„Wir wollten Clearing (Auswahlverfahren für Arbeitsplatzverlust) bei uns verhindern“, erzählt Herbert Heinzel (46 Jahre, Betriebsrat Technik-Niederlassung der Telekom in Eschborn). Im letzten Jahr drohte angesichts der Personalabbaupläne der Telekom auch seiner Niederlassung das sogenannte Clearing (Benennen überzähliger Kräfte). Ein Viertel der Beschäftigten wäre betroffen gewesen. Der Betriebsrat nutzte Paragraph 92a und ging mit weiteren Auskunftspersonen aus dem Betrieb,

mit Vertrauensleuten und Ersatzbetriebsräten in Klausur. Er führte Betriebsversammlungen durch, holte die Meinung der Beschäftigten ein und setzte sich mit ver.di an einen Tisch. Aus ersten Ideen wuchsen so konkrete Vorschläge, die sich auf zwei Hauptthemen konzentrierten: die Datenlandschaft im Unternehmen sowie brachliegende Arbeit. Arbeit, für die bislang keine Zeit vorhanden war, die aber langfristig gemacht werden muss, wie zum Beispiel das Warten von Kabeln oder das Entfernen alter Drähte in den Vermittlungsstellen. „Wir hatten Erfolg“, freut sich Betriebsrat Heinzel, „bis auf wenige Ausnahmen, gab es kein Clearing.“ Rund 80 Arbeitsplätze sind gesichert.

Neben der Findung neuer und alter Ideen wurden von den Seminarteilnehmern die Strukturierung und Bewertung der Vorschläge als wichtige Aufgabe betrachtet.

Als letztes Beispiel ein sog. runder Tisch bei der Firma T-Systems CSM:

ver.di und die T-Systems CSM haben einen „runden Tisch“ gegründet, um Innovationen anzuschließen, die beschäftigungswirksam sind und die Umsatzerträge steigern. Die ersten Arbeiten des runden Tisches bestanden aus einer E-Mail-Abfrage an die Beschäftigten für innovative Verbesserungsvorschläge. Dabei gingen 60 Meldungen ein.

Die Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten wurden inzwischen nach Wichtigkeit sortiert. Oberste Priorität haben danach Vorschläge zu e-Vote, New Business Platforms, net, Oracle und SAP, zu New Generation Infrastructure (on demand) sowie Business Process Outsourcing. Der erste Businessplan wird zurzeit erstellt, dabei wird aus einem Thema ein Geschäftsmodell.

Im Unterschied zum üblichen betrieblichen Vorschlagswesen ist es das Ziel des runden Tisches, Innovationsvorschläge aufzugreifen sowie die Beschäftigung und das Umsatzwachstum nachhaltig zu steigern. Beim betrieblichen Vorschlagswesen ging es dagegen hauptsächlich um Kostensparnisse durch optimierte Produktionsverfahren und Prozesse.

Kennzahlen spielten bei den genannten Beispielen eine wichtige Rolle. Betriebliche wie überbetriebliche Kennzahlen bezüglich der Innovationsfähigkeit, die das Können und Wollen der Beschäftigten mit aufgreifen würden, wären somit erfolgsversprechend. Sie helfen Betriebsräten dabei, ihre Möglichkeiten nach § 92 a BetrVG auszuschöpfen und das Innovationsverhalten des Unternehmers zu beeinflussen.

4.3 Tagung des DGB Hessen „Innovationspolitik“

Die Tagung des DGB Hessen zur Innovationspolitik machte in den Diskussionen der teilnehmenden Betriebsräte eines klar: Zwischen Großbetrieben und mittelständischen Betrieben gibt es einen großen Unterschied und ebenso zwischen den Branchen.

Betriebsräte aus Großbetrieben neigen dazu, die förderlichen Faktoren der Innovationsfähigkeit als okay zu beurteilen: „Das machen wir bereits alles!“ Was von den organisatorischen Konzepten wie Gruppenarbeit, Ideenmanagement allerdings in welcher Qualität läuft, wäre genauer zu betrachten. Betriebsräte der Chemiebranche kaprizieren sich schnell auf die aus ihrer Sicht hinderlichen gesellschaftlichen Debatten, die schon das Experimentieren (Gentechnologie) verbieten, und auf das mangelhafte Engagement des Staates, der den Ausverkauf von deutschen Firmen nicht verhindert hat. Allerdings kamen auch hier interessante Hinweise auf die organisatorische Neugestaltung der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen mit dem Ziel von mehr Kreativität, ein Bereich der bisher wohl außen vor geblieben war.

Dagegen berichteten Betriebsräte der IT-Branche vom Einsatz ideenförderlicher Instrumente, wie dem runden Tisch mit der Geschäftsführung und den Betriebsräten zur Suche und Bewertung innovativer neuer Service- und Produktideen. Die Bedeutung permanenten innovatorischen Handlungen ist hier aufgrund der kurzen Technologiezyklen deutlich im Bewusstsein und macht allerdings dadurch vor allem kurzfristig wirksame Instrumente attraktiv.

Letztlich kann aus den Erfahrungen der Veranstaltung der Schluss gezogen werden, dass eine Sensibilisierung für die Bedeutung der strukturellen Faktoren der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und die damit verbundene längerfristige Handlungsperspektive unbedingt notwendig ist. Und diese Faktoren sind es ja, die das Diagnoseinstrument abprüfen soll. Klar geäußert wurde in der Veranstaltung, dass unter ökonomischem Druck und Krisenbedingungen zwar auch neue Geschäftsfelder gesucht werden können, allerdings deren Umsetzung sehr viel weniger Chancen hat, weil Unternehmensleitungen dann nur noch auf schnelle Kostenreduzierung setzen.

5. Instrumente zur Erfassung der Innovationsfähigkeit und ihre Analyse Kriterien

Auf dem Beratermarkt wird eine Reihe von Instrumenten eingesetzt bzw. angeboten, mit denen ein Unternehmen seine Innovationsfähigkeit testen kann. Daneben existieren Instrumente zur Bewertung einer Produktidee auf ihren Innovationsgrad.

Die Instrumente zur Bewertung der Innovationsfähigkeit basieren, so ist anzunehmen, auf den Erkenntnissen der Innovationsforschung, die in Kapitel 2 dargelegt wurden. Sie setzen dabei unterschiedliche Gewichtungen in ihren Analysedimensionen und -indikatoren, je nach Selbstverständnis des Anbieters und seiner Zielrichtung. Folgende Analysedimensionen werden in den Instrumenten genutzt:

Zusammenstellung aus den vorliegenden Instrumenten: Dimensionen und Indikatoren zur Beurteilung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens (Auszüge)

- **Strategie**
Innovationsstrategie, Commitment der Unternehmensführung
- **Prozesse**
Geschäftsprozesse, Innovationsprozesse
Management,
- **Strukturen**
Innovationsstruktur
- **Organisation**
Projektorganisation, Teamzusammensetzung, Wissenstransfer
Führungsverhalten, Organisation des Innovationsmanagements
- **Personal**
Personalstrategien, Arbeitseinsatz, Karrieren, Weiterbildung, Einsatz von Jüngeren und Älteren
Motivation
Qualifikation
- **Kultur**
Innovationskultur
- **Technik**
Technikeinsatz, eingesetzte Technologien,
- **Außenausrichtung**
- **Finanzen**
finanzielle Ausstattung von Entwicklungsprojekten
Risiken, Entwicklungsrisiko
Ergebnisse
- **Markt**
- **Kundenbeziehungen**

Zusammenstellung aus den vorliegenden Instrumenten: Dimensionen zur Beurteilung der Innovationshöhe einer Idee/eines Produkts (Auszüge)

- **Forschung und Entwicklung**
- **Produkteigenschaften**
Entwicklungsziele, Produktinnovationen, Basisinnovationen, Innovationsschutz, Entwicklungsfristen
Überlegenheit des Produkts Ausführungsqualität, Marketingsynergien Marktattraktivität
- **Zielgruppen**
Kundennutzen
- **Methoden**
Methoden der Bewertung
Arbeitsweise, Problemsituation

Lösungskonzepte, Lösungsversuche
Folgenabschätzung der Idee

■ Finanzen

Ertrag

■ **Ressourcen**

Ressourceneinsatz

Stand der Technik

Für die Analyse der Innovationsfähigkeit sind letztlich alle diejenigen Bereiche des Unternehmens relevant, die die Ideenfindung, Lösungsentwicklung und Vermarktung beeinflussen. Es sind die zentralen Bereiche der unternehmerischen Tätigkeit. Sie müssen bei einer Diagnose der Innovationsfähigkeit in Betracht gezogen werden, will man systematisch vorgehen und versteht man diese Fähigkeit als etwas Ganzes, als eine Eigenschaft der Organisation.

Übersicht über wichtige Instrumente zur Erfassung der Innovationsfähigkeit eines Betriebes und zur Beurteilung von Produkten hinsichtlich Innovation:

Autor	Instrument	Ziele	Kriterien	Methode
VDI/VDE-IT	Innovationsaudit	Überblick über Ablauf und Aktivitäten der Innovationsprozesse, Verbesserungspotentiale erschließen, geeignete Umsetzungsschritte entwickeln, langfristigen Verbesserungsprozess anstoßen. Stärke-Schwächenprofil, good and bad practice, Action Plan	Organisation – Projektorganisation – Teamzusammensetzung – Wissens-transfer – Personalstrategien – Arbeits-einsatz – Karrieren – Weiterbildung – Jüngere – Ältere – Technikeinsatz – Finanzielle Ausstattung von Entwicklungsprojekten	Qualitative Interviews, offene Gesprächsleitfäden, Gruppeninterview zur Innovationsprozessentwicklung, quantitative Daten wie Patente, Produktpalette, Organigramm, Ingenieurstunden, Projektzeit und Kosten
Innovations-Erfolg KG Innovations-erfolg.com	Innovationscheck	„InnovationsTest“ als Vorauswahl (pre-screening), „InnovationsCheck“ soll von der Idee zum Businessplan führen, anschließend wird eine Begleitung „Innovations-Coaching“ zur Umsetzung angeboten	Teamstruktur, Führungsverhalten, Folgenabschätzung Lösung einer Idee, Zielgruppen, F&E, Unternehmensziel, Risiken, Finanzkraft	Online Fragebogen Beratung Coaching
Sommerlatte Arthur D. Little International	Innovations Score-card	Aufzeigen eines möglichst ganzheitliches und integriertes Bild der Innovationsstärke eines Unternehmens und diese somit einer objektivierten Beurteilung zugänglich machen	Strategie, Strukturen, Prozesse, Ressourceneinsatz, Kultur	Analyse- und Benchmarking-Instrument – Steuerungs-Instrument – Kommunikations-Instrument
Eu-pep.at Wirtschaftskammern Niederösterreich	Innovations-Check	Erarbeitung einer Unternehmensstrategie für die zukünftige Ausrichtung	Management, Kundenbeziehungen, Produkteigenschaften, Mitarbeiter – Motivation und Qualifikation, eingesetzte Technologien, Geschäftsprozesse, Finanzierung	Stärken/Schwächen-Analyse Beratung
Triz-online.de c4pi-Center for Product-Innovation GbR	Innovations-Check-liste	Klassische Ideenbewertung	Arbeitsweise, Ressourcen, Problemsituation, Veränderungen, Lösungskonzepte, Lösungsversuche	Systematische Analyse der Ausgangssituation und Strukturierung des Problems durch softwaregestützte Checkliste
Gründerleit-faden.de VDI/VDE Innovation + Technik GmbH	Innovationshöhe und -checkliste	Beurteilung der Innovationshöhe des Produkts	Stand der Technik, Basisinnovation, Entwicklungsziele, Produktinnovation, Innovationsschutz, Entwicklungsvorhaben, Entwicklungsrisiko	Systematischer Fragebogen – Beratung
CSC Ploenzke	PI Methode Produktinnovationsindex	die richtigen Produkte entwickeln	Strategie, Markt, Technologie, Ertrag – Gewichtung, Risiken, Methoden zur Bewertung	kennzahlgesteuerte Methode zur systematischen Auswahl PI-Methode: Filterfunktion für Projekte im Entwicklungsprozess
RKW	Innovationsaudit	Risiken der „Innoprojekte“ reduzieren, „Innokultur“ etablieren, „Innoprojekte“ optimal steuern, Flops vermeiden, Markterfolg herbeiführen	Projektebene: Kundennutzen, Überlegenheit des Produkts, technologische Synergien, Ausführungsqualität, Marketingsynergien, Marktattraktivität; Unternehmen: Organisation des Innovationsmanagement, Personalführung, Außenausrichtung, Innovationsstrategie, Commitment der Unternehmensführung, Commitment der Unternehmensführung	Beratung
Brandl/Disselkamp/ Wedde	Innovations-kenn-zahlen	Arbeitnehmerorientierte Bewertung von Innovationen zur Beschäftigungsförderung und -sicherung	Mitarbeiter, Kunden, Prozesse, Ergebnisse	InnovationsScorecard
Fraunhofer Institut IAO http://www.innovationsaudit.de/seiten/Link1.htm	Innovationsaudit	Das Innovationsaudit ist eine umfassende, systematische Analyse der Innovationsfähigkeit des Unternehmens, mit dem vorrangigen Ziel, diese zu verbessern.	Innovationsprozess Innovationsstrategie Innovationsstruktur Innovationskultur	Interviews, Datenerfassung, Auswertung, Analyse, Präsentation

6. Prototyp für ein Diagnosewerkzeug: Dimensionen und Merkmale von Innovationsfähigkeit aus arbeits- orientierter Perspektive

6.1 Definition der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens aus arbeitsorientierter Perspektive

Aus dem Grundverständnis eines arbeitsorientierten Innovationbegriffes und den Ergebnissen der Innovationsforschung sowie den Bewertungen der drei methodischen Stränge und der vorliegenden Instrumente lassen sich Anforderungen ableiten, die ein Unternehmen befähigen, innovativer zu werden.

Anforderungen an ein innovationsfähiges Unternehmen aus arbeitsorientierter Perspektive

1. Die **strategische Ausrichtung** des unternehmerischen Handelns auf ganzheitlich verstandene Innovation und Integration mit der Organisation und den Arbeitsbedingungen.
(Unternehmensstrategie und Leitbild, Trendbeobachtungen, Früherkennung, Qualitätsmanagement, Aufnahme von Kennziffern zur Innovation und Kompetenz sowie zu Arbeits- und Leistungsbedingungen in das Controlling, konsequente Mitarbeiterorientierung, Kundenorientierung)
2. Die **Entwicklung vernetzter Markt-, Geschäfts- und Fertigungsprozesse**, die sich an Kundennutzen und gesellschaftlich nachhaltig verstandenem Bedarf orientieren und die systematische Entwicklung von Kommunikation und Kooperation zwischen Unternehmen, in horizontalen und vertikalen Prozessen, entlang der Wertschöpfungsketten und in regionalen Verbänden.
(Denken in Prozessen, entlang logistischer Ketten und der Wertschöpfungskette, Vernetzung mit Kunden, Lieferanten und auch Wettbewerbern, Kooperation mit anderen Unternehmen, Kooperation mit der Wissenschaft)
3. Die Entwicklung **integrierter Formen von Arbeits- und Technikgestaltung**, der Prozess- und Produktentwicklung, der Fertigung und Dienstleistungen, der Kommunikations- und Kooperationsprozesse und eine systemische und ganzheitliche Planung und Steuerung von Unternehmensprozessen mit einer engen Verknüpfung von Arbeitsgestaltung und Entwicklung guter Arbeitsqualität.
(ökonomisch, technisch, sozial, organisatorisch, volkswirtschaftlich, gesellschaftlich nachhaltig)
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.
(Kunden, Lieferanten, Endverbraucher, Beschäftigte, Händler, Wissenschaft und Wettbewerb, ältere Arbeitnehmer und ihre Erfahrungen, Frauen, Familienverantwortliche; Instrument: z.B. Beschäftigtenbefragung)
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
(Vernetzung, Wissensmanagement, Qualitätsmanagement, Weiterbildungsbudgets, Weiterbildungszeiten/ Lernzeitkonten, Entwicklungsbudgets, Organisations- und Personalentwicklung)
7. Eine offene **Kommunikationskultur**, konsequente **Mitarbeiterorientierung** und eine **Beteiligungskultur**, die Vertrauen und soziale Sicherheit schafft.
(Partizipation als Teil der Organisations- und Personalentwicklung, laufende „Pflege“ der Vertrauenskultur)

8. Motivationsförderliche, **gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Arbeits- und Leistungsbedingungen**
(Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, erweiterte Beteiligungs- und Handlungsspielräume, integrierte Arbeits- und Lernmöglichkeiten)
9. Ein **sozialer Dialog** im Betrieb und betriebliche Verfahrensregelungen z. B. für Partizipation, Ideenmanagement, neue Managementkonzepte, die Vertrauen auf der Organisationsebene absichern
(Dialog zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung, Maßstab „humane Arbeit“, „Beschäftigungssicherung“ und „Nachhaltigkeit“, Instrumente wie runder Tisch Innovation, regionale Innovationsarbeitskreise, Kampagnen zur Ideenförderung)
10. Die **systematische Verbindung von Innovationsmanagement mit Aktivitäten der Beschäftigungssicherung**
(aktive Rolle der Betriebsräte auf der Basis § 92a BetrVG, Beirat zur Prüfung der Unternehmensmaßnahmen auf Innovationsmöglichkeit etc.)
(vgl. R. Rundnagel a.a.O).

6.2 Grundsätzlicher Aufbau eines Diagnosewerkzeugs für Innovationsfähigkeit aus arbeitsorientierter Perspektive

Die Perspektive der Arbeitsorientierung fordert die Berücksichtigung der Humanressourcen, humaner Arbeitsbedingungen, motivationsförderliche Organisations- und Managementstrukturen sowie der Kriterien der Beschäftigungssicherung und -förderung und des nachhaltigen Wirtschaftens bei der Definition der Merkmale der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.

Zentraler Bestandteil eines Diagnosewerkzeugs für Innovationsfähigkeit ist das Mess- oder Diagnoseinstruments, weitere Bestandteile sind Varianten des Instruments z.B. für Branchen oder Betriebsgrößen, Vorgehensmodelle und Handlungsanleitungen.

Ein sozialwissenschaftliches Messinstrument basiert auf theoretischen Annahmen und Hypothesen sowie Aussagen auf der Grundlage empirischer Erkenntnisse. Hier geht es um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Diese lässt sich durch Dimensionen, d.h. grundlegende Aspekte darstellen. Diese Dimensionen wiederum lassen sich weiter unterteilen in Elemente, die sie füllen und so mehr oder weniger vollständig beschreiben. Für jedes Element oder auch Merkmal stehen Indikatoren (oder Variablen), um es zu erfassen. Diese Indikatoren sind Aussagen oder auch Fragen, die die Innovationsfähigkeit konkret definieren. Das Instrument besteht letztlich aus einer Auflistung von Indikatoren mit Angaben zu ihrem möglichen Grad der Ausprägung.

Das aktuelle Verständnis von Unternehmen bietet eine Möglichkeit der Grobgliederung des Diagnoseinstruments an. Im Mittelpunkt der Diskussion um Unternehmensentwicklung und Management steht das Denken in Prozessen. Prozessorientierung, Wertschöpfungskette und Kernprozesse sind die zentralen Kategorien bei der Reorganisation von Unternehmen. Mit klassischen Begriffen wie Aufbau- und Ablauforganisation lassen sich die heutigen Anforderungen an Unternehmen nicht mehr ausreichend fassen. Prozesse, Strukturen und Strategien sind diejenigen Begriffe, die die Notwendigkeiten der Außenorientierung, der Vernetzung, des permanenten Wandels, der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im globalen Wettbewerb besser fassen.

Hintergrund ist Chandlers These „structure follows strategy“, die erweitert um das Prozessdenken verstanden werden muss als „structure follows process follows strategy“.

1. Strategie
2. Prozesse
3. Struktur

Diese Grobgliederung bildet für den Entwurf eines Diagnoseinstruments aus arbeitsorientierter Sicht einen akzeptablen Ausgangspunkt für die Darstellung. Hier hinein lassen sich die Dimensionen und Merkmale einordnen. Die Dimensionen von Innovationsfähigkeit leiten sich von der oben unter 6.1. aufgelisteten qualitativ beschriebenen Definitionen eines innovationsfähigen Unternehmens aus arbeitsorientierter Perspektive ab.

Bisher fanden sich in den Ergebnissen der Innovationsforschung, den drei bewerteten methodischen Ansätzen und den vorliegenden Instrumenten Analysedimensionen und -merkmale in unterschiedlicher Gewichtung und Ordnung.

Empirische Forschung	Früherkennung	Balanced Scorecard	Inno-Scorecard	Innovation Scorecard Brandl et.al.	Innovationsinstrumente
Ziel- und Wertesystem: Strategie, Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Finanzkraft, Risikobereitschaft ...	Geschäftspolitik/Führung, Eigentümerverhältnisse	Finanzen	Inno-Strategie	Finanzen	Strategie
Führungs- und Organisations-system technologische Kompetenz, FuE-Kapazitäten, Marktkenntnisse, Kundennähe, Lernen, Weiterbildung, Qualifikationen, dezentrale Einheiten, Teams, Vernetzung, mitarbeiterorientierte Führung, Leistungsanreize, Methodenkompetenz, Außenorientierung ...	Kunden/ Marketing/Vertrieb, Entwicklung des Wettbewerbs, Beschaffungsmarkt, Absatzmarkt	Kunden	Inno-Prozesse	Kunden	Kunden
	Veränderungsmanagement	Geschäftsprozesse	Innovative Struktur	Prozesse	Organisation
	Wissensmanagement/Know-how	Lernen/Wachstum			
	Ressourcen/Effizienz/Technologie		Ressourceneinsatz		Finanzen Technik
Kommunikations- und Sozialsystem: offene Kommunikation, soziale Kompetenz, Handlungsspielräume, Leistungshonorierung, sozialer Dialog, Partizipation	Mitarbeiter Betriebsrat		Inno-Kultur	Mitarbeiter	Kultur Personal
	Image/gesellschaftliche Verantwortung				Außenausrichtung

Auf der Grundlage der Grobgliederung Strategie, Prozesse und Struktur wurden für das Diagnoseinstrument Innovationsfähigkeit aus arbeitsorientierter Perspektive folgende Dimensionen gewählt:

Die vorgenommene Aufgliederung der Dimensionen bedarf noch einer weiteren theoretischen Fundierung und einer praktischen Evaluierung. So ist zum Beispiel der Begriff der Ressource in unterschiedliche Dimensionen aufgeteilt: Infrastruktur, MitarbeiterInnen, Wissen und Kompetenz. Die Tragfähigkeit muss im Praxistest überprüft und wissenschaftlich fundiert werden.

Im Folgenden ist ein erster grober Entwurf für ein Diagnoseinstrument mit beispielhaften Statements (Indikatoren) abgebildet.

Grobgliederung	Dimensionen
Strategie	Strategie und Ziele
Prozesse	Kundenorientierung
	Lernorientierung
	Prozessorientierung
	Produktentwicklung
	Vernetzung
	Methodeneinsatz
Struktur	Organisation
	Führung und Kultur
	Wissen und Kompetenz
	MitarbeiterInnen
	Infrastruktur
	Finanzierung
	Recht
Interessenvertretung	

6.3 Entwurf eines Prototyps für ein Diagnosewerkzeug

Dimensionen	Grundmerkmale Leitsätze	Merkmale	Indikatoren
1 Strategie			
Ziele und Strategie	Ziele und Strategie sind auf Innovation gerichtet	<p>Unternehmensstrategie vorhanden</p> <p>längerfristige Entwicklungsziele vorhanden</p> <p>Innovation als Aufgabe der Unternehmensleitung</p> <p>Investition in Wissen, Organisation, Führung (Humanressourcen)</p> <p>Monitoring und Reflexionsprozesse vorhanden</p> <p>Risikobereitschaft</p> <p>Image</p>	<p>Das Unternehmen hat mittel- und langfristige Entwicklungsziele (5 bis 10 Jahre) und eine Unternehmensvision.</p> <p>Mittel- und langfristige Finanzplanungen sind erfolgt.</p> <p>Aktuelle Ziele sind konkretisiert und in die fachliche Planung umgesetzt.</p> <p>Markt- und Expansionsziele (Sicherung von Nischen, Bindung von Kunden, Marktanteile in der Region/Branche, Verbreiterung des Angebotes, Eingang in neue Märkte etc.) und eine Unternehmensstrategie sind vorhanden.</p> <p>Unternehmensziele stoßen auf die Akzeptanz der Mitarbeiter, sie sind bei der Entwicklung mit einbezogen.</p> <p>Das Management des Unternehmens ist risikobereit.</p> <p>Das Unternehmensimage (Produktqualität, Zahlungsmodalitäten, Betriebsklima) wird gepflegt.</p>
2 Prozesse			
Kundenorientierung	<p>Das Unternehmen nutzt die Kenntnisse über Entwicklungen in der Branche und dem Markt zur Strategiebildung</p> <p>Das Unternehmen informiert sich laufend auf allen Ebenen über die Anforderungen der Kunden und setzt sie um</p>	<p>Marktanalysen werden durchgeführt</p> <p>Nachfrageentwicklung bekannt</p> <p>Kooperation mit Wettbewerbern</p> <p>Kundenstruktur bekannt</p> <p>Kundennumfragen vorhanden</p> <p>Lieferzeiten im Standard</p> <p>Aktive Kooperation mit Kunden</p> <p>Interne Kunden-Lieferantenbeziehung</p> <p>Marketing</p>	<p>Markt, Marktanteile, Wettbewerber und Kundengruppen sind klar bestimmt und Ziele daraus abgeleitet.</p> <p>Über die längerfristige Entwicklung der Nachfrage bzw. des Wachstums des Marktes und die aktuelle Konjunktur ist man informiert und steuert entsprechend die eigenen Aktivitäten.</p> <p>Die Wettbewerber sind bekannt: ihr technologischer Stand, ihre Projekte, ihre Investitionen, Einstiegsbarrieren oder Einstiegsstrategien von neuen Wettbewerbern, Art der Konkurrenz (über Preis, Qualität, Finanzierung).</p> <p>Die Kundenzusammensetzung, die wichtigsten Kunden und ihre Liquidität sind bekannt.</p> <p>Die Kundenstruktur ist ausgewogen bzw. sie ist beherrschbar. (z.B. Abhängigkeit von einem Großkunden).</p> <p>Kundenzufriedenheitsbefragungen als Teil des Verbesserungsprozesses werden regelmäßig durchgeführt.</p> <p>Die Anforderungen der Kunden sind eine wichtige Informationsquelle für Verbesserungen und Ideen.</p> <p>Die Nachfrage durch Kunden/Auftraggeber ist einschätzbar.</p> <p>Kundenanforderungen sind allen Mitarbeitern bekannt.</p> <p>Kunden werden regelmäßig über neue Produkte etc. informiert.</p> <p>Lieferzeiten und Qualität entspricht dem Standard unserer Branche.</p> <p>Vertriebsstrukturen werden weiterentwickelt und neue Methoden z.B. Internet, Call-Center einbezogen.</p> <p>Potenzielle neue Kunden/Auftraggeber sind in Sicht.</p> <p>Auch intern gibt es ein Kunden-Lieferanten-Verständnis</p> <p>Der Aufwand für Marketing liegt mindestens auf Branchenniveau.</p>

Dimensionen	Grundmerkmale Leitsätze	Merkmale	Indikatoren
2 Prozesse			
Lernorien- tierung	Lieferantenden werden sorgfältig gewählt und mit ihnen wird koope- riert	Kooperation mit Lieferanten	Lieferpreise, Termintreue und Qualitätstreue werden regelmäßig verglichen. Lieferanten werden an der Entwicklung von neuen Produkten beteiligt. Die Abhängigkeit von Importen oder Vertragsbedingungen ist zu bewältigen. Im engen Austausch mit Lieferanten werden Informationen und Ideen verarbeitet.
	Wissen und Kom- petenz wird stän- dig ausgebaut	Weiterbildung in fachlicher, methodischer/sozialer Kompetenz vorhanden Organisation der Informationsbe- schaffung und des Wissens	Es gibt eine zielgerichtete Organisation von Weiterbildung, Erfahrungsaustausch und Zeit zum Lernen. Eine systematische Beschaffung von Informationen und neuem Wissen durch Messen, Fachzeitschriften, Kontakte nach außen zu Kunden, Wettbewerbern, Wissenschaft, Fachverbänden werden durchgeführt und die Informatio- nen in den Betrieb eingespeist und umgesetzt. Techniken für Informationsaustausch und Wissensorganisation sind verfügbar (Datenbanken, Archiv, Ablage).
		„Kultur“ auf Lernen und Kompe- tenzerwerb gerichtet	Raum und Zeit für Erfahrungsaustausch ist vorhanden. Technologische bzw. fachliche Entwicklungen werden ständig beobachtet und ausgewertet.
Prozesso- rientierung	Ideenfindung wird erfolgreich gemanagt	Systematische Ideenfindung	Ein betriebliches Vorschlagswesen ist aktiv mit Ideenzirkel und Kreativmethoden zur Ideenfindung. Ideen und Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter sind akzeptabel. Kreativmethoden zur Ideenfindung sind bekannt.
	Es findet ein Denken in logisti- schen Ketten und Prozessen statt	Unternehmensübergreifendes Prozessdenken vorhanden	Das Unternehmen denkt in Prozesskategorien und logistischen Ketten und bezieht Lieferanten, Kunden etc. mit ein. Es werden Schnittstellen systematisch gemanagt und optimiert.
Produkt- entwick- lung	Die Produkte/ Dienstleistungen sind auch zukünf- tig in Kosten und Qualität attraktiv für die Kunden	Attraktive Produkte Schnelle Anpassbarkeit an Trends Soziale und ökologische Verträglichkeit	Stärken und Schwächen der Produkte/Dienstleistung im Vergleich mit der Konkurrenz sind bekannt. Die Leistungen des Unternehmens sind gesellschaftlich akzeptiert und entsprechen stabilen Nachfragetrends. Ein flexibles Reagieren auf die Entwicklungen in der Branche ist möglich. Preise, Qualität, Disposition, Lagerhaltung und möglicher Ersatz von Vorprodukten/Materialien bzw. eingekauften Vorleistungen werden regelmäßig bewertet. Es gibt keine rechtlichen Einschränkungen/staatlichen Rahmenbedingungen, die Produkte/Dienstleistungen bedrohen. Modelle und Design der Produkte bzw. Varianten der Dienstleistungen sind aktuell und nachgefragt. Bei der Produktgestaltung werden Kriterien der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit/Beschäftigungssicherung berücksichtigt.

Dimensionen	Grundmerkmale Leitsätze	Merkmale	Indikatoren
2 Prozesse			
Vernetzung	Das Unternehmen ist in der Region integriert und offen zur Kooperation	Kontakte zu Wissenschaft, Fachinstitutionen, Beratern Gutes Image in der Region	Das Unternehmen ist in der Region bekannt und sorgt für seinen guten Ruf. Informationen über Fördermittel und Beratungsangebote werden eingeholt und bei Bedarf genutzt. Gute Beziehungen zu den Behörden und Verbänden sind vorhanden. Das Angebot zur Teilnahme an branchen-/fach- oder technologiebezogenen Veranstaltungen oder Arbeitskreisen zum Erfahrungsaustausch wird genutzt. Kontakte zu den wissenschaftlichen/fachlichen Einrichtungen der Region werden gepflegt.
Methodeneinsatz	Das Unternehmen nutzt systematische Methoden zur Steuerung und Planung und zur Produktentwicklung	Controlling Projektmanagement Methodeneinsatz für mehr Kreativität BWW, Ideenmanagement Benchmarking KVP	Fehler-, Reklamations-, und Qualitätsmanagement führt zu Verbesserungen auf allen Ebenen. Methoden zur kreativen Entwicklung von Ideen werden eingesetzt. Es gibt ein funktionierendes System von Qualitätszirkeln und Arbeitskreisen zur Problemlösung. Ein Vorschlagswesen/Ideen- bzw. Innovationsmanagement ist aktiv. Ein Benchmarking unterstützt den regelmäßigen Vergleich in der Branche. Systematische Planungs- und Steuerungsmethoden (Controlling, Projektmanagement) sorgen für Professionalität. Kontinuierliche Verbesserung und Entwicklung der Organisation ist Managementaufgabe. Im Entwicklungsbereich sind neue Methoden (Simultaneus Ingenieurung etc.) bekannt.

3 Struktur			
Organisation	Die Organisation ermöglicht eine flexible, effiziente Aufgabenbearbeitung und konsistente Kundenorientierung Arbeitsformen und die Betriebskultur fördern Motivation und Engagement der Mitarbeiter	Dezentrale Organisation Teamarbeit, dezentrale eigenverantwortliche Einheiten Offene Informations- und Kommunikationskultur Arbeits- und Gesundheitsschutz integriert	Die Managementverantwortung ist auf mehrere Personen verteilt. Hochspezialisierte Aufgabenteile sind begrenzt. Die Organisation des Betriebes richtet sich nach den Abläufen der wichtigsten Geschäftsprozesse und die Orientierung zum Kunden ist durchgängig vorhanden. Dezentrale Entscheidungen und flache Hierarchien kennzeichnen den Unternehmensaufbau. Gruppen-/Teamarbeit lebt und Kooperation über Abteilungen hinweg ist möglich. Fehler werden als Verbesserungschance gesehen. Arbeits- und Gesundheitsschutz ist in das Management integriert und wird gelebt.

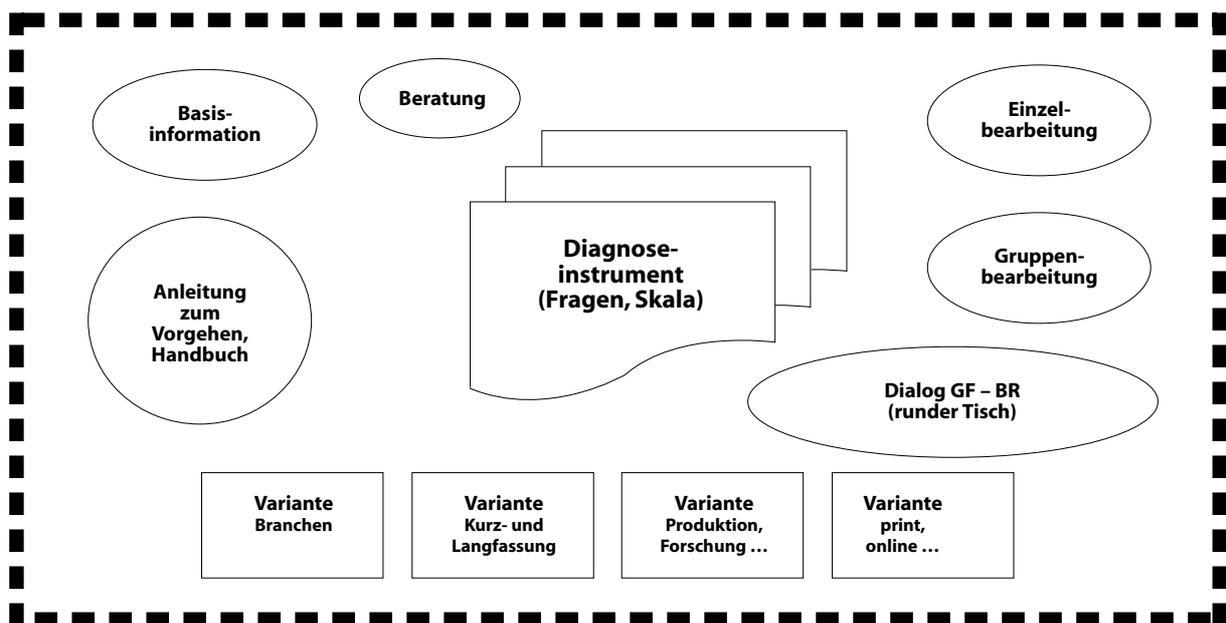
Dimensionen	Grundmerkmale Leitsätze	Merkmale	Indikatoren
3 Struktur			
Organisation	Arbeitsformen und die Betriebskultur fördern Motivation und Engagement der Mitarbeiter	Gute Qualität der Arbeitsbedingungen	Mitarbeiter sind bereit, sich auf Veränderungen flexibel einzustellen.
			Qualitätssicherung und Kostenkontrolle und die Nutzung von Qualitätszirkeln funktionieren. In einer offenen, kooperativen Atmosphäre für Kommunikation und Informationen werden Konflikte aktiv gelöst. Die Mitarbeiter und das Management des Unternehmens „gehen in eine Richtung“. Die Arbeit bietet auf allen Ebenen angemessene Handlungsspielräume, Verantwortung, Entwicklungschancen und Abwechslung.
Führung und Kultur	Die Führung ist mitarbeiterorientiert und setzt auf Dialog	Mitarbeiterorientierte Führung	Die mitarbeiterorientierten Führungs-grundsätze werden umgesetzt.
		Motivierende Faktoren	Führungskräfte sind „Unterstützer“ und keine Kontrolleure.
		Konfliktverständnis	Die Entwicklung organisatorischer/sozialer Kompetenz der Führungskräfte und in den Teams hat Priorität.
		Partizipation	Die Leistungsanreize sind an die Arbeitsorganisation angepasst, Leistungsziele erfüllbar.
		Sozialer Dialog	Mitarbeitergespräche dienen der Förderung der Mitarbeiter zur Entwicklung ihrer Stärken/Schwächen. Der soziale Dialog zwischen Unternehmensleitung, Mitarbeitern und (wenn vorhanden) Betriebsrat ist stabil.
			Partizipation der Mitarbeiter an Planung und Arbeitsgestaltung ist Teil des Führungsverständnisses. Führung reflektiert ihre Unternehmenskultur. Es ist ein Verständnis vorhanden, dass Konflikte zum betrieblichen Alltag dazugehören.
Wissen und Kompetenz	Der neuste Stand von Technik, Verfahren und Profession ist bekannt und wird sinnvoll genutzt	Neuste Technik und Verfahren	Preise, Qualitäten, Verfügbarkeit, Ersetzbarkeit von Rohstoffen, Vorprodukten, Vorleistungen werden laufend geprüft. Die Weiterentwicklung der Verfahren und des Technikeinsatzes folgt nachvollziehbaren konzeptionellen Überlegungen.
		Hohe Kompetenz	Der Betrieb hat ausreichende und aktuelle fachliche, methodische und soziale Qualifikationen und ist sich seiner Kompetenzen bewusst.
		Weiterentwicklung Qualifikation	Durch Kooperationen mit Hochschulen wird Know-how auf dem neusten Stand gesichert. Der Betrieb bildet aus.

Dimensionen	Grundmerkmale Leitsätze	Merkmale	Indikatoren
3 Struktur			
MitarbeiterInnen		Belegschaftsprofil ausgewogen	Auf eine „gesunde“ gemischte Belegschaft mit Männern, Frauen, Jüngeren und Älteren wird geachtet.
		Soziale Sicherheit	Eine gezielte Förderung von Frauen, Familienverantwortlichen und Migranten ist Teil der Unternehmenspolitik. Es gibt klare Aussagen zur Arbeitsplatzsicherung hinsichtlich Dauer und Qualifikation. Auf familiäre und private Bedingungen wird Rücksicht genommen.
		Vertrauenklima	Die „Pflege“ der sozialen Integration und eines vertrauensvollen Klimas wird von Beschäftigten und Führung gefördert.
Infrastruktur	Die technologische Struktur ist auf dem neuesten Stand	Gut entwickelte technische Infrastruktur	Mitarbeiterzufriedenheit zeigt sich am niedrigen Krankenstand/Fluktuation/Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen. Der Stand der „Technik“: IuK-Technik, Maschinen, Ausrüstungen, Verfahren, Hilfsmittel ist ausreichend aktuell und für den Unternehmenszweck geeignet.
		Ergonomische Arbeitsplatzausstattung	Die erforderlichen Investitionen werden durchgeführt.
Finanzierung	Das Unternehmen ist in der Lage, neue finanzielle Verpflichtungen einzugehen	An der Beschaffung von Arbeitsmitteln sind die Nutzer beteiligt.	An der Beschaffung von Arbeitsmitteln sind die Nutzer beteiligt.
		Finanzkraft	Die finanziellen Belastungen sind gut verkraftbar.
		Risikobereitschaft	„Überschüsse“ für Investitionen in Erneuerung und Entwicklung innovativer Produkte sind vorhanden.
		Risikobeherrschung	Methoden zur Abschätzung der Risiken einer Neuentwicklung oder Verfahrenserneuerung sind bekannt.
		Liquiditätssteuerung	Liquiditätsplanung und -steuerung ist vorhanden.
			Die Vermögens- und Finanzlage ist gesund.
			Der Trend ist durch Marktanteil und Nachfragestabilität positiv. Es existiert kein Investitionsstau.
Recht	Das Unternehmen sichert seine Kompetenz	Die Erwartungen der Partner und Kunden angesichts der geplanten Innovationen sind finanziell erfüllbar.	Die Erwartungen der Partner und Kunden angesichts der geplanten Innovationen sind finanziell erfüllbar.
		Schutz des Wissens	Wissen und Ideen werden durch Patente und Marken auf dem Markt geschützt.
Interessenvertretung	Die Interessenvertretung ist qualifiziert und konfliktfähig.	Laufende Qualifizierung	Eine Rechtsabteilung oder externe Beratung zur rechtlichen Absicherung der Kompetenz werden genutzt.
		Anwendung § 92a BetrVG	Der Betriebsrat qualifiziert sich im Hinblick auf die Zukunftssicherung des Unternehmens inhaltlich und methodisch. Es liegen Erfahrungen im Umgang mit dem § 92a vor.
		Konfliktfähigkeit	Der Betriebsrat kann Konflikte durchstehen und lernt daraus.
		Information	Der Betriebsrat ist rechtzeitig und ausreichend über Planungen der Unternehmensleitung informiert.
		Beteiligung AN	Der Betriebsrat setzt auf aktive Beteiligung der Belegschaft.

7. Methodische Anforderungen an ein Diagnosewerkzeug für Innovationsfähigkeit aus arbeitsorientierter Perspektive

Für das Diagnosewerkzeug ist das dazugehörige Messinstrument zentraler Bestandteil. An dieses Instrument und die weiteren Bestandteile des gesamten Werkzeuges sind eine ganze Reihe von Anforderungen zu stellen, will man nicht nur bloße Daten erheben, sondern mit den Ergebnissen der Diagnose Veränderungsprozesse in Gang setzen.

Werkzeugkoffer und seine Bestandteile (eigene Grafik: Brandl, Rundnagel)



Für das Instrument sowie für das gesamte Werkzeug und seinen Einsatz müssen Ziele definiert werden, um konkrete Methoden und Vorgehensweisen festlegen zu können.

Das Diagnosewerkzeug soll nicht nur messen, es soll zugleich den Anstoß für Veränderung im Unternehmen geben. Es soll nicht nur statisch einen IST-Zustand feststellen, sondern durch seine Anwendung dynamisch Prozesse in Gang setzen. Es kommt damit beim zu entwickelnden Werkzeug auf die eingesetzten Methoden und Vorgehensweisen an, nicht allein auf den Inhalt des Instruments. Als zentrales Ziel des Einsatzes des Werkzeuges ist zu nennen:

1. Bewusstwerdung des „Zustandes“ des Unternehmens
2. Initiierung von Veränderungsprozessen bei den Zielgruppen Betriebsrat, Geschäftsführung und Beschäftigte in Richtung mehr Innovationsfähigkeit
3. Verstärkung des sozialen Dialogs im Unternehmen mit dem gemeinsamen Ziel der Zukunftssicherung
4. Stärkung der Handlungskompetenz von Zielgruppen und des Unternehmens selbst

Als Zielgruppen sind Beschäftigte, Betriebsräte und Geschäftsführung vorgesehen. Ebenso ist das Instrument denkbar für Gewerkschaftssekretäre, Berater oder im Einsatz in Fachverbänden und Institutionen (Handwerkskammer, IHK, Innungen, Verbände) oder in Banken.

Sollen die Ziele erreicht werden, müssen das eingesetzte Instrument und die Methoden des Vorgehens den Dialog fördern. Sie müssen die Bearbeitung in Gruppen ermöglichen und den Austausch zwischen Einzelnen und Gruppen fördern. Dies erfordert Klarheit der Ergebnisaussagen, konzentrierte Ergebnisse und Lösungs- sowie handlungsorientierte Ergebnisse.

Beim Einsatz des Instrumentes bei unterschiedlichen Akteursgruppen im Unternehmen besteht die Chance, dass aus den differierenden Ergebnissen eine konstruktive Spannung entsteht, die den Willen zu Veränderungen stärkt. Selbstverständlich wird die Bewertung eines Unternehmens niemals von allen Akteursgruppen gleich sein können. Die Realität und die Wahrnehmung der Realität des Betriebes sind verschieden, je nach Ebene, Funktion und Aufgabe und eigenem Selbstbild. Die Unterschiede sind unter positiven Bedingungen konstruktiv wirksam, wenn ein Dialog angeschlossen wird. Sie erweitern das Blickfeld und sensibilisieren für bisherige blinde Flecke. Dies lässt sich innerhalb eines Betriebsratsgremiums vorstellen, in verschiedenen Bereichen und Abteilungen sowie im gesamten Unternehmen.

Für die Anwender müssen sich aus dem Ergebnis handlungsanleitende Hinweise ergeben. Sie müssen das Instrumente innerhalb eines Rahmens bearbeiten können, der in die üblicherweise chronisch knappen Zeitbudgets hinein passt. Sie müssen in den Fragen ihren Betrieb erkennen können. Die Bewertung muss offen und im Vertrauen möglich sein.

Aus den Erfahrungen mit dem Instrument Früherkennung lassen sich wichtige Hinweise zur Gestaltung des Diagnosewerkzeuges ableiten.

Kritische Punkte im praktischen Einsatz des Instrumentes Früherkennung:

- Länge des Fragebogens – Zeitaufwändig insbesondere in Gruppen
- Diskussion der Ergebnisse – hoher Aufwand
- Sprache und Verständlichkeit der Begriffe
- Komplexität der Struktur und des Unternehmensverständnisses
- Beurteilungstendenz deutlich ins Positive
- Fehlende Bezugsgröße (Idealmodell Unternehmen)
- Betriebsblindheit der Anwender
- Produktionslastigkeit
- Probleme der gemeinsamen Arbeit von BR und GF
- Probleme mit der neuen Rolle des BR, der GF und der Beschäftigten

Einige der Kritikpunkte lassen sich durch die Formulierung der Indikatoren (Fragen), den Aufbau des Instruments und seine jeweilige Anpassung an Branchen und Betriebsgrößen vermeiden. Einige der Punkte betreffen die betrieblichen Rahmenbedingungen und hier muss die Reichweite des Einsatzes angepasst werden. Auch die methodische Vorbereitung des Einsatzes des Instrumentes kann dazu beitragen, dass die Bewertung realistischer ausfällt.

Abschließend soll hier noch ein Phänomen eingehender betrachtet werden, und zwar die Beurteilungstendenz ins Positive. Dies sorgt dafür, dass Betriebsräte im Rahmen einer schriftlichen Bewertung ihre Arbeitsbedingungen positiver beurteilen als sie es verbal tun. Nur wenige sind bereit ihre kritische Haltung auch mit Hilfe einer schriftlichen und objektiv erscheinenden Methode auszudrücken.

Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Betriebsräte mit der kritischen Bewertung ihres Unternehmens und ihres Arbeitgebers sich selbst bzw. ihre Arbeit gering schätzen und das jedoch tatsächlich nicht in dieser Konsequenz wollen. „Ein Arbeitnehmer, der seinen Arbeitgeber für einen schlechten Arbeitgeber hält, spricht damit auch ein Unwerturteil über sich selbst. Wäre er ein guter Arbeitnehmer, würde ihn auch ein guter Arbeitgeber einstellen. Da gute Arbeitgeber ihm jedoch keine Chance geben, wird mit der Tätigkeit beim schlechten Arbeitgeber das Unwerturteil formuliert. Dieser Mechanismus erklärt, warum selbst bei üblen und ausbeuterischen Arbeitgebern oft ein sehr hoher Grad an Identifikation

mit dem Unternehmen, mit dem Arbeitgeber feststellbar ist. Nur dieser Mechanismus macht verständlich, dass mehr als zwei Drittel aller Arbeitnehmer mit der Arbeit einverstanden sind und sich damit identifizieren.“ (Bösche, unveröffentlichtes Diskussionspapier). Dem muss entgegengehalten werden, dass in den neueren Studien zur Arbeitszufriedenheit das Bild nicht mehr einheitlich ist. Zum einen werden eine durchschnittliche Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Arbeit ermittelt, die sich vor allem auf die sozialen Bindungen mit Kollegen stützt sowie auf ausreichende Handlungsspielräume bei der Arbeit, zum anderen wird auf einen hohen Anteil von Beschäftigten verwiesen, der Unzufriedenheit äußert (NRW 2000, Gallup 2002, IAB Mitteilungen 3/2003). Die Grundtendenz wird sichtbar, nämlich dass sich Beschäftigte zwar mit ihrer Arbeit identifizieren und sich für sie einsetzen, nicht aber für ihr Unternehmen (A&Ö 2001).

Zu bedenken ist hierbei auch, ob sich die Unternehmensbewertung bei Betriebsräten von denen der Beschäftigten systematisch unterscheidet und wenn ja, wie. Die häufig anzutreffende hohe Identifikation mit dem „eigenen“ Unternehmen, verbunden mit dem (mehr oder weniger individuell realisierten) Anspruch und Auftrag als Betriebsrat zum Einsatz für gute Bedingungen im Unternehmen kann hier in besonderer Weise eine Wirkung auf das Antwortverhalten haben.

Einseitige Beurteilungstrends und insbesondere der Trend ins Positive ist kein unbekannter Effekt bei Mitarbeiterbefragungen. Die Verlässlichkeit von Zufriedenheitsstudien ist begrenzt. Folgende Faktoren nehmen grundsätzlich Einfluss auf das Antwortverhalten:

- individuelle Erwartungen und Maßstäbe (Anspruchsniveau) und die Tendenz des Menschen zur Behebung kognitiv dissonanter Wahrnehmungen durch Senkung des Anspruchsniveaus
- Effekte der sozialer Erwünschtheit, Dankbarkeitseffekte, Mildeeffekte
- Wunschdenken
- Angst vor dem Selbsteingeständnis, schlechte Bedingungen zu haben, schlecht behandelt zu werden, nichts gegen schlechte Zustände getan zu haben
- aber auch Härteeffekte
- die soziale Nähe oder Distanz zum Berater, Verantwortlichen
- Angst vor persönlichen Nachteilen bei Kritik
- Bildungsgrad, Alter, Geschlecht und ethnische Zugehörigkeit

Diese Einflüsse müssen bei der gesamten Konstruktion des Diagnoseinstruments berücksichtigt werden. Da es hierbei weniger um reine Aussagen zur Zufriedenheit geht, sondern vor allem um die Beurteilung von Tatsachen im Unternehmen, sind damit den verzerrenden Einflüssen Grenzen gesetzt. Eine intensive Auseinandersetzung mit den Erfahrungen des positiven Beurteilungstrends bei Betriebsräten ist auf jeden Fall für die Entwicklung des Instruments notwendig.

Die weitere Entwicklung des Diagnosewerkzeuges muss folgende Anforderungen berücksichtigen.

Anforderungen an das Diagnoseinstrument

- Begrenzte Länge bzw. Variabilität in der Länge, ohne dass die Aussagekraft leidet
- Verständliche Sprache in Bezug auf den jeweiligen Interessantenkreis
- Verständliche Struktur
- Verständliche Indikatoren/Fragen
- Anpassbarkeit an Branchen und Betriebsgrößen, Produktion und Dienstleistung
- Bearbeitung in Gruppen
- Handlungsanleitende Indikatoren/Fragen bzw. Ergebnisse
- Aussagefähige „Zahlen“ (Ergebnisse) (Schulnoten oder Likertskala)
- Anschaulichkeit der Ergebnisse in Bezug auf Handlungsfelder
- Sichtbarkeit nicht nur von Schwächen, sondern auch der Stärken
- Einfache Berechnung der Ergebnisse

Anforderung an das Vorgehen und die Einsatzmethoden

- Vorbereitung des Einsatzes zu Unternehmensmodellen und Innovation
- Anleitung für Dialogprozesse im Gremium, im Unternehmen
- Anleitung zum Gruppeneinsatz oder Einzeleinsatz
- Basisinformationen zur Innovation
- Informationen zur Aussagekraft von Mittelwerten und „Zahlen“

Methodische Anforderung

- Vergleichbarkeit der Ergebnisse von Unternehmen
- Eichung des Instruments
- Gewichtung der Fragen
- Vermeidung von Beurteilungstrends

8. Ausblick

Aus dem vorgelegten Prototyp eines Diagnosewerkzeuges und der Vorüberlegungen zur Methodik des Instruments und des Vorgehens im praktischen Einsatz ergibt sich weiterer Entwicklungs- und Forschungsbedarf. Ausgehend vom arbeitsorientierten Innovationsverständnis muss es darum gehen, das Diagnosewerkzeug empirisch und theoretisch zu optimieren und zu fundieren. Dabei geht es zum einen um das Instrument (aussagekräftige und konsistente Merkmale und Items, Qualität des Instruments etc.) sowie um das Vorgehen beim Einsatz (Information, Erhebung, Beurteilung der Ergebnisse, Entwicklung von Maßnahmen, Entscheidung über Maßnahmen, Umsetzung, Controlling der Wirkung).

März 2005

Karl Heinz Brandl
Peter Martin Cox
Regine Rundnagel

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

