

## Zukunftshandeln in der Krise

Info-Nr. 4

### In die Offensive für Standort- und Beschäftigungssicherung!

#### **Ausgangssituation**

Die Spekulationsblase platzte und über Nacht war das Spiel mit verheerenden Folgen für die Beschäftigten zu Ende. Prognosen von Wirtschaftsexperten, auf die man sich gerne verlässt, waren von einem zum anderen Tag wertlos.

Nobelpreisträger Paul Krugman entzaubert mit einer schonungslosen Bilanz die Prognosegläubigkeit und kommt zu dem Urteil, dass nur wenige Wirtschaftswissenschaftler die Krise kommen sahen. Er meint, die breite Masse verwechselt die Schönheit mathematischer Modelle mit der Wahrheit in der Wirtschaft. Dafür pflegen sie aber das alte, idealisierte Bild einer Wirtschaft, in der rational handelnde Personen auf vollkommenen Märkten zusammenwirken und dass die Wirtschaft anhand vermeintlich exakter Gleichungen beschrieben werden kann. Dieses romantisierte Bild von Wirtschaft führt seiner Meinung nach dazu, alle Dinge zu ignorieren, die schief gehen können.

Die Finanzkrise ist sehr schnell bei den Beschäftigten angekommen und wächst sich zusehends zu einer Strukturkrise aus.

Wie bei einem Dominospiel traf es Branche für Branche. Zuerst traf es die Automobilbetriebe und die Zulieferer, dann die Produktionsausrüster und den Maschinenbau. Immer weniger Aufträge wurden erteilt oder bestehende Aufträge sogar storniert. Als arbeitsmarktpolitisch wirksames Instrument verhinderte Kurzarbeit bislang einen massiven Arbeitsplatzabbau.

#### **Verstärkt Innovationsfähigkeit der Betriebe in den Blick nehmen**

Viele Betriebsratsgremien sind permanent mit „Schutz“ und „Abwehr“ beschäftigt. Das dritte Ziel der Interessenvertretungsarbeit heißt „Zukunft gestalten“ und darf nicht aus den Augen verloren werden. Für eine humane Arbeitswelt und für Qualität der Arbeit einzutreten gehört mit auf die Tagesordnung.

Auch sind heute die Voraussetzungen und Bedingungen für die mittel- und langfristige erfolgreiche Entwicklung des Betriebes zur langfristigen Beschäftigungs- und Standort-sicherung zu schaffen.

Die Strategie und der Weg lauten: In der Krise die Zeit nach der Krise im Blick haben. Außer der Finanz- und Strukturkrise trifft uns nämlich eine Innovationskrise.

Intensiv zu prüfen ist die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Zu analysieren ist, welche Faktoren die Innovationsfähigkeit fördern oder hemmen. Nur auf diese Weise können Kundenwünsche erspürt, neue Entwicklungen vorangetrieben oder gar neue Bedürfnisse entdeckt und neue Märkte erschlossen werden.

#### **Entwicklungen kritisch betrachten, vorliegende Informationen auswerten, Informationen und Strategiekonzepte einfordern und bewerten, Forderungen formulieren!**

Für eine offensive Betriebsratsarbeit zur Standort- und Beschäftigungs-

sicherung sind fundierte Kennzahlen eine unumgängliche Grundlage für das frühzeitige Erkennen kritischer Situationen, die Ableitung eines Handlungsbedarfs sowie für die Formulierung kurz-, mittel- und langfristiger Forderungen. Allerdings liegen Betriebsräten häufig entscheidende Informationen zur Einschätzung des betrieblichen Innovationsengagements, des Innovationserfolgs sowie der Innovationsfähigkeit nicht vor oder sie werden ihnen bewusst vorenthalten.

Damit fehlt Betriebsräten eine wesentliche Grundlage für zukunftsorientiertes beschäftigungssicherndes und -förderndes Handeln. Informationen und Daten müssen, sofern sie von den Geschäftsleitungen vorenthalten werden, eingefordert werden! Informationen und Daten sind ständig auszuwerten und Konsequenzen abzuleiten.

#### **Wann ist ein Betrieb innovativ und innovationsfähig?**

Aber was zeichnet einen innovativen Betrieb aus und welchen Einfluss hat der Betriebsrat auf die Innovationsfähigkeit?

Ein Betrieb wird dann als innovativ bezeichnet, wenn er in den letzten drei Jahren neue Produkte oder Dienstleistungen in den Markt eingeführt bzw. neu in sein Angebot aufgenommen hat, oder wesentlich verbesserte Produktionsverfahren bzw. Verfahren zur Dienstleistungserstellung eingeführt hat. Im ersten Fall handelt es sich um einen Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovator, im zweiten Fall um einen Prozessinnovator.

Der Innovationsbegriff schließt noch mehr ein. Prozessinnovationen verändern die Arbeitsabläufe und damit die Arbeitsorganisation und können mit neuen Management- bzw. Führungssystemen sowie neuen Organisationsstrukturen verbunden sein. Diese nennt man auch organisatorische Innovationen. Neue Marketing- oder Vertriebs- und/oder Beschaffungsmethoden/-systeme fallen auch unter diesen sehr weiten Innovationsbegriff.

Der gewerkschaftliche Innovationsbegriff reicht weiter. Innovationen erschöpfen sich nicht nur in neuen Produkten und Prozessen. Eine besondere Bedeutung haben „Sozialinnovationen“. Dazu gehören u.a. die

- ▶ industriellen Beziehungen, also die Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Beziehungen
- ▶ die Art und Weise wie gearbeitet wird (Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation)
- ▶ Fragen der physischen und psychischen Belastung/Entlastung
- ▶ berufliche Qualifizierung und Bildung
- ▶ betriebliches Innovationsklima und Unternehmenskultur.

Soziale Innovationen umfassen also auch die Formen des Miteinanders der Menschen in einem Betrieb und prägen die für die Hervorbringung von Innovationen entscheidende Innovationskultur.

Die Innovationsfähigkeit, oder auch Innovationskraft genannt, ist die grundsätzliche Fähigkeit in einem Unternehmen, Innovationen hervorzubringen. Die Beurteilung darüber erschöpft sich nicht in der Messung des Innovationsergebnisses oder -erfolges der letzten drei Jahre, sondern berücksichtigt eine Reihe von Einflüssen auf die Innovationsfähigkeit, die sich nur zum Teil messen und in einer Kennziffer ausdrücken lassen. Die Beurteilung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist deswegen nicht einfach und lässt sich nur annähernd aufgrund der Gesamtschau aller relevanten Faktoren bestimmen.

Trotz der Komplexität kann mit einem kurzen, pragmatischen „Selbst-

check“ eingeschätzt werden, ob sich der Betrieb auf einem innovationsförderlichen Pfad befindet. Dieser „Selbstcheck“ steht hier im Mittelpunkt.

Es gibt auch Diagnosewerkzeuge, mit denen eine umfassende Analyse durchgeführt werden kann. Wer Interesse hat siehe [www.innoscore.de](http://www.innoscore.de) und [www.innokenn.de](http://www.innokenn.de).

### Kriterien zur Einschätzung der betrieblichen Innovationsfähigkeit

Innovationsfähigkeit ist eine der entscheidenden Voraussetzungen für

die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Wir wollen folgende qualitative Beurteilungskriterien ins Zentrum des „Selbstchecks“ rücken (siehe Abb. 1):

- ▶ innovations- und beschäftigungsorientierte Standortstrategie,
- ▶ nachhaltiges Innovationsmanagement,
- ▶ innovations- und beschäftigungsorientierte Personalpolitik,
- ▶ solide Finanzierung,
- ▶ innovationsförderliche Unternehmenskultur – Information, Kommunikation und Beteiligung sowie
- ▶ innovationsförderliche Arbeitsorganisation und -prozesse.

Abb. 1: Checkliste zur Überprüfung der Innovationsfähigkeit

#### Checkliste zur Überprüfung der Innovationsfähigkeit – Blatt 1

Trifft diese Zusage zu auf den Betrieb, in dem Du arbeitest?	Nein!	Eher nein!	Teilweise!	Eher ja!	Ja!	Kann ich nicht beurteilen!
<b>Innovations- und Beschäftigungsorientierte Vision, Standortstrategie und Ziele</b>						
Es gibt im Unternehmen eine gemeinsam erarbeitete Vision und Erwartungen für die Zukunft mit klaren Zielen.						
Die Vision beinhaltet ein deutliches Bekenntnis zur nachhaltigen zukunftsorientierten Erneuerung des Betriebes, um Standortentwicklung und Beschäftigungssicherung zu erreichen.						
Das Unternehmen betreibt eine kontinuierliche Analyse der Wettbewerbssituation und beobachtet Trends und Entwicklungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten, um frühzeitig eigene Chancen zu erkennen und Produkte zu entwickeln.						
Strategische Überlegungen im Unternehmen stützen sich auf ein Risikomanagement, das auch die Folgen unterlassenen Handelns beinhaltet.						
<b>Nachhaltiges Innovationsmanagement</b>						
Das Unternehmen hat mittel- (3-5 Jahre) bis langfristige Entwicklungsziele (5-10 Jahre) und richtet die Planungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich konkret danach aus.						
Unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zeichnen sich durch Kontinuität aus. Sowohl in den vergangenen drei als auch in den						

#### Checkliste zur Überprüfung der Innovationsfähigkeit – Blatt 2

Trifft diese Zusage zu auf den Betrieb, in dem Du arbeitest?	Nein!	Eher nein!	Teilweise!	Eher ja!	Ja!	Kann ich nicht beurteilen!
<b>Innovationsförderliche Unternehmenskultur – Information, Kommunikation und Beteiligung</b>						
Die für die Unternehmensentwicklung relevanten Informationen werden kontinuierlich beschafft und stehen allen im Betrieb zur Verfügung.						
Es gibt neben dem betrieblichen Vorschlagswesen weitere Möglichkeiten wie z.B. spezielle Innovationsausschüsse, -workshops, -arbeitskreise, die intensiv genutzt werden um Ideen zur Weiterentwicklung des Produktionsprozesses, der Arbeitsorganisation und/oder von Produkten oder Dienstleistungen zu gewinnen.						
Das Erfahrungswissen aller Beschäftigten wird systematisch weitergegeben und umgesetzt. Es gibt dafür spezielle Instrumente und Foren (z.B. regelmäßige Gruppengespräche).						
<b>Beteiligung</b>						
Bei geplanten Veränderungsprozessen wird der Betriebsrat rechtzeitig und						

#### Interpretationshilfe – was ist zu tun?

Antworten	Handlungsbedarf
Ja!	Hier sind wir gut! – <b>Momentan</b> besteht kein Handlungsbedarf!
Teilweise!	Hieraus könnte sich ein richtiges Problem entwickeln! Das müssen wir weiter beobachten
Nein!	Hier haben wir ein Problem! Das müssen wir genauer überprüfen und Schritte zur Problemlösung einleiten!
Kann ich nicht beurteilen!	Auch das müssen wir genauer überprüfen, um eine eindeutige Antwort geben zu können!

Darüber hinaus gibt es weitere Aspekte, die in diesem Zusammenhang Beachtung finden können. Für das Ziel, einen schnellen Überblick über die Innovationsfähigkeit des Betriebes zu bekommen, frühzeitig kritische Situationen zu erkennen und Handlungsbedarfe abzuleiten, Zukunftsvisionen zu entwickeln, konkrete Ziele und Forderungen zu formulieren sowie erste Maßnahmenvorschläge zu erarbeiten sind diese Kriterien sinnvoll und ausreichend.

Sofern der „Selbstcheck“ hinsichtlich mehrerer dieser Variablen zu einem eher negativen Ergebnis führt, dürften entscheidende Voraussetzungen für einen dauerhaften Erneuerungsprozess im Unternehmen nicht gegeben und somit die mittel- bis langfristige erfolgreiche Entwicklung des Betriebes am Markt gefährdet sein. In diesem Fall muss der Betriebsrat Maßnahmen einleiten, um den Betrieb auf einen aussichtsreicheren „Erfolgspfad“ zurück zu bringen bzw. hinzuführen.

Die Ergebnisse des „Selbstchecks“ sind eine gute Basis für die Umsetzung des Initiativ- und Vorschlagsrechts des Betriebsrats zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung. Gemeinsam mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten sowie Kolleginnen und Kollegen aus allen Abteilungen kann erreicht werden, dass die Vorschläge auf Zustimmung, kritisch-konstruktive Auseinandersetzung über die Zukunft und Unterstützung bei der Geschäftsleitung treffen sowie zügig umgesetzt werden.

### Kennziffern zur Einschätzung des betrieblichen Innovationsengagements und -erfolgs im Branchenvergleich

In ökonomischen Analysen zur Beurteilung des Innovationsengagements und -erfolgs spielen drei Kennziffern häufig eine zentrale Rolle:

- ▶ Anteil der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung in Bezug auf den Gesamtumsatz in den letzten drei Jahren (FuE-Intensität) in %
- ▶ Umsatzanteil (inkl. Exporte) mit

Abb. 2: Checkliste und Interpretationshilfe Innovationsengagement und -erfolg

#### Checkliste zur Überprüfung des Innovationsengagements und -erfolgs

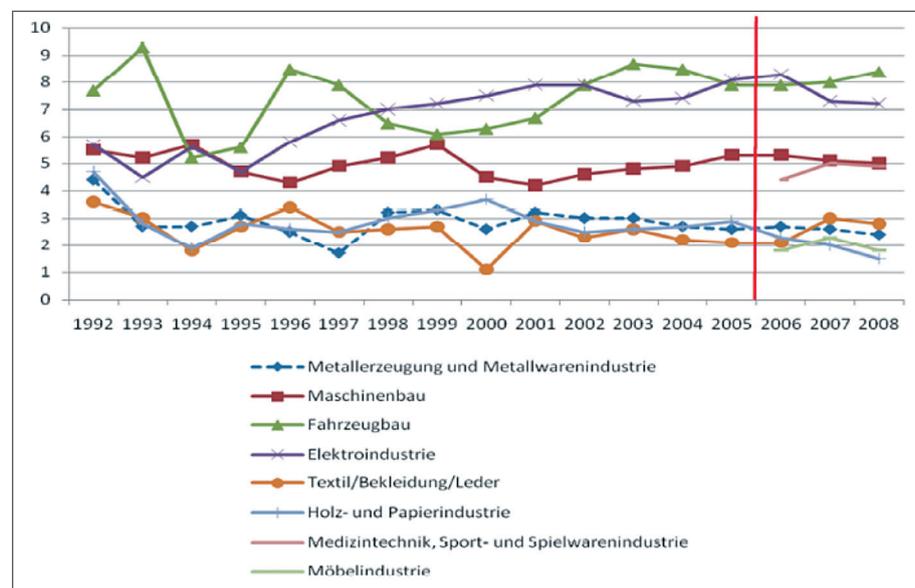
Trifft diese Zusage zu auf den Betrieb, in dem Du arbeitest?	Nein!	Eher nein!	Teilweise!	Eher ja!	Ja!	Kann ich nicht beurteilen!
Die F&E-Intensität unseres Betriebes entwickelte sich in den letzten Jahren entlang oder oberhalb des Branchendurchschnitts.						
Der Umsatzanteil neuer Produkte/Dienstleistungen entwickelte sich in den letzten Jahren entlang oder oberhalb des Branchendurchschnitts.						
Der Kostenreduktionsanteil durch Prozessinnovationen (hier: kostensenkende Investitionen in den vergangenen drei Jahren!) entwickelte sich in den letzten Jahren entlang oder oberhalb des Branchendurchschnitts.						
Prozessinnovationen führten bislang <i>nicht immer</i> zu Abbau von Arbeitsplätzen in unmittelbar und/oder mittelbar davon betroffenen Betrieben.						
Drohende Arbeitsplatzverluste durch Prozessinnovationen konnten durch steigende Absatzzahlen aufgefangen werden. Dies wurde durch die verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und/oder durch Produkt/Dienstleistungsinnovationen möglich.						

- neuen Produkten (Marktneuheiten und Sortimentsneuheiten) in %
- ▶ Kostenreduktionsanteil durch Prozessinnovationen in %

Weil das Erfassungsverfahren der Indikatoren teilweise recht kompliziert und aufwändig ist, scheuen sich häufig insbesondere Geschäftsführungen in kleinen und mittleren Unternehmen, Berechnungen durchzuführen. Erschwerend kommt hinzu, dass es sinnvoll ist, die betriebsbezogenen Daten nicht nur einmalig zu erheben, sondern kontinuierlich, denn erst durch die Verfolgung deren Entwicklung im Zeitablauf kann zunehmendes oder abnehmendes Engagement bzw. zunehmender oder abnehmender Erfolg erkennbar werden.

Nun liegt es nahe, betriebliche Kennzahlen mit Branchendurchschnittswerten zu vergleichen, um die subjektive Einschätzung zum Innovationsengagement und -erfolg anhand objektiver Kriterien überprüfbar zu machen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass der Branchenmittelwert über sehr große Streuungen innerhalb der Branche hinwegtäuschen kann. Der Grund für diese Abweichungen ist darin zu sehen, dass zu den Branchen-Hauptgruppen verschiedene Teilgruppen mit Betrieben aller Größenklassen zusammengefasst sind, die sich deutlich unterscheiden können. „Erhebliche“ Abweichungen vom Trend des Branchenmittels dürften jedoch deutliche Signale dafür sein, dass das Innovationengagement erlahmt oder

Abb. 3: Entwicklung der Forschungs- und Entwicklungsintensität in % im Organisationsbereich der IG Metall, Daten: ZEW – Branchenreport Innovation, eigene Darstellung



zunimmt bzw. der Innovationserfolg schwach oder „überragend“ ist.

Ein Vergleich der betrieblichen Daten mit den Branchendaten gibt somit einen groben Eindruck davon, wie sich der Betrieb hinsichtlich Innovationsengagement und –erfolg entwickelt hat.

Für einen Vergleich der Betriebsdaten stellt „kompetenz&innovation.bawü“ auf seiner Homepage die Daten aller Branchen des Organisationsbereichs der IG Metall zur Verfügung. Beispielhaft ist in Abbildung 4 die Entwicklung der FuE-Intensität der Branche Metallerzeugung und -bearbeitung für die Jahre 1992-2007 dargestellt.

### Ergebnisse bewerten – Veränderungen anstoßen und umsetzen

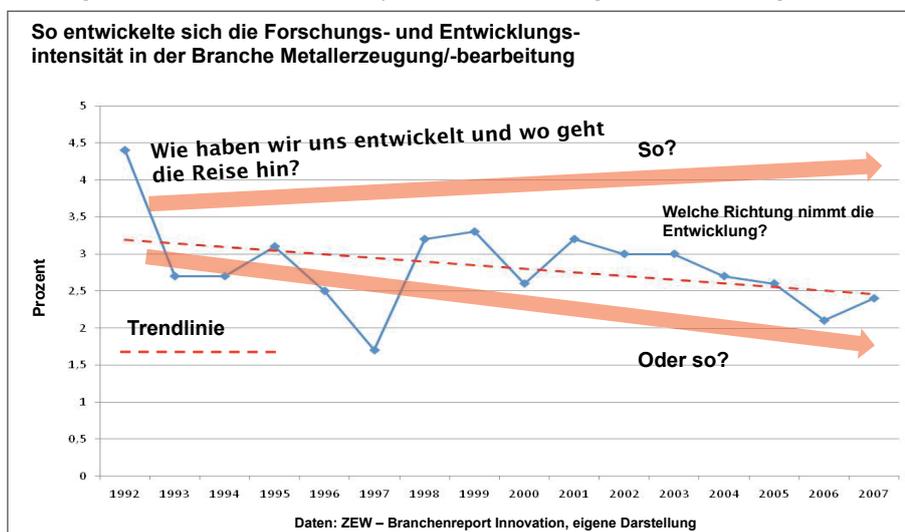
Sollte sich über alle Kriterienbündel zur Beurteilung der Innovationsfähigkeit ein eher negatives Bild über die Innovationsfähigkeit und Innovationskraft des Betriebes abzeichnen (rot/orange), oder einige Aussagen für den Betrieb nicht bewertet werden können, so muss dies der Anstoß für eine umfassendere Analyse sein. Dies kann mit Hilfe des Analysesystems InnoKenn erfolgen. Sollte der kurze Selbstcheck nach Ansicht des Betriebsrates bereits ausreichen, um in die Offensive zu gehen, dann empfiehlt sich die Erstellung eines Fragenkataloges als Vorbereitung für Diskussionen im Wirtschaftsausschuss oder für einen ersten Aufschlag auf einer Betriebsversammlung, damit die Kolle-

ginnen und Kollegen sensibilisiert werden für den Zustand des Unternehmens, die Folgen und Perspektiven angesichts mangelnder Innovationskraft sowie der Einleitung notwendiger Aktivitäten für Standort- und Beschäftigungssicherung. Mit Hilfe der Beantwortung dieser Fragen lässt sich der Handlungsbedarf aus Sicht und den Interessen der Beschäftigten konkretisieren und ein zielgerichteter Maßnahmenkatalog erarbeiten.

Der Betriebsrat muss vorab sich mit dem Ziel und der Strategie des Vorgehens auseinandersetzen. Die Einrichtung eines Innovationsausschusses beim Betriebsrat kann sehr sinnvoll sein. Dieser Ausschuss beschäftigt sich konzentriert mit der Zukunft des Unternehmens, führt alle vorliegenden Informationen zusammen, erarbeitet erste Konzeptentwürfe, diskutiert diese mit den Vertrauensleuten und den Beschäftigten, entwickelt sie weiter und organisiert die Umsetzung gemeinsam mit allen Kolleginnen und Kollegen.

Der Betriebsrat nutzt die Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes und bezieht sachkundige Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer des Betriebs sowie externen Sachverstand in seine Innovationsarbeit ein. Im Idealfall erkennt auch die Geschäftsleitung den dringenden Handlungsbedarf. In diesem Fall wird eine gemeinsame Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die verpflichtet ist, kontinuierlich auf Betriebsversammlungen über den Fortgang der Arbeit zu berichten. In diese Arbeitsgruppe sollten auch unsere Vertrauensleute einbezogen sein.

Abb. 4: Entwicklung der FuE-Intensität in der Branche Metallerzeugung/-bearbeitung, Daten: ZEW-Branchenreport Innovation, eigene Darstellung



#### Projekttitle:

Kompetenz und Innovation  
 Förderung dynamischer Praxis-Wissenschafts-Beziehungen zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen im Rahmen einer Innovationen und damit Beschäftigung sichernden Standortstrategie

#### Förderkennzeichen:

ALK 400.00

#### Laufzeit:

01.01.2008 - 31.12.2010

#### Durchführungsträger:

Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg  
 Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart

#### Projektleitung und Projektteam:

Jörg Hofmann, Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg  
 Frank Iwer, Dipl. Volkswirt, Bezirkssekretär bei der IGM Baden-Württemberg

Hermann Novak, Dipl. Soziologe, Dipl. Soz.arb. (FH)  
 Sara Bickelhaupt, Dipl. Psychologin  
 Ellen Lincke  
 Dr. Beate Scheidt, Dipl. Volkswirtin

#### Fachliche Betreuung im BMBF:

Harald Jochmann

#### Administrative Betreuung im BMBF:

Carolin Golzbuder

#### Verbundpartner:

Industriegewerkschaft Metall,  
 Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen  
 Roßstr. 94, 40476 Düsseldorf

#### Kooperationspartner:

BIKO – Bildungskoooperation in Baden  
 Gesellschaft für kooperative Bildung mbH  
 Karlstr. 22-24, 76133 Karlsruhe

#### Fördernde Institutionen:

Der Modellversuch wird gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds

#### Internetpräsenz:

[www.kompetenz-innovation.de](http://www.kompetenz-innovation.de)

#### Kontakt:

hermann.novak@kompetenz-innovation.de  
 sara.bickelhaupt@kompetenz-innovation.de  
 beate.scheidt@kompetenz-innovation.de

#### Herausgeber:

IG Metall Baden-Württemberg V.i.S.d.P: Jörg Hofmann

**Redaktion:** Frank Iwer, Hermann Novak, Beate Scheidt

**Gestaltung:** Kai Bliesener, Beate Scheidt

**Druck:** Juni 2010