



Betriebsratshandeln für eine zukunftsorientierte Standortsicherung und Beschäftigungsförderung

Instrumente zur Selbstanalyse I

Kriterien und Kennziffern zur Einschätzung der betrieblichen Innovationsfähigkeit

von

Beate Scheidt

Stuttgart, im Juni 2010



Angaben zum Projekt

- 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
- Betreuung im BMBF:** Harald Jochmann (fachliche Betreuung)
Carolin Golzbuder (administrative Betreuung)
- Verbundpartner:** Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen
Roßstr. 94, 40476 Düsseldorf
- Kooperationspartner:** BIKO – Bildungskoooperation in Baden Gesellschaft für kooperative Bildung mbH
Karlsru. 22-24, 76133 Karlsruhe

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

Verfasserin: Dr. Beate Scheidt, Dipl. Volkswirtin

Die Autorin trägt die alleinige inhaltliche Verantwortung für die Expertise. Rückschlüsse auf Positionen des Durchführungsträgers oder des Zuwendungsgebers können daraus nicht gezogen werden.

Kriterien und Kennziffern zur Einschätzung der betrieblichen Innovationsfähigkeit

Das Ergebnis der online-Befragung von „kompetenz&innovation.bawü“ aus dem Jahr 2007/2008 zeigt, dass in den letzten Jahren in innovativen Betrieben die Beschäftigung zumindest konstant, wenn nicht sogar ansteigend war. Dieses Ergebnis ist eine Aufforderung an uns alle, noch mehr als in der Vergangenheit die Innovationsfähigkeit der Unternehmen in den Mittelpunkt des Betriebsratshandelns zu stellen und Innovationen auf den verschiedensten Gebieten einzufordern.

Für eine offensive nach vorne gerichtete Betriebsratsarbeit zur Standort- und Beschäftigungssicherung 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 ergab die Befragung: Betriebsräten liegen häufig entscheidende Informationen zur Einschätzung des betrieblichen Innovationsengagements, des Innovationserfolgs sowie der Innovationsfähigkeit nicht vor oder sie werden ihnen 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. Mit dieser Handlungshilfe wird eine Auswahl zentraler Beurteilungskriterien vorgestellt.

Die beiden Begriffe „Innovation“ und „Innovationsfähigkeit“ stehen zwar in einem engen Zusammenhang, müssen zunächst aber jeweils für sich betrachtet werden.

„Innovation“ – Was ist das?

Wenn wir an Innovationen denken, woran denken wir? – An den MP3-Player, den ersten PC, den ersten Laptop, das erste Unternehmenssoftwarepaket, die erste Waschmaschine, die erste Glühbirne, das erste Auto? Was haben diese Innovationen gemeinsam? Es sind alles (technische) Marktneuheiten, bzw. **Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen**. Ein Unternehmen, das ein bereits auf dem Markt eingeführtes Produkt oder eine Dienstleistung mit in das Angebot aufnimmt, also eine „Sortimentserweiterung“ vornimmt, kann nach einer weiten Begriffsabgrenzung auch als innovativ bezeichnet werden.

Der Innovationsbegriff schließt noch mehr Dinge ein. Auch wesentlich **veränderte Prozesse und Abläufe**, d.h. die Einführung einer neuen wesentlich verbesserten Produktionsmethode, die Verkettung von Maschinen und Anlagen, völlig neue Steuerungssysteme oder ein neu entwickeltes Logistikkonzept, das die Arbeits- und Geschäftsprozesse mit neuen Informationstechnologien miteinander verbindet, sind Innovationen für das jeweilige Unternehmen oder die Branche. Prozessinnovationen verändern die Arbeitsabläufe und damit die Arbeitsorganisation und können mit neuen Management- bzw. Führungssystemen sowie neuen **Organisationsstrukturen** verbunden sein (**Organisatorische**

Innovationen). Neue **Marketing- oder Vertriebs- und/oder Beschaffungsmethoden/-systeme** fallen auch unter diesen sehr weiten Innovationsbegriff.

Auf dieser Grundlage lassen sich somit drei Erscheinungsformen der Innovation unterscheiden:



Diese Systematik findet sich in leicht abgewandelter Form in vielen Untersuchungen zum Thema „Innovation“.

Eine besondere Bedeutung haben aus Sicht der Beschäftigten und der Betriebsräte **Sozialinnovationen**. Soziale Innovationen umfassen neue Formen des Miteinanders der Menschen in einem Betrieb und prägen die für die Hervorbringung von Innovationen entscheidende Innovationskultur.

Ist der Betrieb innovativ und innovationsfähig?

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

Innovativität ist nicht mit **Innovationsfähigkeit** gleichzusetzen. **Innovationsfähigkeit oder Innovationskraft** ist die grundsätzliche Fähigkeit eines Betriebes, Innovationen hervorzubringen. Die Beurteilung darüber erschöpft sich nicht in der Messung des Innovationsergebnisses oder -erfolges der letzten drei Jahre, sondern berücksichtigt eine Reihe von Einflussgrößen für die Innovationsfähigkeit, die sich nur zum Teil messen und in einer Kennziffer ausdrücken lassen.

Die Bestimmung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist nicht ganz einfach, denn sie besteht aus vielen Einflussgrößen. Trotz der Komplexität soll den Betriebsräten mit dieser Handlungshilfe ein kurzer, pragmatischer „Selbstcheck“ angeboten werden, damit sie feststellen können, ob sich ihrer

subjektiven Einschätzung nach der Betrieb auf einem innovationsförderlichen Pfad befindet. Der „Selbstcheck“ kann angesichts der Komplexität der Problematik keine Vollständigkeit beanspruchen. Inzwischen gibt es umfangreiche Online-Bewertungsverfahren und ausgesprochen komplexe Diagnosewerkzeuge. Wer sich dafür interessiert und sich intensiver mit dem Thema beschäftigen will findet die Instrumente unter www.innoscore.de und www.innokenn.de.

Kriterien zur Einschätzung der betrieblichen Innovationsfähigkeit aus unserer Sicht

Innovationsfähigkeit ist eine der entscheidenden Voraussetzungen für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen. Wir wollen folgende qualitative Beurteilungskriterien ins Zentrum des „Selbstchecks“ rücken:

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

Darüber hinaus gibt es weitere Aspekte, die in diesem Zusammenhang Beachtung finden können. Für unser 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 sinn- und bedeutungsvoll. Unser Anliegen ist es folglich, eine kritische Hinterfragung der Innovationsbedingungen im Betrieb zu erreichen und an der einen oder anderen Stelle Verbesserungsprozesse anzustoßen.

Sofern der „Selbstcheck“ hinsichtlich mehrerer dieser Kriterien 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 ist zu überprüfen, ob Maßnahmen eingeleitet werden können, 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 Vorschlagsrecht des Betriebsrats zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung. Aktive, gestaltungsorientierte Betriebsratsarbeit gewinnt, wenn Vertrauensleute sowie alle Kolleginnen und Kollegen in den Reformprozess einbezogen werden und mit der Arbeit als Interessenvertretung darauf hingewirkt wird, dass die Vorschläge auf Zustimmung und Unterstützung bei der Geschäftsleitung treffen sowie zügig umgesetzt werden.

Checkliste zur Überprüfung der Innovationsfähigkeit – Blatt 1

Trifft diese Aussage auf den Betrieb zu, in dem Du arbeitest?	Nein!	Eher nein!	Teilweise!	Eher ja!	Ja!	Kann ich nicht beurteilen!
Innovations- und beschäftigungsorientierte Vision, Standortstrategie und Ziele						
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.						
Nachhaltiges Innovationsmanagement						
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 kommenden Jahren wurden und werden Forschungs- und Entwicklungsprojekte durchgeführt.						
Es existiert ein Budget für zukunftsorientierte Vorentwicklungsprojekte, die nicht direkt durch Kundenaufträge finanziert sind.						
Das Unternehmen nutzt gezielt und intensiv im Rahmen des Innovationsmanagements ein Netzwerk zu Universitäten, Fachhochschulen, Forschungsinstituten aber insbesondere auch zu Kunden und Lieferanten, um über diese vielfältigen Kontakte Innovationen generieren zu können.						
Innovationsorientierte Personalpolitik und Personalentwicklung						
Das Unternehmen verfolgt eine nach vorne gerichtete generelle Unternehmensstrategie mit einer zukunftsorientierten ganzheitlichen Personalentwicklung für alle Beschäftigtengruppen.						
Die fachlichen und sozialen Qualifikationen aller Beschäftigten in allen Bereichen werden systematisch erfasst, gestärkt, vertieft und vorausschauend durch Weiterbildung weiterentwickelt.						
Die Altersstruktur und die demografische Entwicklung in der Region und im Betrieb werden bei der Personalplanung beachtet.						
Der Betrieb bildet kontinuierlich eine ausreichende Anzahl an Auszubildenden in Berufen aus, die zu einer vollen Handlungsfähigkeit führen (3- und 3 ½-jährige Ausbildungsberufe; Ausbildungsquote mind. 5%).						
Solide Finanzierung						
Die kurzfristige und langfristige Liquidität des Unternehmens ist gesichert. Es erfolgt eine permanente Überwachung, Planung und Steuerung der Zahlungsfähigkeit anhand von nachprüfbaren Kennzahlen. Branchenrichtwerte werden beachtet.						
Eine im Branchendurchschnitt liegende Ausstattung des Unternehmens mit Eigenkapital (Eigenkapitalquote; 15-30%) macht das Unternehmen unabhängig von fremden Kapitalgebern und zukunftssicher.						
Das Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital (Verschuldungsgrad) birgt unter Berücksichtigung der Ertragslage keine größeren Gefahren für die Kreditwürdigkeit. Standort- und Beschäftigungssichernde Investitionen können problemlos finanziert werden.						

Checkliste zur Überprüfung der Innovationsfähigkeit – Blatt 2

Trifft diese Aussage auf den Betrieb, in dem Du arbeitest, zu?	Nein!	Eher nein!	Teilweise!	Eher ja!	Ja!	Kann ich nicht beurteilen!
Innovationsförderliche Unternehmenskultur - Information, Kommunikation und Beteiligung						
Information und Kommunikation						
Die für die Unternehmensentwicklung relevanten Informationen, werden kontinuierlich und systematisch 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, 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).						
Beteiligung						
Bei geplanten Veränderungsprozessen wird der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend informiert und er hat auch Gelegenheit, an entsprechenden Ausschüssen, Workshops oder Arbeitskreisen teilzunehmen.						
Veränderungsprozesse werden nicht allein von den Führungskräften gestaltet und reflektiert, sondern in einem bereichs-, funktions- und hierarchieübergreifend Prozess unter Einbeziehung aller direkt Betroffenen.						
Es herrscht ein Klima des Vertrauens, das aus einem offenen, toleranten und von gegenseitiger Wertschätzung geprägten Miteinander resultiert. Das zeigt sich unter anderem darin, dass von den Führungskräften andere Meinungen nicht nur akzeptiert, sondern als Mittel zu einer gemeinsamen Problemanalyse und Problemlösung ausdrücklich gefordert werden.						
Innovationsförderliche Arbeitsorganisation und –prozesse						
Der Unternehmensaufbau zeichnet sich durch nur wenige Führungsebenen und wenige zentrale Funktionsbereiche aus. Dadurch sind umfassende Handlungs- und Entscheidungsspielräume in Forschung, Entwicklung, Verwaltung und Produktion vorhanden.						
An den Arbeitsplätzen in Fertigung und Montage sind Umfeldaufgaben integriert. Planung, Steuerung, Aufgaben der Instandhaltung und Qualitätssicherung werden dort teilweise oder vollständig von den Beschäftigten übernommen.						
Die Arbeits- und Leistungsbedingungen sind weitgehend motivationsförderlich, gesundheitsförderlich, und persönlichkeitsförderlich.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
Arbeitsprozesse und Arbeitsinhalte sind so gestaltet, dass die Beschäftigten ihre Kenntnisse und Fertigkeiten sowie Kompetenzen im Arbeitsprozess weiterentwickeln.						

Interpretationshilfe - Was ist zu tun?

Antworten	Handlungsbedarf?
Ja!	Hier sind wir gut! – Momentan 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!

Ergebnisse bewerten – Veränderungen in die Wege leiten und umsetzen

Sollte sich über alle Kriterienbündel zur Beurteilung der Innovationsfähigkeit ein eher negatives Bild 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, z.B. mit InnoKenn. Außerdem könnte ein weiterer Schritt die Erstellung eines Fragenkataloges sein, der im Wirtschaftsausschuss oder im direkten Gespräch mit Sachverständigen und sachkundigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Betriebs sowie mit der Geschäftsleitung systematisch bearbeitet wird. Mit Hilfe der Beantwortung dieser Fragen lässt sich der Handlungsbedarf konkretisieren und ein zielgerichteter Maßnahmenkatalog erarbeiten.

Die Einschätzung der Innovationsfähigkeit allein versetzt den Betriebsrat jedoch noch nicht in die Lage, Veränderungen erfolgreich anzustoßen und umzusetzen. Er wird immer vor den Fragen stehen: Wie können wir die Kolleginnen und Kollegen mobilisieren und dabei erreichen, dass sie sich aktiv engagieren? Wie können wir uns Hilfe und Unterstützung durch die IG Metall und/oder Sachverständige organisieren? Natürlich auch: Wie gewinnen wir die Geschäftsführung für das Thema „Beschäftigungs- und Standortsichernde Innovationspolitik? Und schließlich: Welche rechtlichen Möglichkeiten stehen uns zur Verfügung, eine neue umfassende Innovationspolitik im Unternehmen zu erwirken?

Kontakt und weitere Informationen unter:

www.kompetenz-innovation.de