

Innovation und Mitbestimmung

**Regulierungsbedarfe, Interessenorientierungen und die
Entwicklung von Spielregeln für Innovationshandeln**

Gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung

Projektteam:

PD Dr. Jürgen Kädtler

Dr. Hans Joachim Sperling

Prof. Dr. Volker Wittke

PD Dr. Harald Wolf

***Jahrestagung des nds. Kooperationsstellennetzwerks,
Göttingen, 17.09.2008,***

Ausgangspunkt und politischer Rahmen der Untersuchung: Öffentliche Diskussion um betriebliche Innovationsfähigkeit und Mitbestimmung

**Einerseits gestiegene Erwartungen an die betriebliche
Innovationsfähigkeit:**

- ✚ Ermöglicht weitere Produktivitätszuwächse**
- ✚ Erweitert das Produktspektrum**
- ✚ Erhöht die internationale Wettbewerbsfähigkeit**
- ✚ Sichert Arbeitsplätze**

Andererseits gilt Mitbestimmung in Teilen der Öffentlichkeit eher als „Innovationsbremse“ – häufig genannte Argumente:

Mitbestimmung

- + verzögert betriebliche Entscheidungen infolge langwieriger Abstimmungsprozeduren**
- + Schränkt insbesondere die Fähigkeit zu Basisinnovationen im Bereich von Spitzentechnologien ein**
- + Dient eher der Zementierung betrieblicher Strukturen, Regeln und Prozesse als der Öffnung für neue Herausforderungen durch Innovationen**
- + Steht in einem Spannungsverhältnis zur Innovationsarbeit**

Ausgangsannahme: Betriebliche Innovationen führen zu charakteristischen Problemlagen, die von der Innovationsdebatte unterbelichtet werden:

- ✚ *Ungewissheitsproblem:* Innovation ist Umgang mit Ungewissheit und mit Gefährdungen für die damit Beschäftigten verbunden: (Zeit- und Erfolgsdruck; Stressbelastungen; gefährdete Vereinbarkeit von Arbeit und außerberuflichen Leben).**
- ✚ *Probleme der Ressourcenmobilisierung:* Innovationsprozesse sind auf spezifische Ressourcen angewiesen, z.B. auf betriebliche Wissensbestände, Innovationskompetenzen, Kooperationsstrukturen, die nur langfristig aufgebaut werden können und gepflegt werden müssen.**

Fragestellung und Zielsetzung des Projektes

Ausgangsthese:

Die *Problemlagen bei Innovationsprozessen* implizieren typische *Regulierungsbedarfe* – an gesicherten und verbindlichen *Spielregeln der Innovation*, die mögliche Gegenstände und Ansatzpunkte von *Mitbestimmung* sind.

Forschungsfokus:

Es sollen typische *Problemkonstellationen* (Projektarbeit, Wissenstransfer, Umgang mit Innovationskompetenzen) identifiziert und untersucht werden.

Problemkonstellationen und Regulierungsbedarf

Problemkonstellation	Regulierungsbedarf
Innovationsarbeit als Projektarbeit	Regelung von Arbeitszeiten Problem der Ressourcenausstattung Verhältnis von Projekt- und Linienzuordnung Regelung des Umgangs mit (unvorhergesehenen) Veränderungen in Zielsetzung und Rahmenbedingungen der Projektarbeit: Gewährung von Entscheidungsspielräumen und die Frage ihrer Begrenzung Umgang mit für Innovationsprojekte spezifischen Risiken, z.B. Zeit- und Erfolgsdruck, Risiko von Fehlschlägen
Funktions- bzw. bereichsübergreifender Wissenstransfer	Institutionalisierung funktions- bzw. bereichsübergreifender Kooperationsstrukturen Einbeziehung „impliziten Wissens“ in den Wissenstransfer Schaffung von Mechanismen für den rechtzeitigen Wissenstransfer
Nutzung von Innovationskompetenzen	Partizipation der Beschäftigten an (potentiellen) Innovationsaufgaben in ihrem Arbeitsbereich Schaffung von Organisationsformen, welche die existierenden Kompetenzen in ihrer Breite nutzen Innovationsförderliche Arbeitsorganisation (z.B. Gruppenarbeit)
Erhaltung und Ausbau von Innovationskompetenzen	Begrenzung der Anforderungen (zeitlich) Lernförderlichkeit der Arbeitsorganisation Weiterbildung

Fragestellung und Zielsetzung des Projektes

Dreifache Zielsetzung:

- Analyse typischer Regelungsbedarfe im Kontext unterschiedlicher Innovationskonstellationen und Mitbestimmungskulturen.
- Erfassen entsprechender Interessenorientierungen von „InnovationsarbeiterInnen“.
- Aufzeigen von „good practices“ der Regulierung.

Innovationskonstellationen und Mitbestimmungskulturen in der Industrie

Innovationskonstellation	Mitbestimmungskultur	
	<i>„Metall“</i>	<i>„Chemie“</i>
<i>Begrenzte Unsicherheiten</i>	Automobilbau Maschinenbau (2 Fallstudien)	Chemische Industrie (1 Fallstudie)
<i>Hohe Unsicherheiten</i>	High-Tech-Elektronik (2 Fallstudien)	Pharmazeutische Industrie (1 Fallstudie)

Innovationskonstellationen und Mitbestimmungskulturen im Dienstleistungsbereich

Innovationskonstellation	Mitbestimmungskultur	
	<i>Stark</i>	<i>Schwach</i>
<i>Begrenzte Unsicherheiten</i>	Ingenieur-dienstleister (1 Fallstudie)	Zeitarbeitsfirma (im HQA-Bereich) (1 Fallstudie)
<i>Hohe Unsicherheiten</i>	Software-Hersteller (nach Ausgründung) (1 Fallstudie)	Software-Hersteller (originäres IT-Unternehmen) (1 Fallstudie)

Zwischenergebnisse der Empirie

Fallstudien Chemie & Pharma: Kennzeichen

Fall A (Chemiekonzern)

- führender Branchenkonzern mit starker Forschungs- und Entwicklungsorientierung
- starke Mitbestimmungskultur
- Untersuchungsfeld: Forschung Wirk- und Effektstoffe
- Biotechnologie als Wachstumscluster
- Fokus auf industrielle Anwendungen
- Betriebsvereinbarung zur Zukunft der Forschung als „good practice“ einer Generierung von Spielregeln für Innovationshandeln

Fallstudien Chemie & Pharma: Kennzeichen

Fall B (Pharmakonzern)

- multinationaler Arzneimittel- und Diagnostikakonzern mit hohen F&E-Aufwendungen
- starke Mitbestimmungskultur „im Übergang“
- Untersuchungsfeld: Diagnosesysteme zur Selbstkontrolle
 - Geräteentwicklung
 - Technologieentwicklung
- Verankerung des Betriebsrats in F&E ohne spezifische Regulierungskonzepte

Zwischenergebnisse: Problemkomplexe und Spannungsfelder

Problemkomplexe und Spannungsfelder

I. Interessenwahrnehmung und Interessenregulierung bei Innovationsarbeit

- Betriebsrat und Mitbestimmung als Garanten regulierter Beschäftigung und Arbeit
- Ökonomisierungstendenzen generieren neuen Regelungsbedarf für Innovationshandeln als Projektarbeit
- Etablierung neuer Aushandlungsfelder (Arbeitsorganisation, Prozessoptimierung, Personalentwicklung, Arbeitszeit)
- Koordinierung mittels formalisierter Regelungen vs. einvernehmlicher Absprachen auf Basis von Vertrauen, Engagement und Verantwortung

Problemkomplexe und Spannungsfelder

II. Organisation der Innovation: Regulierung zwischen Einschränkung und Ermöglichung

- Professionelle und „stoffliche“ Logik von F&E vs. ökonomische und bürokratische Logik im Unternehmen
- Relevanz von Markteinschätzungen und Gewinnerwartungen vs. Ungewissheiten von F&E-Projekten
- Stärkere Begründungspflicht bei Akquirierung von Projektressourcen und Formalisierung der Projektsteuerung
- Erschwerung der „Balancierung“ verschiedener Logiken, Gefährdung von Ressourcen und Fach- und Innovationskompetenz

Problemkomplexe und Spannungsfelder

III. „Wissensmanagement“: Intellektuelles Eigentum als neues Politikfeld?

- Mobilisierung und Verwertung neuen Wissens werden in den Unternehmen wichtiger: Formen des „Ideen-“ oder „Wissensmanagements“
- Patentierung („Intellectual Property“) wird strategisches Feld: Regelungsbedarf hinsichtlich (auch materieller) Partizipation
- Potenziell konflikträchtiges neues Kräftefeld „intellektuelles Eigentum“?