

**Müssen langfristig wettbewerbsfähige Unternehmen für die
Entwicklung und Umsetzung von Innovationsstrategien
heute Partizipationsformen entwickeln, die über eine
traditionelle Sozialpartnerschaft hinausweisen?**

**Fokusgruppe „Innovationsstrategien und Partizipation“
Förderschwerpunkt-offenes Arbeitstreffen**

Köln, 22. November 2010

Dr. Ulrich Sassenbach, KMU-INNOSTRAT

Übersicht

- Anknüpfungspunkte an vorangegangene Diskussionen der Fokusgruppe
 - Wirtschaftliches Handeln als Kooperationsverhältnis
 - Partizipationsformen
 - Partizipation als legitimer Anspruch
 - Stakeholder-Management als strategischer Partizipationsansatz
 - Wertschöpfung, Wert(e)management und Partizipationskultur
 - Niedrigschwelligkeit der Kooperations- und Partizipationschancen
- Weitere Überlegungen und Thesen
 - Konzeptionelle Beschränkungen traditioneller Sozialpartnerschaft
 - Traditionelle Sozialpartnerschaft – faktische Beschränktheiten zu Lasten Dritter?
 - Vernachlässigen wir mit einem eingeschränkten Verständnis von Partizipation potenzielle Kooperations- und Innovationschancen?

Anknüpfungspunkte an vorangegangene Diskussionen der Fokusgruppe: Wirtschaftliches Handeln als Kooperationsverhältnis

- Wirtschaftliche Akteure kooperieren in Unternehmen wie in Märkten mit dem Ziel der Realisierung *wechselseitiger* Vorteile.
- Ist also nicht Knappheit, sondern Kooperation zur Erlangung wechselseitiger Vorteile die ökonomische Leitdifferenz, dann ist schon in der Begründung wirtschaftlichen Handelns eine normative Basis für Kooperation und Partizipation gelegt.
- Ein solches Verständnis wirtschaftlichen Handelns ist damit nicht wertfrei, sondern grundsätzlich normativ, weil es
 - den Vorteil des Kooperationspartners zu seiner konstitutiven Bedingung macht
 - und damit auf die Berücksichtigung individueller Präferenzen wie auf Maßstäbe der Leistungs-, Tausch-, Verteilungs- und Verfahrensgerechtigkeit angewiesen ist.

Anknüpfungspunkte an vorangegangene Diskussionen der Fokusgruppe:

Partizipationsformen

- Partizipation jenseits traditionellen Managements sollte bewährte tradierte Partizipationsformen einschließen und für eine Neu- bzw. Weiterentwicklung von Partizipationsformen im Rahmen innovativer Managementstrategien offen sein.
- Formen der Partizipation in, an und von Unternehmen sind u.a.:
 - die gesetzlich geregelte Mitbestimmung als kodifizierte Sozialpartnerschaft,
 - die Einbeziehung der Beschäftigten in betriebliche Entscheidungen über den gesetzlich geregelten Bereich hinaus,
 - vielfältige Entwicklungspartnerschaften in zentralen Teilen der Wertschöpfungskette,
 - die Teilnahme an durch Branchenverbände oder Einrichtungen der Wirtschaftsförderung initiierten Netzwerken z.B. im Rahmen der sog. Clusterpolitik,
 - ein strategisches Stakeholder-Management, das in der Lage ist, alle oben genannten Ausprägungen von Partizipation zu nutzen, abgestimmt aufeinander zu beziehen und in eine spezifische Unternehmensstrategie einzubetten.

Anknüpfungspunkte an vorangegangene Diskussionen der Fokusgruppe: Partizipation als legitimer Anspruch

- Versteht man Unternehmen als Kooperationsformen von Ressourcenträgern zur Realisierung wechselseitiger Vorteile, schließt dies die Logik einer Gewährung partizipativer Rechte im Sinne einer ‚Verdünnung von Verfügungsrechten‘ aus.
- Partizipation ist damit grundsätzlich als *legitimer Anspruch* zu verstehen, der in einem sachgerechten und fairen Verhältnis zum Kooperationsbeitrag des Ressourcenträgers steht.
- Für Unternehmen heißt das: Beschäftigte (und andere Ressourcenträger) sind nicht nur im Rahmen einer sog. Reparaturpartizipation in Krisenzeiten einzubeziehen, sondern – jenseits traditionellen Managements – in eine ‚Konzeptpartizipation‘ zur Entwicklung von Innovationsstrategien.

Anknüpfungspunkte an vorangegangene Diskussionen der Fokusgruppe: Stakeholder-Management als strategischer Partizipationsansatz

- Für eine solche Konzeptpartizipation könnte ein strategisch angelegtes Stakeholder-Management ein hilfreicher Ansatz sein, insb. auch für die Entwicklung innovativer Wertschöpfungspartnerschaften.
- Wer ist überhaupt ein Stakeholder im Innovationsprozess? – Einige Kriterien:
 - Eher pragmatisch: Wer kann dem Innovationsprozess nutzen bzw. schaden?
 - Eher ökonomisch: Wer investiert (intern oder extern) Ressourcen in den Innovationsprozess?
 - Eher moralisch-rechtlich: Wer kann legitime Ansprüche geltend machen (z.B. wg. negativer externer Kosten innovativer Entwicklungsprozesse)?
- Das Problem der Stakeholder-Gewichtung in Wertschöpfungspartnerschaften
 - Maßstab: Wer hat welche Ressourcen spezifisch und ungesichert investiert?

Anknüpfungspunkte an vorangegangene Diskussionen der Fokusgruppe: Wertschöpfung, Wert(e)management und Partizipationskultur

- Beim Wert(e)management im Rahmen von Innovationsstrategien stellen sich Gerechtigkeitsfragen bei der Verteilung der Wertschöpfung aus dem Innovationserfolg unter den Stakeholdern der gesamten Wertschöpfungskette.
- Kultureller Wandel in Unternehmen und ihren Netzwerken mit dem Ziel der Entwicklung eines Klimas, das Eigeninitiative, Kooperation und Innovationen fördert, verlangt immer auch wechselseitige, systematische Investitionen in Vertrauen zwischen den Akteuren.
- Innovationsstrategien erfordern daher eine partizipative Lernkultur, u.a. für:
 - Die Systemkompetenz für das Schnittstellenmanagement der unternehmensspezifischen Wertschöpfungskette
 - Eine produktive Fehlermanagementkultur
 - Die Einbeziehung impliziten Wissens der Beschäftigten

Anknüpfungspunkte an vorangegangene Diskussionen der Fokusgruppe: Niedrigschwelligkeit der Kooperations- und Partizipationschancen

- Im Rahmen von Innovationsstrategien und -netzwerken müssen Kooperations- und Partizipationschancen niedrigschwellig angelegt sein.
- Welche „Schwellen“ (bzw. Transaktionskosten) können dabei möglicherweise zu hoch sein?
 - Zeitliche Überlastung von Akteuren, die zu hohen Opportunitätskosten führt
 - Zusätzlicher Informations- und Kooperationsaufwand (z.B. bei Informationsasymmetrien in Branchennetzwerken)
 - Risiko der Know-how-Enteignung durch opportunistische Akteure (z.B. durch Machtasymmetrien bei neuen Entwicklungen und Innovationsstrategien)
 - Schlechtes Management von Dilemmasituationen (z.B. in der Kooperation mit Wettbewerbern oder sog. Trittbrettfahrern)

Weitere Überlegungen und Thesen

Ein kritischer Blick auf konzeptionelle Beschränkungen (und faktische Beschränktheiten?) traditioneller Sozialpartnerschaft – Warum?

- Weil sich die spezifischen Kooperationsformen traditioneller Sozialpartnerschaft in einer technologisch hoch entwickelten und (mehr oder minder) sozialen Marktwirtschaft am gesamtwirtschaftlichen Nutzen Aller messen lassen müssen.
- Weil dieser gesamtwirtschaftliche Nutzen Aller – vor dem Hintergrund einer verstärkten Globalisierung der mikro- und makroökonomischen Kooperationsbeziehungen – einer zunehmenden Ausweitung legitimer Ansprüche unterliegt.
- Allerdings: Die zunehmende Globalisierung verschafft den beteiligten Akteuren immer auch vermehrte und potenziell ertragreichere Kooperationschancen, die aber einer gezielten Gestaltung der Kooperationsbedingungen bedürfen.
- Diese Gestaltung kann auf der Ordnungsebene, aber natürlich auch – bei einer sozialpartnerschaftlich verstandenen Corporate Responsibility – auf der Unternehmensebene ansetzen.

Weitere Überlegungen und Thesen

Traditionelle Sozialpartnerschaft - faktische Beschränktheiten zu Lasten Dritter?

Einige ‚frag-würdige‘ Beispiele:

- Discounter, OEM und ihr Umgang mit Lieferanten – Brauchen wir nicht eine stärkere Corporate Responsibility der Nachfrage-Oligopole für die gesamte Wertschöpfungskette?
- Energieversorger: Hohe Gewinne und sichere Arbeitsplätze mit negativen Externalitäten zu Lasten von Kunden und Umwelt?
- Agieren Aufsichtsräte im Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmung zu Lasten der Aktionäre und weiterer Stakeholder?
- Treffen betriebliche Sozialpartner Vereinbarungen, die Insider-Outsider-Strukturen schaffen und insb. zu Lasten von Arbeitslosen gehen?
- Pflegen Sozialpartner einen eingeschränkten Begriff von Residualrisiken?

Auf solche Fragen gibt es keine einfachen Antworten. Sie geben aber Anlass darüber nachzudenken, ob hier die Interessen Dritter ausreichend zur Geltung kommen.

Weitere Überlegungen und Thesen

Einige Bemerkungen zur Klarstellung

- Es geht mir hierbei nicht um Schuldzuweisungen – geschweige denn um einseitige –, sondern um die Auseinandersetzung mit für individuelle Akteure schwer handhabbaren mikro- und makroökonomischen Zusammenhängen, ihren Paradoxien und strukturellen Dilemmata.
- Und vielleicht – auch dies könnte Ergebnis eines Diskurses über mögliche Defizite traditioneller Sozialpartnerschaft sein – sind gerade die etablierten Formen von Sozialpartnerschaft ein entscheidender Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung von Partizipationsformen jenseits traditionellen Managements.
- Im Übrigen müssen m.E. – gerade in heutigen Zeiten – bewährte, traditionelle Formen der Sozialpartnerschaft zweifellos verteidigt werden.
- Allerdings ist die Ausnutzung von Machtasymmetrien zu Lasten Dritter beiden Anliegen nicht eben förderlich.

Weitere Überlegungen und Thesen

Vernachlässigen wir mit einem eingeschränkten Verständnis von Partizipation potenzielle Kooperations- und Innovationschancen? (I)

- These 1: Traditionelle Sozialpartnerschaft unterliegt zunehmend der Gefahr, sich konzeptionell auf die legitimen Ansprüche der Finanzierer- bzw. Produzenten-Stakeholder in Betrieb, Unternehmen und Konzern zu beschränken und dabei die legitimen Ansprüche anderer Stakeholder zu vernachlässigen.
- Denn Kooperationen in globalisierten Wertschöpfungsketten und transnational-arbeitsteilige Entwicklungen innovativer Vorhaben stellen neue partizipatorische und strukturelle Anforderungen, die sich mit einer an Konzerngrenzen orientierten Innen-Außen-Logik nicht mehr ausreichend erfüllen lassen.
- Entsprechendes gilt für regionale, aber heterogene und unter wettbewerblichen Anreizbedingungen (Stichwort: Co-opetition) stehende Open-Innovation-Strategien von in Clustern bzw. Netzwerken kooperierenden KMU.
- Benötigen wir hierfür vielleicht adäquate Open-Participation-Strukturen?

Weitere Überlegungen und Thesen

Vernachlässigen wir mit einem eingeschränkten Verständnis von Partizipation potenzielle Kooperations- und Innovationschancen? (II)

- These 2: Stärker noch als Unternehmen bzw. Konzerne benötigen Innovationsnetzwerke und Entwicklungspartnerschaften
 - weniger eine vielleicht als „rheinisch-kapitalistisch“-traditionell zu verstehende und partizipativ auszubauende Corporate Governance
 - als neue, stärker wirtschaftsdemokratisch ausgerichtete Formen einer Self-Governance aller beteiligten Akteure.
- These 3: Für eine durch Unternehmen bzw. Konzerne entlang ihrer Wertschöpfungsketten verstärkt wahrzunehmende globale Corporate Responsibility und die Gestaltung der dazu förderlichen wirtschaftspolitischen Kooperationsbedingungen kann traditionelle Sozialpartnerschaft ein wichtiger Ausgangspunkt und ein entscheidender Treiber werden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Projektverbund **KMU** INNOSTRAT

Kontakt: www.kmu-innostrat.de



Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop



Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e. V.,
Köln



Sozialforschungsstelle an der TU Dortmund