

Brauchen unternehmerische Innovationsstrategien Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft?

**Fokusgruppe „Innovationsstrategien und Partizipation“
Fachkonferenz**

Dortmund, 29. Juni 2011

Dr. Ulrich Sassenbach, KMU-INNOSTRAT

Brauchen unternehmerische Innovationsstrategien Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft?

Ja – Versuch einer Antwort in 16 Thesen

1. Sollen Innovationsstrategien die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verbessern, müssen sie eine breite gesellschaftliche Akzeptanz finden. Das wird nur gelingen, wenn Ziele und Mittel dieser Innovationsstrategien vor den Stakeholdern des Unternehmens verantwortet werden können.
2. Der Kreis dieser Stakeholder umfasst weitaus mehr Ressourcenträger, als traditionelle Sozialpartnerschaft in ihrer typischen Konzentration auf Kapital und Arbeit einbezieht.

Brauchen unternehmerische Innovationsstrategien Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft?

Ja – Versuch einer Antwort in 16 Thesen

3. Unter einem *Unternehmen* soll hier eine Kooperationsform explizit oder implizit gebundener Ressourcenträger (Stakeholder) zur Realisierung wechselseitiger Vorteile verstanden werden, die
- unterschiedliche Ressourcen
(Beispiele: FuE-Dienstleister, Eigenkapitalgeber, Kommune)
 - als unternehmensspezifische Investitionen
(Beispiele: Fremdkapitalgeber, Hauptlieferanten)
 - mit unterschiedlichen Risiken
(Beispiele: Kunden, Kernbelegschaft)
 - und unterschiedlichen Interessen
(Beispiele: Management, Leiharbeiter, Öffentlichkeit)
- einbringen.

Brauchen unternehmerische Innovationsstrategien Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft?

Ja – Versuch einer Antwort in 16 Thesen

4. Wechselseitige Vorteile aus langfristigen Kooperationen im Rahmen unternehmerischer Innovationsstrategien müssen sich auch als *materielle* Partizipation in Form angemessener Kooperationsrenten realisieren.
5. Hierfür ist ein Perspektivenwechsel sinnvoll: von einer
 - kurzfristigen marktbezogenen Preisperspektive auf eine
 - langfristige kooperationsbezogene Wert(schöpfungs)perspektive.
6. Nicht nur die Erhaltung, sondern auch der Ausbau tradiierter Formen der Sozialpartnerschaft ist notwendig. Ihre spezifische Stärke liegt im Management der Beziehungen zwischen den Kern-Stakeholdern: Belegschaft, Management und Eigenkapitalgeber.

Brauchen unternehmerische Innovationsstrategien Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft?

Ja – Versuch einer Antwort in 16 Thesen

7. Eine angemessene Teilnahme und Teilhabe der Stakeholder dürfen – als zentrale Gesichtspunkte gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen – ihre Grenze nicht am sog. Business Case haben. Das heißt, eine Verkürzung der Rechtfertigung von Partizipation und Sozialpartnerschaft auf die Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit ist nicht in der Lage, unternehmerischen Innovationsstrategien die notwendige breite Akzeptanz und Legitimität zu verschaffen.
8. Innovationsstrategien schaffen nicht immer nur Win-Win-Situationen. Und auch innerhalb solcher sind – wenn auch grundsätzlich entschärfte – (Kooperations- bzw. Verteilungs-) Konflikte zwischen den Stakeholdern nicht generell zu vermeiden.

Brauchen unternehmerische Innovationsstrategien Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft?

Ja – Versuch einer Antwort in 16 Thesen

9. Traditionelle Sozialpartnerschaft unterschätzt tendenziell die Bedeutung von Konflikten in Kooperationsverhältnissen und Innovationsstrategien, schirmt sich folglich vor dem Einfluss kritischer Stakeholder ab.
(Beispiele: Lieferanten, Kunden)
10. Traditionelle Sozialpartnerschaft unterschätzt tendenziell die Relevanz *negativer* externer Effekte für Innovationsstrategien.
(Beispiele: Energie- und Transportwirtschaft)
11. Traditionelle Sozialpartnerschaft unterschätzt tendenziell die Relevanz von Insider-Outsider-Problemen und damit von eher peripheren bzw. potenziellen Stakeholdern.
(Beispiele: langfristig benötigte Fachkräfte, Arbeitslose)

Brauchen unternehmerische Innovationsstrategien Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft?

Ja – Versuch einer Antwort in 16 Thesen

12. Traditionelle Sozialpartnerschaft unterschätzt tendenziell die Relevanz von sog. „emergenten Mikronetzen“ (Wieland/Schmiedeknecht 2010: 74). (Beispiele: bevorzugte Kooperationspartner in der Wertschöpfungskette, kommunale oder regionale Unternehmenskooperationen zur Bündelung von Ressourcen)
13. Traditionelle Sozialpartnerschaft unterschätzt tendenziell die Bedeutung impliziten Wissens und informeller Partizipation (Michael Polanyi's „Tacit Dimension“). (Beispiele: Verantwortungsübernahme durch Mitarbeiter, Loyalität)

Brauchen unternehmerische Innovationsstrategien Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft?

Ja – Versuch einer Antwort in 16 Thesen

14. Ansatzpunkte für eine Partizipation jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft im Kontext unternehmerischer Innovationsstrategien bieten auf:

- *der Mikroebene individueller Akteure:* eine systematische Einbeziehung des impliziten Wissens interner und externer Ressourcenträger,
- *der Mesoebene der Unternehmensführung:* ein strategisches Stakeholder-Management, das entlang der Wertschöpfungskette alle Ressourcenträger in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse der Leistungserstellung (tatsächlich oder gedanklich) einbezieht, die Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg bzw. legitime Ansprüche haben,
- *der Makroebene der Innovationspolitik:* die Stärkung wirtschaftsdemokratischer Elemente in Forschungs- und Hochschulpolitik, Technologiefolgenabschätzung, Innovationsförderung und -finanzierung etc.

Brauchen unternehmerische Innovationsstrategien Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft?

Ja – Versuch einer Antwort in 16 Thesen

15. Die Nutzung dieser Ansätze innovationsspezifischer Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft bedarf vor allem auch einer Absicherung in der *Unternehmenskultur*. Zentrale Elemente sind hierbei:
 - wechselseitige Investitionen in Vertrauen zwischen den maßgeblichen Akteuren/Ressourcenträgern und
 - die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, deren Innovationsstrategien einem unternehmensspezifischen Wertegerüst verpflichtet sein müssen.
16. Für eine Umsetzung der hier dargelegten Ansätze für Partizipationsformen *jenseits* traditioneller Sozialpartnerschaft ist die Innovationsbereitschaft der Akteure *traditioneller* Sozialpartnerschaft eine notwendige Bedingung, vermutlich sogar der entscheidende Ausgangspunkt.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Literatur

- Beckert, J. (2010): Sind Unternehmen sozial verantwortlich? In: Schumann, O./ Brink, A./ Beschorner, T. (Hg.) (2010): Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft, Marburg.
- Bontrup, H.-J. (2011): Arbeit, Kapital und Staat. Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft. Vierte, erw. Aufl., Köln.
- Brink, A. (2010): Spezifische Investitionen als Legitimation für Residualansprüche. In: Schumann, O./ Brink, A./ Beschorner, T. (Hg.) (2010): Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft, Marburg.
- Donaldson, T./ Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, Jan. 1995.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston e.a.
- Freeman, R. E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited. In: zfwu 3/2004, Mering.
- Freeman, R. E./ Velamuri, S. R. (2006): A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. In: Kakabadse, A./ Morsing, M. (Ed.): Corporate Social Responsibility (CSR): Reconciling Aspiration with Application, Hampshire, UK.
- Homann, K./ Suchanek, A. (2005): Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen.

Literatur

- Jensen, M. C. (1986): Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. In: American Economic Review, May 1986, Vol. 76, No. 2.
- Matten, D./ Crane, A./ Moon, J. (2010): Corporations and Citizenship. New Perspectives on Corporate Power and Responsibility. In: Schumann, O./ Brink, A./ Beschorner, T. (Hg.) (2010): Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft, Marburg.
- Ripperger, T. (2003): Ökonomik des Vertrauens, Tübingen.
- Sassenbach, U. (2010): Thesen zu einem Partizipationsbegriff jenseits traditionellen Managements, abrufbar unter: <http://www.gib.nrw.de/service/downloads/thesen-zu-einem-partizipationsbegriff-jenseits-traditionellen-managements> (30.05.2011).
- Scholz, C./ Stein, V. (2002): Darwiportunismus und Wissensgesellschaft: eine fatale Kombination. In: Bleicher, K./ Berthel, J. (Hg.) (2002): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft. Veränderte Strukturen, Kulturen und Strategien, Frankfurt am Main.
- Wieland, J./ Schmiedeknecht, M. (2010): Corporate Social Responsibility (CSR), Stakeholder Management und Netzwerk-governance. KIEM Working Paper No. 31/2010, Schlussbericht zum gleichnamigen BMBF-Forschungsprojekt, Konstanz.
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen.

Projektverbund **KMU** INNOSTRAT

Kontakt: www.kmu-innostrat.de



Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop



Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e. V.,
Köln



Sozialforschungsstelle an der TU Dortmund