

Vorstellung der Fokusgruppe „**Innovationsstrategien und Partizipation**“

Arbeitsthemen und erste Ergebnisse
als Grundlage für mögliche Transferbotschaften

Zweite Sitzung des Nationalen MultiplikatorInnenkreises
„Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“,
10. September 2010, SfS, Dortmund

auf Einladung von



gefördert durch:



Vorstellung der Fokusgruppe „Innovationsstrategien und Partizipation“

Herausforderungen

Unternehmen und Beschäftigte werden durch sich dynamisch entwickelnde Rahmenbedingungen und entsprechende Marktveränderungen vor vielfältige neue Herausforderungen gestellt.

Für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten ist es erforderlich, Innovationskompetenzen und Innovationsverhalten weiterzuentwickeln.

Dies betrifft sowohl die

- die Produkt- und Dienstleistungsinnovation als auch
- die Prozess- und Managementinnovationen.

Partizipation auch jenseits des traditionellen Managements

Forschungsgegenstand der Verbände:

- sowohl Weiterentwicklung tradierter Partizipationsformen (z.B. gesetzlich geregelte Sozialpartnerschaft),
- als auch Entwicklung neue Partizipationsformen im Rahmen innovativer Managementstrategien (z.B. informelle Strukturen, Wertschöpfungsketten, Netzwerke usw.)

Zentrale Arbeitsthemen der Fokusgruppe „Innovationsstrategien und Partizipation“

1. Fragestellungen und Problemlösungen zur Mobilisierung und Gestaltung **innerbetrieblicher Potenziale** für die Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Innovationsstrategien, insbesondere in KMU.
2. Stimulierung und Verbreitung dieser Potenziale durch externe Unterstützungs- und Anreizsysteme.

Die Beschäftigten werden dabei als eine entscheidende Ressource für ganzheitliche und nachhaltig wirksame Innovationsprozesse identifiziert.

Zentrale Arbeitsthemen



Konkrete Arbeitsthemen

- Kompetenzentwicklung und lebensbegleitendes Lernen,
- die Qualifizierung von betrieblichen Interessensvertretungen,
- ein präventiver Gesundheitsschutz,
- betriebliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen,
- Entwicklung einer strategischen Personalentwicklung im Hinblick auf den demografischen Wandel,
- Entwicklung und Nutzung moderner Managementstrategien,
- Schaffung von partnerschaftlichen, vertrauensbildenden und gemeinsame Lernprozesse fördernden Unternehmenskulturen,
- umfassenden Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen sowie den notwendigen Prozessveränderungen zu ihrer Erstellung,
- Systematisierung des Transfers.

Wachstumsbranche Zeitarbeit: Handlungsfelder, Kompetenzentwicklung, Bildungsprofile

Schwierigkeiten für Zeitarbeitsunternehmen nach der Krise:

- Personalgewinnung und Personalbindung

Von besonderer Bedeutung ist das Dreieck:

- Kundenunternehmen – Zeitarbeitsunternehmen – Beschäftigte

Aufgaben:

- Zeitarbeitsunternehmen: Bildungsangebote, Karriereservice und dadurch: Mitarbeiterbindung
- Beschäftigte: Bildungsbereitschaft und Motivation
- Kundenunternehmen: Mitwirkung im kombinierten Arbeits- und Bildungsprozess

Schlüsselrolle: PersonaldisponentInnen:

- Bindeglied zwischen Mitarbeiter und Kunden
- Vielfalt der PE- und OE-Prozesse angemessen managen

Innovative Ansätze müssen hier ansetzen und in den Arbeitsalltag der DisponentInnen integriert werden.

Erfahrungstransfer und Analyse von neuen Instrumenten, Erfolgsfaktoren/Hemmnissen zur beteiligungsorientierten Gestaltung von Innovation. Begleitung und Auswertung von betrieblichen Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metallindustrie

Ausgangssituation: Vereinbarungen von Arbeitgebern, Gewerkschaften und Betriebsräte zur gemeinsamen Umsetzung von Innovationsprozessen auf betrieblicher Ebene.

Projektgegenstand: Untersuchung der Wirkungen, die sich diese Innovationsvereinbarungen Entfalten, insbesondere die Analyse des Einflusses von Betriebsräten auf den Innovationsprozess und der Beteiligungsbereitschaft in den Belegschaften.

Ergebnisse: In Einzelfällen stabilisierende Impulse für Beschäftigung und Standorte, insbesondere im Fall der Zusage und Verwirklichung von Investitionen in die Produktentwicklung und Prozessverbesserungen.

Voraussetzungen: Beschäftigte benötigen vom Unternehmen die erforderlichen Ressourcen, wie z. B. Weiterbildung und Zeitbudgets. Insgesamt müssen solche Prozesse langfristig entwickelt werden und benötigen Vertrauen auf beiden Seiten.

Innovationsfähigkeit wachsender KMU: Strategien eines modernen innovationsförderlichen Beteiligungsmanagements

Innovationsfähigkeit setzt aktive Mitarbeiterbeteiligung voraus.

Problem :

- die Wirksamkeit der Mitarbeiterbeteiligung an unternehmerischen Entscheidungen,
- die Herstellbarkeit von Innovationsfähigkeit.

Unternehmenskrisen führen potentiell zum Abbau von Beteiligungsstrukturen.

Durch vertrauensbasierte Prozesse lassen sich Beteiligungsstrukturen aufrecht erhalten und weiterentwickeln.

Das setzt jedoch auch entsprechend motivierte Beschäftigte voraus.

Innovationsorientiertes Betriebsratshandeln erfordert gewerkschaftliche Unterstützungsangebote.

Betriebliche Interessenvertretungen sollen im Zusammenwirken mit wissenschaftlicher Kompetenz darin Unterstützung finden, Alternativen für den Erhalt und die Schaffung von industriellen Arbeitsplätzen und Einkommen zum Thema im Unternehmen und in ihrer Branche bzw. Wertschöpfungskette zu machen.

Das Projekt organisiert Know-how Vermittlungsprozesse u. a. mit Hilfe von interner und externer Beratung, Dialogveranstaltungen und der Erstellung von themenbezogenen Handlungshilfen.

Zu den Handlungsfeldern „Standortentscheidungen“ und „Leiharbeit“ sind zwei industriepolitische Memoranden erschienen, die Betriebsräten anhand von Entscheidungsfiltern und Prüfschritten Orientierungshilfen bieten sollen.

Produktiv und innovativ in der Metall- und Elektroindustrie mit alternden Belegschaften – Lebenszyklusorientierte Organisations- und Personalentwicklung für wettbewerbsfähige Unternehmen

Ziel: Entwicklung von ganzheitlichen personalpolitischen Konzepten, die den Unternehmen helfen, der sogenannten "Demografie-Falle" zu entkommen.

Die Krise hat die von der demografischen Entwicklung verursachten Probleme überdeckt.

Erst ein Viertel der Unternehmen in Deutschland bietet Lebensarbeitszeitmodelle mit fließenden Übergängen von Teilzeit und Vollzeit, mehrmonatigen Auszeiten (Sabbaticals) und einem gleitenden Übergang in die Rente an (GB: 51 %).

Trotz der Krise setzen Unternehmen weiterhin auf Familienfreundlichkeit. Die Mehrheit hat ihre Aktivitäten sogar noch weiter verstärkt; nur sieben Prozent haben ihre Maßnahmen wegen der Krise und der finanziell angespannten Lage etwas zurückgefahren. Familienfreundlichkeit wird für die Unternehmen im demografischen Wandel zu einem unverzichtbaren Standortfaktor.

Viele Unternehmen haben die Bedeutung von betrieblicher Gesundheitsförderung für ihre alternden Belegschaften erkannt. Sogar mehr als ein Drittel des Mittelstands praktiziert nicht nur Einzelmaßnahmen, sondern ganzheitliche Gesundheitskonzepte.

Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionensystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in KMU

Interne Treiber für Innovationsstrategien in KMU

Alter: z.B. > 5 Jahre,
Größe: z.B. > 20 Beschäftigte

Entwicklung stabiler Produktionsabläufe,
Entwicklung ganzheitlicher Innovationskreisläufe,
technisch gut aufgestellt,
langfristige Personalplanung, strategische Weiterbildung,
Marktorientierung

Unternehmensspezifische, offene Innovationskultur,
partizipative Unternehmenskultur,
Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen,
Identitätsstiftung und Identifikation über Qualität,
Vorleben dieser Kultur durch Unternehmensleitung

Externe Treiber für Innovationsstrategien in KMU

Konkurrenzdruck,
staatliche Regulierung und Kontrolle,
Herstellervorschriften,
Tarifverträge (Weiterbildung)

Niedrigschwellig, anschlussfähig, breitenwirksam,
vertrauensvolle Vermittlungsstrukturen,
„Grenzgänger“ als Akteure

Erfahrungsaustausch der Fachleute,
gemeinsame Verständigung über Qualitätsstandards,
starke Promotoren außerhalb des Netzwerks,
auf Vertrauen basierend



INDINA – Innovativer Dialog in der Branche – Erfolgreiche Wettbewerbsstrategien mit leistungsfähigen Belegschaften durch nachhaltigen Arbeits- und Gesundheitsschutz realisieren

Die Entwicklung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagementmodells und der INDINA-Toolbox zielt auf die Förderung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen und guter, gesundheits- und entwicklungsförderlicher Arbeitsbedingungen der Beschäftigten in der Gießerei-Industrie und darüber hinaus.



Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch – Management des Informellen zur Förderung innovativer Arbeit

Innovationen sind in hohem Maße durch komplexe, neuartige, unbestimmte und unter Unsicherheit ablaufende Prozesse bestimmt. Im Mittelpunkt dieses Vorhabens stehen Strategien des Managements und Konzepte der Organisations-, Personal- und Kompetenzentwicklung die Unbestimmtheiten und Offenheit von Innovationen nicht nur zuzulassen, sondern gezielt als Potenzial zur Steigerung der Innovationsfähigkeit zu nutzen und zu fördern.

Innovation durch Kompetenz und "gute Arbeit" – Management, Betriebsräte und Beschäftigte als Akteure moderner Innovationsstrategien

Für erfolgreiche und innovative Unternehmen ist eine innovative Personal- und Arbeitspolitik unabdingbar. In diesem Sinne können erfolgreiche Innovationsstrategien, verstanden als Wege und Instrumente zu mehr und besseren Produkten ebenso wie zu verbesserten Arbeitsbedingungen (Qualität von Arbeit, "gute Arbeit"), nicht auf klassische Prozesse der Entwicklungsabteilungen (Produkte, Technologien) reduziert werden. Sie müssen stattdessen in gleicher Intensität die personellen und organisationalen Ressourcen von Beschäftigten und Unternehmen im Sinne innovativer Personal- und Arbeitspolitiken mobilisieren, fördern und nutzen, um die Herausforderungen eines rasant wachsenden Markt- und Innovationsdruckes bewältigen zu können.

Qualität und Bedeutung der Ergebnisse

Hochwertige Produkte und Dienstleistungen erzielen tendenziell höhere Erlöse, die wiederum der Entlohnung und Weiterbildung der Beschäftigten sowie der Gestaltung der Arbeitsplätze zugute kommen können.

Gleichzeitig setzt eine hochwertige Unternehmensleistung entsprechend hochwertige Arbeitsplätze und qualifiziertes Personal voraus.

Innovationsstrategien haben eine Vielfalt wechselseitiger Bedingungen in komplexen Wertschöpfungsprozessen und -partnerschaften zu berücksichtigen.

Die Projektverbünde unterstützen dabei die Entwicklung des Know-hows und der Instrumente zu ihrer Gestaltung.

Sie fördern die Entwicklung von Strategien, um innovative Ansätze in die Breite zu tragen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Friedhelm Keuken
Projekt KMU-INNOSTRAT
G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop
Tel.: 02041/767-272
f.keuken@gib.nrw.de