



Sind kleine Unternehmen innovativer als große?

Ziel der Expertise und Kurzfassung der Ergebnisse

Innovationen und technischer Fortschritt gelten als wesentliche Triebfeder für den Strukturwandel und die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft. Zudem werden in Innovation und technischen Fortschritt große Hoffnungen bei der Bekämpfung von Arbeitslosigkeit gesetzt. Angesichts der übergreifenden Prozesse wie Globalisierung, Individualisierung der Kundenwünsche und hohe Flexibilitätsanforderungen suchen nicht nur die Unternehmen nach strategischen Antworten. Diese konzentrieren sich auf Kostensenkung und Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen. Die Frage ist, welche alternativen Strategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigung denkbar sind und mit welchen Mitteln sie in KMU-geprägten Branchen umgesetzt werden könnten.

Kurz und bündig

- Innovation = Technologische Innovation?
- Betriebsgröße allein ist ein ungeeigneter Maßstab
- KMU sind weniger innovativ bei technischen Innovationen
- Auch bei Arbeitsinnovation haben sie Nachholbedarf
- Mittelständler in Niedrig-Technologie-Sektoren innovieren auch, aber anders
- Innovationsfreundliche Unternehmenskultur als Basis
- Arbeitnehmerinteressen als Basis für das Handeln von Betriebsräten

Der Text ist eine Zusammenfassung der Expertise „Innovationsverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen des produzierenden Gewerbes in Deutschland“. Das Projekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und von der IG Metall, Ressort „Betriebspolitik KMU“ finanziell unterstützt.

Autor: Heinz Pfäfflin
 IMU-Institut, Nürnberg

Innovation – ein Zauberwort in der politischen Debatte?

Innovation meint zunächst nur „Neuerung“. Warum ist der Begriff politisch so brisant? Angeblich sei die „Innovationsschwäche“ verantwortlich für die hohe Arbeitslosigkeit. In neuen Branchen wie Informations- oder Biotechnologie sei Deutschland nicht Weltspitze. Daher konzentriert sich Innovationspolitik vielfach auf Unternehmensneugründungen in den Feldern der sog. Spitzentechnologien (mit einem Anteil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen [FuE] am Umsatz von mehr als 8,5%).

Aber Innovation ist mehr als Forschung und Technik. Menschen machen Innovationen. Neue Formen der Arbeitsgestaltung oder produktbegleitende Dienstleistungen sind, sowohl für die arbeitenden Menschen wie auch die Unternehmen, ebenfalls wichtige Innovationsfelder.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) finden sich in ihrer großen Mehrheit nicht in den Feldern der Spitzentechnologien, sondern bilden die breite Basis der deutschen Industrie. Sind sie deshalb für Innovationspolitik weniger interessant? Oder wäre gerade eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit der KMU in der Breite eine gesellschaftlich notwendige Aufgabe?

Aus Arbeitnehmersicht kann Innovation nicht nur ein Technikthema sein. Es geht um die ureigensten Interessen der Beschäftigten, zum Beispiel in Richtung „guter Arbeit“ oder Einbeziehung von MitarbeiterInnen in Veränderungsprozesse. Daher erweist sich die Unternehmenskultur als zentrales Element, das die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bestimmt.

Die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu fördern kann nicht nur eine Aufgabe des Managements sein, sondern ist auch eine Anforderung an die betriebliche Interessenvertretung.

Innovation ist mehr als Technik – Menschen machen Innovationen

Der Urvater der Innovationsdiskussion, der Ökonom J. A. Schumpeter bezog sich nicht auf ein einzelnes Unternehmen, sondern auf die Funktionsweise einer kapitalistischen Ökonomie: „Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- oder Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft.“ (Schumpeter 1972).

Aktuell verengt sich die Innovationsdebatte allerdings auf die Aspekte von „innovativen Produkten und Prozessen“ sowie die dahinter liegenden Aktivitäten in Forschung und Entwicklung.

Breiter, systemischer Innovationsbegriff ist nötig

Ein erweiterter, systemischer Innovationsbegriff ist also gefordert: Es geht um die Einbeziehung anderer als technischer Innovationen und um die Ausrichtung auf den Prozess der Innovation, seiner Rahmenbedingungen und dessen Träger.

Von der betrieblichen Praxis ausgehend, wird bei einem „ganzheit-

lichen Innovationsverständnis“ versucht, drei eigenständige Innovationspfade, die nicht auf Forschung und Entwicklung basieren zu fassen (siehe Abbildung).

Doch selbst dieser erweiterte Innovationsbegriff scheint ergänzungsbedürftig: Von Gewerkschaften und arbeitsorientierten Wissenschaftlern wird seit Jahren darauf hingewiesen: „Innovation ist kein technischer Vorgang, sondern ein komplexer sozialer Prozess in dem ökonomische Interessen, gesellschaftliche und betriebliche Kräfteverhältnisse, kulturelle Normen und Wertvorstellungen und andere so genannte ‚weiche‘ Faktoren die entscheidende Rolle spielen“ (IGM 2003).

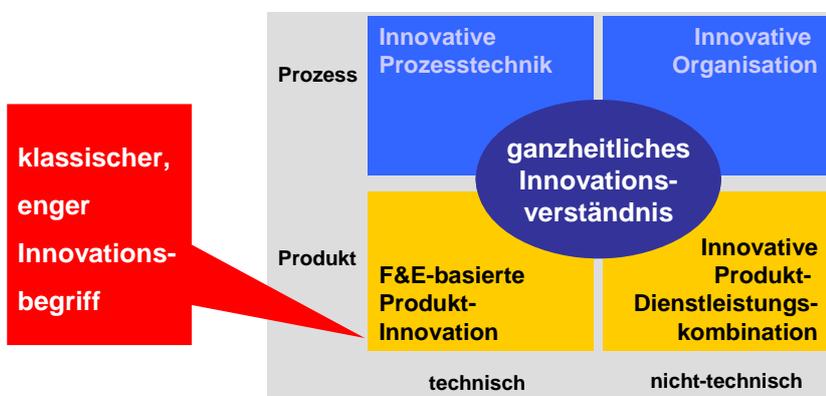
Dieses Verständnis bringt weitere Aspekte ins Spiel: Die Interessen der Beschäftigten als Träger des Innovationsprozesses; die Rahmenbedingungen des Handelns der Beschäftigten in Unternehmen (Unternehmenskultur, Beteiligung etc.) und letztlich den Aspekt der sozialen Erwünschtheit oder gesellschaftlichen Nützlichkeit von Innovationen.

Mit dem Einbezug von Interessen verliert die Innovationsdebatte ih-

re scheinbare Neutralität. Denn „Menschen machen Innovationen“ nicht ohne Berücksichtigung ihrer eigenen Interessen. Beschäftigte handeln dann innovativ, wenn sie **können**, d.h. über die erforderlichen Qualifikationen und Fähigkeiten verfügen, **wollen**, d.h. entsprechende Motivation vorhanden ist und **dürfen**, d.h. Freiräume für innovatives Handeln bestehen. Damit erweist sich die Unternehmenskultur als zentrales Element, das die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens bestimmt.

Technologiesegmente

- **Spitzentechnologie (High-Tech):**
Pharma, Informationstechnik/ EDV, Elektrotechnik, Fahrzeugbau, Teilsektoren des Maschinenbaus etc.
- **Komplexe Technologie (Medium-High-Tech):**
Teilsektoren des Maschinenbaus, Teilsektoren der Elektrotechnik, Chemie etc.
- **Nicht-FuE-intensive Sektoren (Low-Tech):**
Haushaltsgeräte, Metallzeugnisse, Möbel, Druck- und Papiergewerbe, Leder, Kunststoffwaren, Ernährung, Tabak, Holzgewerbe etc.



Gesellschaftlicher Nutzen?

Innovation = Technik oder ganzheitlicher Innovationsverständnis?

Sind KMU innovativer? Betriebsgröße allein ist kein geeigneter Maßstab

Eigentlich sollte es relativ einfach sein, den Begriff der „kleinen und mittleren Unternehmen“ zu definieren. Üblicherweise sind damit Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten gemeint (EU-Definition). Andere wiederum setzen die Grenze bei Unternehmen bis maximal 500 Beschäftigten.

Letztlich tritt aber ein anderes Problem bei der Suche nach „dem“ Innovationsverhalten von

KMU auf: Es gibt nicht „das“ prototypische kleine oder mittlere Unternehmen. Ein High-Tech-Startup, ein junges Unternehmen, das in Feldern der Hoch- oder Spitzentechnologie arbeitet, ist nicht mit einem klassischen Mittelständler im Druckgewerbe oder der Möbelindustrie vergleichbar.

Für die Frage nach der Innovationsverhalten eines Unternehmens ist folglich nicht allein die Größe des Unternehmens wichtig, sondern noch mehr spielen die Produkte, die Branche und das Branchenumfeld eine zentrale Rolle - kleine Unternehmen sind nicht per se besser oder schlechter, sondern anders.

Großunternehmen sind technisch innovativer

Bei der technischen Ausrichtung des Innovationsthemas gibt es eine klare Aussage: In allen Belangen sind hier Großunternehmen (GU) innovativer als KMU (siehe Tabelle unten).

Die Erklärung liegt auf der Hand: KMU betreiben wesentlich seltener Forschung und Entwicklung als Großunternehmen (im Vergleich 21% bei KMU zu 79% bei Großunternehmen).

Insofern ist das Ergebnis, dass gut die Hälfte aller KMU Produktinnovationen aufweisen können, eher eine positive Überraschung. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass kleine und mittlere Unter-

	Möbel-industrie	Metall-industrie	Elektr. Instru-mente	verarbeiten-des Gewerbe
Innovatoren	48%	62%	78%	59%
Marktneuheiten	19%	24%	36%	23%
Prozessinnovation	26%	38%	45%	35%
- Ziel Kostensenkung	94%	76%	45%	k. A.
Innovationsaufwand	0,5 Mrd.	3,9 Mrd.	3,0 Mrd.	72,6 Mrd.
- investiver Anteil	40%	46%	13%	30%
- Anteil der KMU	k. A.	52%	46%	22%
FuE-Intensität	1,7%	2,7%	9,0%	5,1%

Quelle: Zusammenstellung, eigene Berechnungen nach Aschhoff u.a. 2006, ZEW 2005

Innovationsgeschehen in ausgewählten Branchen des verarbeitenden Gewerbes
(Innovatoren sind Unternehmen, die innerhalb der letzten 3 Jahre neue Produkte und/oder neue Prozesse einführen konnten)

nehmen nicht auf den großen technischen „Wurf“ setzen, sondern auf die kleinteilige Verbesserung ihrer Produkte und Prozesse. Auch Produktimitationen, d.h. die Übernahme neuer Produkte ins eigene Angebot, sind häufiger vorzufinden.

Diese Befunde wurden jüngst durch Betriebsräte-Befragungen bestätigt. Danach investieren nicht einmal die Hälfte aller kleineren Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten regelmäßig in Forschung und Entwicklung. Und parallel dazu finden sich in den kleinen Unternehmen (bis 200 Mitarbeiter) auch deutlich seltener Maßnahmen einer systematischen Qualifizierungsplanung (IGM 2006).

Typen von KMU und verschiedene Segmente

Aber: KMU ist nicht gleich KMU. Unterteilt man die Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen beispielsweise nach High-Tech-Startups, forschende KMU und den Rest, so zeigen sich sowohl hinsichtlich der Branchenstruktur, der FuE-Quote und der Art der Innovation erhebliche Unterschiede.

Forschende KMU und Unternehmensgründungen im Bereich der Spitzentechnologien sind aber nicht typisch für den Mittelstand. Der findet sich - je nach Unternehmensalter und Branche - eher unter den „innovierenden KMU ohne FuE“ oder unter der Masse der KMU, die keine (technischen) Innovationen aufweisen.

Zur Innovation in Low-Tech-industrien

Heisst Low-Tech, dass die betreffenden Branchen eher wenig Innovationen hervorbringen oder ist der technologisch ausgerichtete Blick auf das Innovationsgeschehen irreführend?

Eine Forschergruppe hat sich mit dem Innovationsverhalten in den Low-Tech-Industrien (mit einem Anteil von FuE unter 3% am Umsatz) auseinandergesetzt und kommt zu überraschenden Ergebnissen: „Es lässt sich festhalten, dass einzelne Low-Tech-

Indikator	KMU	GU
Unternehmen mit Produktinnovation	49,9 %	86,2 %
Unternehmen mit Prozessinnovation	29,9 %	71,3 %
Unternehmen mit Marktneuheiten	27,2 %	54,8 %
kontinuierlich FuE-Betreibende	21,0 %	79,0 %
Umsatz mit Marktneuheiten	4,7 %	9,2 %
Kostenreduktion durch Prozessinnovationen	2,2 %	5,9 %

Quelle: KfW 2005, 90

Innovationsindikatoren bei KMU und Großunternehmen (GU) 2004

Unternehmen trotz der technologischen Reife ihrer Produkte und ihrer geringen FuE-Intensität ein durchaus hohes zukunftsweises Innovationspotential aufweisen und dabei Unternehmen aus Hightech-Sektoren nicht unbedingt nachstehen“ (Hirsch-Kreinsen 2004).

Kennzeichen der untersuchten Unternehmen und ihres Branchenumfeldes sind ausgeprägte Konkurrenzsituation und Preiswettbewerb, leichte Imitierbarkeit der Produkte, daher auch starker Verlagerungsdruck sowie fehlende eigene FuE-Kapazitäten und daher Innovation auf Basis existierender Technologiekonzepte.

Es lassen sich - je nachdem ob Produktentwicklung, Prozesstechnologien oder Absatz-/ Marketingkonzepte im Vordergrund stehen - drei Low-tech-Innovationstypen unterscheiden: Standardproduzenten, Problemlöser und Prozessspezialisten (siehe Abbildung).

Kernkompetenz: Praktisches (Erfahrungswissen)

Zentrales Merkmal dieser „innovativen“ Unternehmen ist ein Erfahrungswissen, das auf der unmittelbaren Auseinandersetzung mit der stofflichen Realität der Produkte und des Produktionsprozesses basiert. Träger dieser Kompetenz ist die Arbeitskraft,

	<i>Standardproduzent</i>	<i>Problemlöser</i>	<i>Prozessspezialist</i>
Focus	Produkt	Markt/Kunden	Prozess
Kennzeichen	kleinschrittige und kontinuierliche Weiterentwicklung bekannter Produkte	schnelle und flexible Reaktion auf Kundenanforderungen	kontinuierliche Optimierung von Prozessleistung und -qualität
Kompetenz	gezielte Verbesserung einzelner Komponenten in Hinsicht auf Material, Funktion und Qualität der Produkte	strategische Sicherung und Verbesserung der Absatzsituation durch Eingehen auf Kundenwünsche und -bedarfe	Know-how zur Sicherung des störungsfreien Einsatzes von Produktionsanlagen und ihre Verbesserung
Beispiele	Herstellung gestanzter Metallteile für die Automobilindustrie	Designanpassung bei Textil/Bekleidung, Büromöbelherstellung	Optimierung der Bearbeitungsprozesse in der Holzbearbeitung

Quelle: eigene Zusammenstellung nach Hirsch-Kreinsen 2004 und 2005

Innovationstypen bei Low-Tech-Unternehmen

die sich dieses Wissen durch alltägliches Lernen in der Arbeit, durch Experimentieren und „learning-by-doing“ aneignet. Neben dem Management sind es die für die laufende Produktion zuständigen Personengruppen, wie Ingenieure/Techniker, Meister und qualifizierte Arbeiter.

Entscheidend für den Erfolg dieser Unternehmen ist die Entwicklung von Kernkompetenzen, die je nach Branche, Markt und Technologien verschiedene Dimensionen umfassen kann, zum Beispiel die Fähigkeit

- Wissen bezogen auf Produkte und Prozesse schrittweise weiterzuentwickeln,
- verfügbare Wissens- und Technologieelemente neu zu

kombinieren, um damit geänderte Produkte und Prozesse zu schaffen,

- zur Integration neuen Wissens, z.B. des Vertriebs über veränderte Marktbedingungen, Kenntnisse über neue Fertigungsverfahren oder Materialien durch Ausrüster.

Die Innovationsaktivitäten in diesen Industrien bewegen sich damit in einem Spektrum von „inkrementeller“ und „architektureller“ Innovation. Inkrementell meint die schrittweise Verbesserung des Bestehenden, architekturell die Neukombination bestehender Komponenten zu einem neuen Produktdesign oder einem neuen Produktionsprozess.

KMU sind innovativer als auf Basis der technologischen Betrachtung anzunehmen ist – aber anders als Großunternehmen

Alle Ergebnisse zusammen ergeben zunächst das Bild, dass sich KMU im produzierenden Gewerbe sowohl bei technischen Produktinnovationen als auch bei Arbeitsinnovationen im Vergleich zu größeren Unternehmen im Hinterreffen befinden. Ausnahmen wie High-Tech-Startups und die forschenden Kleinunternehmen bre-

chen zumindest im Bereich der technischen Innovationen die Regel, sie sind jedoch eine Minderheit der KMU im produzierenden Gewerbe.

Allerdings liefern die Befunde zur Innovation in Low-Tech-Industrien Hinweise auf eine spezifische Art von Innovation. Ausgehend von

der Annahme, dass viele der sog. Low-Tech-Industrien eher kleinbetrieblich strukturiert sind, könnte dies bedeuten, dass sich auch KMU in diesen Industriezweigen durch die genannten inkrementellen und architekturellen „Neuerungen“ auszeichnen. Allerdings sind keine Untersuchungen über deren Verbreitung bekannt.

Typische Innovationsmuster in KMU

- überwiegend inkrementelle (kleinteilige) Produkt- und/ oder Prozessverbesserungen mit
- dem Ziel der Verbesserung des Kunden-/ Anwendernutzens, begleitet bzw. ergänzt von Maßnahmen zur
- Verbesserung der internen Abläufe, Strukturen und Bedingungen

Es lassen sich grundsätzlich zwei Gruppen von KMU unterscheiden: Diejenigen, deren Innovationsfokus auf technische Produkt- und Prozessinnovation gerichtet ist. Die große Mehrheit bilden KMU, deren gemeinsames Kennzeichen ist, dass sie keine FuE betreiben.

Innovationen in dieser Gruppe von KMU können durchaus in Richtung Prozessspezialist, Problemlöser oder Standardproduzent gehen ebenso in Richtung Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen. Insofern verkürzt die Betrachtung ausschließlich technologischer Innovation den Blick auf das Innovationsgeschehen in KMU des verarbeitenden Gewebes. Ebenfalls unberücksichtigt bliebe bei dieser technologieelastigen Betrachtungsweise der Komplex Arbeitsinnovation.

Zusammenfassend lässt sich das Innovationsgeschehen in KMU beschreiben als Aktivitäten, die sich beziehen auf

- überwiegend schrittweise Produkt- und/ oder Prozessverbesserungen, bei denen nicht allein auf technische Veränderungen abgezielt wird, sondern

auch durch organisatorische Maßnahmen und/oder die Kombination mit produktbegleitenden Dienstleistungen die

- Verbesserung des Kunden-/ Anwendernutzens im Vordergrund steht, begleitet bzw. ergänzt von Maßnahmen zur
- Verbesserung der internen Abläufe, Strukturen und Bedingungen im Rahmen von Arbeitsinnovationen.

Unter diesem Blickwinkel ist anzunehmen, dass das Bild des Innovationsgeschehens in KMU, wie es bisher gezeichnet wurde, korrekturbedürftig ist. Diese Unternehmen dürften bei einer umfassenderen Betrachtung innovativer sein als vielfach angenommen.

Stärken und Schwächen des Innovationsverhaltens von KMU

Die folgende Zusammenstellung von typischen Stärken und Schwächen des Innovationsverhaltens von KMU muss als Annäherungsversuch gesehen werden, weil einschlägige Untersuchungen nur für technische Innovationen vorliegen.

Unabhängig von den Inhalten einer möglichen Innovationsstrategie können vor allem folgende Aspekte als Schwäche von KMU (im Sinne des traditionellen Mittelständlers) gesehen werden:

- Die häufig fehlende strategische Ausrichtung im Sinne einer mittel-/langfristigen Unternehmensplanung, weil es ohne diese schwierig sein dürfte, eine passende Innovationsausrichtung zu entwickeln.
- Eng damit zusammen hängt der Aspekt der Unternehmenskultur. Ohne Offenheit gegen-

<p>Hohe Bedeutung von „praktischem“ Wissen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovationen Teil des operativen Prozesses ▪ „learning by doing“/„learning by using“ ▪ oft „Trial-and-Error“ Prozesse <p>Strategische Handlungsfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offene interne Kommunikation und Handlungsspielräume ▪ Konzentration des Wissens bei Schlüsselpersonen ▪ Innovative Arbeitsorganisation bei komplexen Prozessen ▪ Management von Kooperationen 	<p>Innovationsschwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personengebundenheit ▪ Kompetenz- und Kapazitätsengpässe ▪ Zurückhaltung gegenüber externen Kooperationen ▪ Mangelnde Formalisierung und begrenztes Controlling <p>Stellhebel für Innovationspolitik</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Förderung von Prozessinnovation und Arbeitsinnovation ▪ Ausbau absatz- und kundenorientierter Aktivitäten ▪ Vernetzung zwischen High-Tech und Low-Tech
---	--

Stärken und Schwächen des Innovationsverhaltens von KMU bzw. Unternehmen des Low-Tech-Sektors

über Neuerungen, ohne Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen, ohne Förderung des Könnens, Wollens und Dürfens bei den Mitarbeitern fehlen die Voraussetzungen für innovatives Handeln.

- Die geringe Professionalisierung hinsichtlich Managementwissen und betriebswirtschaftlicher Fragestellungen, stellt bei jeder Ausrichtung des Innovationsgeschehens ein Problem dar. Insbesondere bei

einer angestrebten Orientierung in Richtung Prozessmodernisierung, die auch organisatorische Elemente umfasst, wird fehlendes Wissen zu einem Engpassfaktor.

Darüber hinaus sind die größenbedingten Nachteile von KMU, wie geringe zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen selbstverständlich ein Hindernis für ein KMU, dass sich innovativ entwickeln will. Dies gilt vor allem dann, wenn es um den Einstieg in Forschung und Entwicklung geht. Bei allen anderen Innovationsorientierungen dürften sich die Schwierigkeiten durch eine bewusste Prioritätensetzung des Ressourceneinsatzes verringern lassen. Finanzielle Risiken sind bei kleinteiligen Innovationsstrategien bedeutend geringer.

Den Stärken traditioneller KMU entsprechen Ausrichtungen wie Standardproduzent oder Problemlöser: Die Nähe zum Markt, den Kunden und damit den Bedarfen in Richtung Optimierung von Produkten bzw. Leistungen

scheint den KMU auf den Leib geschrieben. Auch die Stärke des „großen technischen Know-hows“, über das viele Unternehmen verfügen, kommt bei derartigen Ausrichtungen zum Tragen. Das Erfahrungswissen der Beschäftigten, das dafür eine Grundlage bildet, muss allerdings mobilisiert werden.

Untersuchungen zu innovationshemmenden Einflüssen gehen davon aus, dass Unternehmen, die sich in reifen Märkten mit älteren, weniger komplexen und daher häufig auch leichter imitierbaren Produkten bewegen, geringere Innovationsaktivitäten als andere aufweisen. Was hier als Hemmnis oder Bremse für Innovation erscheint, könnte angesichts der angenommenen Zusammenhänge von traditionellen KMU-Stärken mit bestimmten, anders gearteten Innovationsstrategien auch als Chance gesehen werden. Eine Ausrichtung auf kleinteilige Veränderungen von Produkten und Leistungen entspricht den Möglichkeiten von KMU in hohem Maße, so dass sie

sich gerade damit auch in reifen Märkten erfolgreich behaupten können.

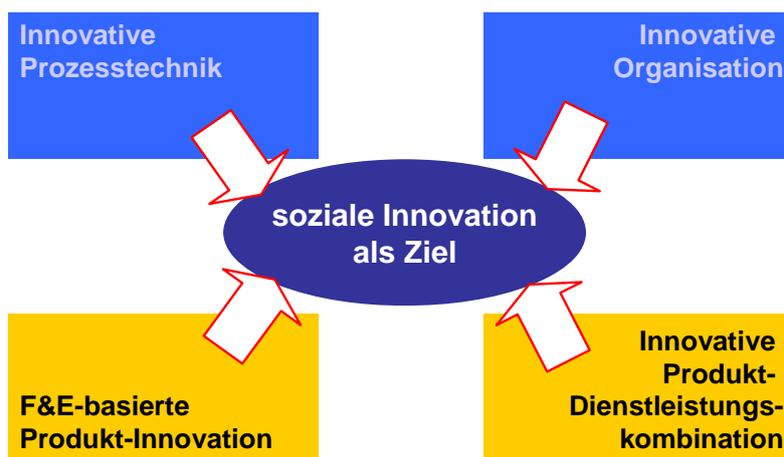
Erhebliche Risiken für KMU, insbesondere in Medium- und Low-Tech-Branchen, dürften von den Internationalisierungs- bzw. Globalisierungstendenzen ausgehen, wie beispielsweise an der Möbelindustrie zu sehen ist. In den letzten Jahren stiegen hier die Importe aus den EU-Beitrittsländern und insbesondere aus China drastisch an, was die Branchensituation in Deutschland (und teilweise in Westeuropa) drastisch verschlechterte. Ähnliche Probleme könnten auch auf andere Branchen mit vergleichsweise „einfachen“ Produkten zukommen. Allerdings dürfte die mittelständisch geprägte Möbelindustrie in Deutschland auch ein Paradebeispiel dafür sein, dass Innovationen in Richtung Optimierung bzw. Verbesserung des Kundennutzens und/ oder Arbeitsinnovation gering entwickelt sind oder – härter formuliert – verschlafen wurden.

Innovation - ein Thema für Betriebsräte trotz möglicher Zielkonflikte?

Vor dem skizzierten Hintergrund stellt sich die Frage, ob das Thema Innovation für die Interessenvertretung (in KMU) ein bearbeitbares Handlungsfeld sein kann.

Arbeitsinnovation = gute Arbeit als Ziel

Soziale Innovation ist aus Sicht der Arbeitnehmer kein Mittel zum Zweck, sondern das ureigene Interesse von Beschäftigten an guten Arbeitsbedingungen. Es geht beispielhaft um qualifizierte und befriedigende Arbeit, stetige Weiterqualifizierung und um die Einbeziehung der ArbeitnehmerInnen in die Wandlungsprozesse bis hin zur Sicherheit des Arbeitsplatzes.



Quelle: eigene Zusammenstellung

Blickwinkel Arbeitnehmer: Soziale Innovation als Ziel (= gute Arbeit)

Diese beispielhaft dargestellten Kriterien sozialer Innovationen haben einen zweiten Aspekt. Der Versuch, Interessen der Beschäftigten im Sinne guter Arbeit durch den Betriebsrat zu verfolgen, stellt auch einen Beitrag zur Gestaltung innovationsförderlicher Bedingungen dar. Insofern geht der häufig zu hörende Einwand von Betriebsräten, wer sich in das Innovationsgeschehen im Unternehmen einmische, betreibe das Geschäft des Unternehmers, in die Leere.

Ziel- und Rollenkonflikte des Betriebsrates

Betriebsräte sind in Innovationsprozessen Widersprüchen und Zielkonflikten ausgesetzt. Dazu gehören beispielsweise: Rationalisierungswirkungen, die im Gegensatz zum Ziel von Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen stehen können; auf nachhaltige Entwicklungen des Unternehmens ausgerichtete Maßnahmen, die im Gegensatz zu kurzfristiger Gewinnsteigerung stehen; aber auch Anforderungen der Beschäftigten auf stabile Arbeitsprozesse, die im Gegensatz zu erweiterten Flexibilitätserfordernissen stehen können.

Angesichts dieser potentiellen Zielkonflikte, sind betriebliche Interessenvertretungen gut beraten, intensiv zu überlegen, ob, wann und wie sie sich in das Innovationsgeschehen einmischen. Sie können sich dabei nicht generell auf die klassische Interessenvertretungsrolle oder die Innovationsrolle beschränken, ohne damit beide Rollenziele zu verfehlen. D.h. sie müssen gleichzeitig ihre Schutz- und Gestaltungsfunktion wahrnehmen.

Aus diesem Dilemma gibt es keinen Königsweg. Wichtig ist, dass diese Probleme offen und im Vorfeld kommuniziert werden. Ideal wäre eine Regelung zur Beschäftigungssicherung als Ausweg, weil dann keiner der Beschäftig-

ten die Angst haben müsste, seine Vorschläge würden Arbeitsplätze kosten.

an, die untereinander verknüpft sein sollten:



Eingriffspunkte für Betriebsräte: Schutz- und Gestaltungsfunktion

Zur Schutz- und Gestaltungsfunktion des Betriebsrates

Im Gegensatz zu anderen Orientierungen sehen wir zwei grundlegende Herangehensweisen:

Die häufig vorfindliche Defensivposition der Interessenvertretungen fordert zunächst eine Wahrnehmung der Schutzfunktion. Im Vorfeld oder in einer Krisensituation kommt es neben der Abwehr von Verschlechterungen darauf an, Perspektiven über die Krise hinaus aufzuzeigen. Klassische Elemente sind Zusagen der Firmen in Richtung Beschäftigungssicherung, Innovation und/oder Investitionen. Dabei muss klar sein, dass Innovationsaktivitäten in Krisensituationen begrenzte Wirksamkeit und Reichweite besitzen.

Aus den Erfahrungen der Beratung von betrieblichen Interessenvertretungen ist bekannt, dass eine auf eigene Initiativen orientierte Herangehensweise eher die Ausnahme darstellt. Diese gestalterische Rolle setzt eine strategische Ausrichtung mit klaren eigenen Zielen voraus. Im Zusammenhang mit Innovation bieten sich drei verschiedene Ebenen

Erfolgreiche Innovation setzt eine Verankerung in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens voraus. Zugänge zu diesem Thema ergeben sich über die Arbeit des Wirtschaftsausschusses. Seine Aufgabe ist die Beratung der wirtschaftlichen Angelegenheiten mit dem Unternehmer, dazu zählt auch die Frage der Unternehmensstrategie und darunter das Thema Innovationen.

In der Praxis entsteht der Eindruck, dass Wirtschaftsausschussarbeit ausschließlich in der Entgegennahme von wirtschaftlichen Kennziffern besteht. Eine kritische Diskussion über Unternehmensstrategien, notwendige Innovationen und Investitionen findet (zu) selten statt. Denn durch die Kenntnisse über die Stärken und Schwächen der Unternehmen, die die Betriebsräte meist aus der Praxis gut kennen, haben sie bei dieser Strategiediskussion sogar Vorteile gegenüber dem Management.

Ergänzend können auch eigene Aktivitäten zur Produktinnovation erfolgen. Den Kenntnissen und Erfahrungen der Interessenvertretung dürften die strategisch angelegten kleinteiligen Verbesserungen von Produkten, Prozessen

und Vermarktung wesentlich näher liegen. Betriebsräte kennen die Schwächen und Hemmnisse und damit Verbesserungspotentiale in den Abläufen, der Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und anderen potentiellen Innovationsfeldern in den Unternehmen.

Aus Sicht der Schutz- und Gestaltungsfunktion bieten sich Themen

der Arbeitsinnovation als vorrangiges Betätigungsfeld der Interessenvertretung an. Menschengerechte Arbeitsgestaltung und Verbesserung der Qualifikation der Beschäftigten sind originäre Arbeitsfelder von Betriebsräten.

Das alles geht nur mit engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Deshalb sind diese in alle Prozesse einzubeziehen. Risiken

und Chancen sollten offen kommuniziert werden.

Der Betriebsrat muss also die teilweise widersprüchlichen Anforderungen und Rollen immer wieder abwägen, und je nachdem, die Gewichtung zwischen Schutz- und Gestaltungsfunktion immer wieder neu austarieren.

Zum Weiterlesen / Literatur:

H. Hirsch-Kreinsen, „Low-Tech-Industrien“: Innovationsfähigkeit und Entwicklungschancen, in: WSI-Mitteilungen 3/2005
IG Metall Vorstand, FB Wirtschaft-Technologie-Umwelt (Hg.), Die Innovation der Innovationspolitik - Innovationen werden von Menschen gemacht, Frankfurt 2003

IG Metall Vorstand, FB Wirtschaft-Technologie-Umwelt (Hg.), Die technologische Leistungsfähigkeit Deutschlands, Frankfurt 2007 (Wirtschaftspolitische Informationen, Nr. / 14. Februar 2007)

IG Metall Bezirk Frankfurt, Umfrage zu Innovation und Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie, Frankfurt 2006
Fraunhofer ISI: Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung, Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 33, Karlsruhe 2004

J. A. Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, München 1972

ZEW Branchenreport Innovationen, verschiedene Branchenreports, Mannheim, 2005

KMU kompakt - bisher erschienen:

- 01 / 01-2003 Mittelstandspolitische Initiative „pro mittelstand“ der Bundesregierung; Clement-Initiative
- 02 / 06-2003 Basel II; Turbo für Bankenprofite, Bremse für die Kreditfinanzierung mittelständischer Unternehmen
- 03 / 05-2004 Aspekte der Schwarzarbeit
- 04 / 12-2005 Mittelständische M+E-Branchen: Arbeitsplatzabbau trotz Wachstum
- 05 / 01-2006 Demokratie im Betrieb; Mitbestimmung – eine Erfolgsgeschichte
- 06 / 06-2006 Bürokratieabbau: kein Fahrschein für Wachstum!
- 07 / 07-2006 Unternehmenssteuerreform 2008: Anforderungen von KMU
- 08 / 09-2006 „Mittelstandspolitik – arbeitsorientiert und innovativ; Für ein soziales Europa“
- 09 / 05-2007 Unternehmenssteuerreform 2008: Von einer Mittelstandslücke keine Spur!
- 10 / 10-2007 Umsetzung der Dienstleistungsrichtlinie in nationales Recht

Impressum

KMU – kompakt

Herausgeber: IG Metall Vorstand, FB Handwerk/Betriebspolitik KMU

Autor: Heinz Pfäfflin, IMU-Institut, hpfaefflin@imu-institut.de

Vertrieb: Monika Lippert

Bezugsmöglichkeiten: IG Metall Vorstand, FB Handwerk/Betriebspolitik KMU

Tel. +49 (69) 6693 2040, Fax +49 (69) 6693 2128

E-Mail: monika.lippert@igmetall.de, Online: www.igmetall.de/download