

# Innovation und Mitbestimmung – Chancen für den Hightech-Standort Deutschland

Ralf Reichwald

Wir erleben derzeit auf mehreren Ebenen einen bisher nie dagewesenen Strukturwandel. So bekommen wir deutlicher denn je die Folgen der Globalisierung zu spüren, mit all ihren Vorteilen, aber auch mit den zahlreichen Nachteilen, wie beispielsweise stattfindende Verlagerungen von Unternehmensteilen ins Ausland.

Gekoppelt mit dem Wandel zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft bedeutet dies, dass der Produktionsstandort Deutschland vor der großen Herausforderung steht, im internationalen Wettbewerb zu bestehen und an Leistungsstärke zuzulegen. Allerdings wird sich in den kommenden Jahren die Art der Güter und Produkte grundsätzlich verändern, sodass ein effizientes Innovationsmanagement in das Zentrum der Bemühungen rücken muss. Die Globalisierung kann deshalb auch als Wettbewerbschance für die deutsche Wirtschaft gesehen werden. Es zeichnet sich weltweit ein Trend zu einer neuen Kombination von Sachgütern und Dienstleistungen ab, die sogenannte „Hybride Wertschöpfung“. Und man denke nur an solche Branchen wie den Maschinenbau, Umwelt-, Medizin- oder Energietechnik, wo schon heute beachtliche Innovationsstrategien in der Zusammenführung von Industriegüter- und Dienstleistungs kompetenz zu erkennen sind.

Die Stärken deutscher Wirtschaft als Hightech-Standort liegen neben der hohen Technologiekompetenz vor allem in der Fähigkeit der Organisation, Koordination und Steuerung komplexer logistischer Prozesse, auch im Bereich der industriellen Dienstleistungen. Diese Kompetenzen gilt es zu stärken und zu nutzen, wenn der Markt kundenindividuelle Produkte ebenso wie Standardgüter verlangt. Globalisierung und die Verteilung von Produktion, Entwicklung und Montage auf Standortnetzwerke verlangen in erster Linie Koordinationskompetenz und die Beherrschung von Komplexität im Bereich von Innovationsprozessen. Diese Fähigkeiten schaffen Chancen für Strategien der Technologieführerschaft, Markt- und Kundennähe sowie Qualitätsführerschaft. Nur die Schlüsselbranchen, die sich diesen Herausforderungen stellen, werden Marktführer bleiben – oder es werden. Das gilt gleichermaßen für Innovationsstrategien der großen Unternehmen wie der kleinen und mittelständischen Unternehmen. Voraussetzungen sind geeignete Konzepte, Methoden und Kompetenzen für ein besseres Verständnis von Innovationsprozessen.

In den vergangenen Jahren hat sich ein neues Verständnis von erfolgreichem Innovationsmanagement herausgebildet: von der traditionellen, geschlossenen Innovation zur neuen, offenen Innovation. Hierbei wird der Aktionsradius des betrieblichen Innovationsgeschehens über die Grenzen von Abteilungen und Unternehmen hinweg ausgedehnt. Während diese Öffnung nach außen bereits ausreichende Beachtung in der Innovationsforschung und auch in der Innovationspraxis erfährt, existiert noch ein Wissensdefizit, wie der Innovationsprozess im Inneren des Unternehmens geöffnet werden kann. Hier setzen neuere Untersuchungen an,

mit dem Ziel, die im Unternehmen vorhandenen und noch weitgehend ungenutzten Potenziale der Mitarbeiter systematisch in den Innovationsprozess zu integrieren. Auch Mitarbeiter, die nicht zu der offiziell mit Innovationsaufgaben befassten Gruppe der sogenannten Kerninnovatoren gehören, verfügen sehr oft über Bedürfnis- und Lösungsinformationen. Akteure im Innovationsprozess werden sie aus Überzeugung, Neugier, Kundensicht, Eigeninteresse oder Interesse an der Zukunftsentwicklung des Unternehmens und des eigenen Arbeitsbereichs.

Um dieses Motivationspotenzial der Mitarbeiter in Unternehmen zu aktivieren und damit die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu stärken, bedarf es weiterführender Forschungserkenntnisse. Damit stellt sich auch die Frage: Welche Rolle und Bedeutung hat der Innovationstreiber Mitbestimmung – insbesondere betriebliche – für den Strukturwandel in der Wirtschaft? Das vorliegende Schwerpunktheft versucht, erste Antworten zu geben. Es untersucht den Stellenwert der Mitbestimmung, die Gestaltungspotenziale der Beschäftigten und Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Unter dem Aspekt der Wissenserschließung im betrieblichen Innovations- und Veränderungsprozess bildet die Mitbestimmungskultur, die sich in Deutschland seit den 1950er Jahren so positiv herausgebildet hat, im internationalen Wettbewerb eine Ressource, die für die Innovationsstärke der deutschen Wirtschaft insgesamt besser genutzt werden sollte.

Zugespitzt lässt sich festhalten: Die Globalisierung bringt für den Hightech-Standort Deutschland Risiken der Standortverlagerung, aber auch Chancen für eine Stärkung des Standortes mit sich, wenn wir uns auf die Tugenden der deutschen Wirtschaft konzentrieren. Es gilt, die Stärken der Mitarbeiter in den Unternehmen zu nutzen, um Innovationsfähigkeiten weiter auszubauen.

Ein Schlüssel zum Erfolg liegt im Innovationsverständnis. Es kann gelingen, durch die Mitbestimmungsinstitutionen in den Unternehmen das Wissen der Beschäftigten zu aktivieren und in betriebliche Innovationsprozesse einzubringen. Dies ist ein überlegener Ansatz, wenn über die Mitbestimmungsinstitutionen die technologische Leistungsfähigkeit der deutschen Unternehmen dauerhaft erhöht und die Innovationskraft Deutschlands nachhaltig gestärkt wird.

*Prof. Dr. Ralf Reichwald, Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC) der Handelshochschule Leipzig. Arbeitsschwerpunkte: Open Innovation, Dienstleistungsprofessionalisierung, Wertschöpfungsinnovation.*

*e-mail: reichwald@hhl.de*

*Konzept und Koordination des Schwerpunktheftes: Dr. Frank Gerlach/  
Dr. Astrid Ziegler*