

Innovative Veränderungen in europäischen Unternehmen

Einleitung

Innovation gilt in ihren verschiedenen Formen als ein wichtiger Impulsgeber für Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität und für das Wachstumspotenzial von Unternehmen. Innovationen sowohl bei Erzeugnissen als auch bei Verfahren und Prozessen am Arbeitsplatz können die Chancen für europäische Arbeitsplätze erhöhen, im internationalen Wettbewerb zu bestehen.

Im vorliegenden Bericht werden gemeinsame Innovationskonzepte kritisch untersucht und die Zusammenhänge zwischen Innovation, betrieblicher Praxis, Leistung und Wohlbefinden am Arbeitsplatz in allen 28 EU-Mitgliedstaaten erforscht. Ein besonderes Augenmerk liegt auf den Beziehungen zwischen innovativem Handeln von Unternehmen und der Umsetzung von Maßnahmenpaketen für die betriebliche Praxis. Der Bericht geht auch auf die Rolle des sozialen Dialogs bei der Nutzung von Verfahren am Arbeitsplatz für die Erzielung eines höheren Leistungsniveaus und Wohlbefindens ein.

Die Betrachtung von Innovation aus einem anderen Blickwinkel stellt eine Bereicherung für die Forschung und die politische Diskussion dar. In dem Bericht wird bestätigt, dass Unternehmen in Forschung und Entwicklung investieren, mehr Patenterteilungen anstreben und technologische Verbesserungen einführen müssen. Zudem wird betont, dass weitere wichtige Faktoren wie z. B. Arbeitsorganisation, Verfahren im Bereich Personalmanagement und Mitarbeiterbeteiligung Innovationen begünstigen.

Politischer Kontext

Im europäischen Zusammenhang und im Rahmen der Strategie Europa 2020 wird Innovation als eine Möglichkeit gesehen, intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum zu erreichen. Eine dauerhafte Erholung von der wirtschaftlichen und sozialen Krise erfordert auf Innovation beruhende strukturelle Veränderungen. Innovation gilt als wesentliche Voraussetzung für die Erhaltung und Verbesserung der europäischen Wettbewerbsfähigkeit und der Fähigkeit der Region, Arbeitsplätze zu schaffen und gesellschaftliche Herausforderungen anzunehmen. Die Innovationsunion, eine Leitinitiative der Strategie Europa 2020, wurde mit dem Ziel geschaffen, die Innovationsfähigkeit Europas zu stärken. Die effiziente Nutzung von Kenntnissen, Fähigkeiten und von stillem

Wissen, informelles und lebenslanges Lernen sowie die Anpassung der Arbeitsorganisation gehören im Hinblick auf die Bewältigung neuer Herausforderungen zu den wesentlichen Prioritäten der EU. Ein Hauptmerkmal einer zukunftsfesten europäischen Arbeitsstätte sind Innovationen ebenso wie Verfahren der betrieblichen Praxis, die innovatives Handeln zum Nutzen des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Gesellschaft fördern.

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit sind für die Europäische Agenda für Kompetenzen insbesondere die Koalition für digitale Kenntnisse und Arbeitsplätze und die Blaupause zur Branchenzusammenarbeit für Kompetenzen von Bedeutung, da Innovationsfähigkeit auf relevanten Qualifikationen beruht.

Wichtigste Erkenntnisse

Gegenstand dieser Forschungsarbeit sind Innovationen in Form von neuen oder deutlich veränderten Erzeugnissen oder Prozessen, neuen oder deutlich verbesserten Vermarktungsmethoden und organisatorischen Neuerungen. Diese Innovationen waren als neu für das jeweilige Unternehmen gemeldet worden (was aber nicht unbedingt für den Markt gelten muss).

In der Zeit von 2010 bis 2013 meldete über die Hälfte der Unternehmen (55 %) aus allen 28 EU-Mitgliedstaaten die Einführung neuer oder deutlich veränderter Erzeugnisse und Dienstleistungen, Vermarktungsstrategien oder Prozesse. Im EU-Durchschnitt waren Innovationen von Erzeugnissen mit 40 % am häufigsten, gefolgt von Prozessinnovationen (35 %). Die geringste Häufigkeit wiesen mit einem Anteil von 32 % Veränderungen von Vermarktungsstrategien auf.

Im Rahmen der Studie wurden auch die Zusammenhänge zwischen Innovationen und Verfahren am Arbeitsplatz unter anderem in den Bereichen Arbeitsorganisation, Personalmanagement und Arbeitnehmerbeteiligung untersucht. Diese Verfahren der betrieblichen Praxis schaffen eine Umgebung, in der Weiterqualifizierung, Beteiligung, Zusammenarbeit und Innovation gedeihen können. Innovatives Handeln von Unternehmen erfordert gemeinsame Anstrengungen und organisatorische Rahmenbedingungen, die Innovation begünstigen und unterstützen. Ein weiteres Ergebnis ist die Feststellung, dass bestimmte Kombinationen von Arbeitsplatzverfahren (Maßnahmenbündel) stärker mit Leistung und Wohlbefinden am Arbeitsplatz korrelieren.

Mithilfe statistischer Methoden wurden die Verfahren im Bereich Arbeitsorganisation in verschiedenen Zusammenstellungen analysiert. Hierbei erwies sich der Einsatz von Überwachungsinstrumenten für die interne Qualität und für externe Entwicklungen als einer der stärksten Determinanten für Innovation im Allgemeinen. Auch bei der Zusammenarbeit bei Produktion, Vermarktung oder Entwicklung und/oder der Auslagerung dieser Bereiche zeigten sich positive Beziehungen zur Innovation; ein weiterer wichtiger Faktor war der Grad der Autonomie der Arbeitnehmer. Die Bündelung positiver Einzelverfahren führt jedoch allein nicht unbedingt zu Innovation. Die Innovationswahrscheinlichkeit nimmt zu, wenn starke Strukturen im Bereich Arbeitsorganisation und direkte Arbeitnehmerbeteiligung (z. B. Einbeziehung in die Lösung von Problemen oder die Verbesserung der Qualität der Produktion) zusammenkommen. Verfahren im Bereich Personalmanagement spielen eine große Rolle für den Ausbau der Kenntnisse und Fähigkeiten der Arbeitnehmer und können das Verhalten beeinflussen. Diese Verfahren können auch auf die Belohnung von Initiative und die Entwicklung von Innovationsfähigkeit ausgerichtet sein. Eine Analyse von Variablen mit Bezug zum Personalmanagement ergab eine positive Korrelation zwischen dem Zugang zu Weiterbildungsangeboten für Arbeitnehmer und Innovation. Weiterbildung zur Heranbildung geeigneter Kenntnisse und Fähigkeiten hilft einem Unternehmen, sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern (wie aus anderen Forschungsarbeiten hervorgeht). Positive Korrelationen mit Innovation ergaben sich zudem für die Motivation von Mitarbeitern in Form von finanziellen Anreizen wie variabler Vergütung. Eine Bündelung von Maßnahmen im Bereich Personalmanagement, die die Beteiligung von Arbeitnehmern fördern, zeigte einen klaren Zusammenhang zu Innovation; dies ist ein Hinweis darauf, dass sich derartige Maßnahmen für die Schaffung eines innovationsfreundlichen Umfelds eignen.

Im Allgemeinen wurde eine starke Beziehung zwischen Innovation und direkter Mitarbeiterbeteiligung beobachtet. Insbesondere die Zahl der eingeführten Instrumente für direkte Arbeitnehmerbeteiligung erwies sich ebenso wie die Beteiligung der Arbeitnehmer am Entscheidungsfindungsprozess als wichtig.

Insgesamt war bei allen drei Kombinationen von Verfahren der betrieblichen Praxis (Arbeitsorganisation, Personalmanagement und Arbeitnehmerbeteiligung) eine klare Korrelation mit Innovationen zu erkennen. Die deutlichsten Auswirkungen wurden bei dem Maßnahmenpaket im Bereich Arbeitnehmerbeteiligung festgestellt. Es zeigte sich auch, dass Unternehmen mit zunehmender Innovationstätigkeit bessere betriebliche Leistungen erzielten und ein höheres Wohlbefinden am Arbeitsplatz aufwiesen. Tendenziell zeichneten sich diese innovativen Unternehmen durch wirksame Verfahren der Mitarbeiterbeteiligung aus.

Auch ein vertrauensvoller sozialer Dialog ist für die Leistung und das Wohlbefinden von Bedeutung. Das Leistungsniveau und der Grad des Wohlbefindens bei der Arbeit lagen in Unternehmen, in denen Konflikte und Arbeitskämpfe aufgetreten waren, deutlich unter dem Durchschnitt. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen der Arbeitnehmervertretung und der Unternehmensleitung korrelierte in Verbindung mit einer direkten Arbeitnehmerbeteiligung mit höheren Leistungen und höherem Wohlbefinden und schuf ein positives Umfeld für innovatives Handeln.

Empfehlungen für die Politik

- Europäische Initiativen, die Innovationen und die Zukunft der Arbeit betreffen, sollten die Mitgliedstaaten dazu ermutigen, innovationsfreundliche Verfahrensweisen der betrieblichen Praxis einzuführen.
- Bei der Entwicklung nationaler politischer Strategien und regionaler Programme muss die Bedeutung spezifischer Verfahren am Arbeitsplatz berücksichtigt werden, insbesondere von Verfahren in den Bereichen Arbeitsorganisation und Personalmanagement, die die Arbeitnehmerbeteiligung fördern.
- Ferner sollten nationale und regionale Programme Unternehmen Möglichkeiten bieten, Ideen von außen aufzugreifen, externe Forschungsergebnisse zu nutzen und mit anderen Unternehmen und Forschungsinstituten zusammenzuarbeiten, um sie bei der Verbesserung ihrer Erzeugnisse und Dienstleistungen zu unterstützen. Entsprechend angelegte europäische Netzwerke können einen solchen Austausch fördern.
- Im Rahmen nationaler Programme sollten Weiterbildungsmaßnahmen zur Kompetenzentwicklung auch weiterhin unterstützt werden.
- Planungen für die Arbeitsstätte der Zukunft sollten Unternehmen dabei helfen, Verfahren der betrieblichen Praxis zu bewerten und zu übernehmen, die die in dieser Forschungsarbeit beschriebenen wichtigen Elemente beinhalten.
- Lernnetzwerke sind eine Möglichkeit, um Forscher mit Unternehmen und Arbeitnehmerorganisationen zusammenzubringen. Ausgehend von einem *Bottom-up*-Ansatz und der Erkundung der Erfordernisse von Unternehmen und Arbeitnehmern könnten Vorteile für alle geschaffen werden.
- Regierungen und Unternehmerschaft könnten kleinen Unternehmen und neu gegründeten Unternehmen Hilfestellung bei der Einführung von innovationsfreundlichen Verfahren am Arbeitsplatz geben.
- Partizipative Neuerungen fördern ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Unternehmensleitung, Arbeitnehmern und ihren Vertretern. Der soziale Dialog kann dazu beitragen, Arbeitnehmer über Anpassungsbedarf zu informieren, die Beteiligung von Arbeitnehmern an bestimmten Verfahren zu fördern und die Belegschaft in Diskussionen über die Zukunft ihres Unternehmens einzubeziehen.
- Die auf europäischer Ebene tätigen Sozialpartner könnten mit den Sozialpartnern auf nationaler Ebene zusammenarbeiten, um die Problematik der unterschiedlichen Beteiligungsformen und die Verbindung von betrieblicher Praxis und Innovation zu erörtern.

Weitere Informationen

Der Bericht *Innovative changes in European companies* (Innovative Veränderungen in europäischen Unternehmen) ist unter folgender Internetadresse abrufbar: <http://bit.ly/innovchange>.

Weitere Informationen können bei Stavroula Demetriades, Forschungsbeauftragte, unter folgender E-Mail-Adresse angefordert werden: std@eurofound.europa.eu.