Deutscher Gewerkschaftsbund

Bundesvorstand

Abteilungen Struktur und Umweltpolitik Wirtschafts und Einifpolitik 5 1999 30 08 1999

Eingang: am - 6. SEP. 1999

**Initiative des DGB** für ein Innovations- und Aktionsprogramm der Bundesregierung

# **ZUKUNFT DER ARBEIT** - Unternehmen der Zukunft

Für eine innovations- und beschäftigungsorientierte Forschungs- und Technologiepolitik

23112 9000

Godesberger Allee 149 Zeltschriftenabteilung Friedrich-Bbert-Stiftung Bibliothek der Pressesedung Botgelt besablt 6 44484

Entgelt bezahlt, Postvertnebsstück G 44484



9000 4000 80 200 00 80 00

8 200 8 88 88 88 88 88 88 88 88 88 88 88 88

9000 6000 60 170 60 80 60 6000

[120]

DGB-Bundesvorstand Abt Struktur- und Umweltpolitik Abt Wirtschafts- und Tarifpolitik

Verantworthch Haris Bockler-Straffe 39 Heinz Putzhammer Hans Bockler Hous 40476 Dusseldorf

- firsta Caterne Terefor: 02 1543 01 -106 Teletar .21'41:01 11:

### Inhaltsverzeichnis

1.	Zukunftsfähigkeit sichern durch Innovationen - Hintergrund und Ziele der Programminitiative des DGB 1
	Arbeitsplätze und Strukturwandel im Rahmen einer sozial- ökologischen Reformstrategie
	Beschleunigung des Strukturwandels durch Förderung von innovationen
	"Weiche" Standortfaktoren geben den Ausschlag3
	Überkommene Arbeitsformen und Managementkonzepte als entscheidende Innovationsbarriere
	Defizite bisheriger Technologiepolitik4
	Erweitertes Verständnis von Innovation5
	Schwerpunkte eines neuen Innovationskonzeptes 5
	Gewerkschaften stellen sich den Herausforderungen7
	Förderung des sozialen Dialogs7
	Beispielhafte Aktivitäten der EU
2.	Eckpunkte für ein Innovations- und Aktionsprogramm Zukunft der Arbeit - Unternehmen der Zukunft8
	Im Zentrum: die Entwicklung zukunftsfähiger Unternehmensmodelle
	Lernen in Unternehmen und Regionen 10
	Integrierte Arbeitsgestaltung, Gesundheits- und Umweltschutz und soziale Sicherung
	Innovationsdialoge und Förderung von Existengründungen $12$
3.	Begleitstrukturen und Umsetzung des Programms

06/99

- Zukunftsfähigkeit sichern durch Innovationen
  - Hintergrund und Ziele der Programminitiative des DGB

Der Deutsche Gewerkschaftsbund schlägt ein langfristig angelegtes ressortübergreifendes Innovations- und Aktionsprogramm "Zukunft der Arbeit - Unternehmen der Zukunft" der Bundesregierung vor.

Zentrales Ziel dieses Programmes ist die Sicherung und Verbesserung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Arbeit durch soziale, organisatorische und strukturelle Innovationen im privaten und öffentlichen Sektor. Es unterscheidet sich von den bisherigen Förderkonzepten durch die Konzentration auf den Kern des Innovationsprozesses, d.h. vor allem auf die Verbesserung der Entfaltungsmöglichkeiten menschlicher Fähigkeiten, regionaler Innovationskooperationen und die Unterstützung von Existenzgründungen einschließlich neuer Formen der Freiberuflichkeit. Hauptaktionsfelder sind zukunftsfähige Unternehmensmodelle, Lernen in Unternehmen und Regionen, integrierte Arbeitsgestaltung, Gesundheit und Ökologie sowie Förderung des sozialen Dialogs und neuer Formen der Beteiliqung.

Das neue Programm steht im Zentrum einer Neuausrichtung der Forschungs- und Technologiepolitik. Es soll den Anstoß geben zur Überwindung ihrer traditionellen, einseitigen Technikorientierung und als Impulsgeber im Sinne eines "Treiberprogrammes" für die gesamte Innovationsförderung der Bundesregierung wirken.

# Arbeitsplätze und Strukturwandel im Rahmen einer sozial-ökologischen Reformstrategie

Das neue Programm ist vor allem auch wegen der Versäumnisse der bisherigen Forschungs- und Technologiepolitik notwendig. Diese haben in erheblichem Maße zu der strukturellen Arbeitslosigkeit beigetragen.

Die Massenarbeitslosigkeit heute hat verschiedene Ursachen: u.a. eine restriktive Geld- und Finanzpolitik, aber auch verzögerter Strukturwandel. In der Überzeugung, dass soziale Sicherheit und qualifizierte Beschäftigung nicht durch Abwehr von Veränderungen zu erreichen sind, setzt sich der DGB für die Beschleunigung und politische Gestaltung des Strukturwandels im Rahmen einer sozial-ökologischen Reformstratogie ein. Marktkräfte allein können den Weg nicht weisen. Zukunftsfähig ist ein Konzept, das das Postulat gleicher Lebens- und Entwicklungschancen für alle Menschen, die Ziele Umweltschutz und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gleich-

wertig miteinander verbindet. Bei einer solchen Orientierung eröffnet der Weg in die Informationsgesellschaft Wachstums- und Beschäftigungschancen.

Entscheidend für eine positive Entwicklungsperspektive ist, wie rasch und gründlich es gelingt, den Strukturwandel in Richtung Dienstleistungen zu forcieren. Dabei kommt den wissensbasierten Dienstleistungen eine strategische Rolle zu. Die Leistungsfähigkeit von Industrie und Dienstleistungen bedingen sich. Ohne ein leistungsfähiges Dienstleistungsangebot ist auch die starke internationale Wettbewerbsposition der deutschen Industrie dauerhaft nicht zu gewährleisten. Zugleich eröffnen sich Chancen für den eigenständigen Export von Dienstleistungen. Hier hat die deutsche Wirtschaft noch erkennbaren Nachholbedarf. Beträchtliche Entwicklungs- und Beschäftigungspotentiale liegen bei den personennahen, insbesondere sozialen und verbrauchernahen Dienstleistungen. Deren unzureichende Dynamik ist nicht nur ein beschäftigungspolitisches Problem.

Angesichts des raschen Wandels gesellschaftlicher und individueller Lebensumstände klafft in diesem Bereich eine tiefe Angebotslücke. Qualifizierte Dienste im Bildungs- und Gesundheitswesen, moderne Verbunddienstleistungen für Senioren, Dienste für Kinder, Jugendliche, für die interkulturelle Integration oder im Umweltbereich sind Gradmesser für die Qualität der gesellschaftlichen Ent wicklung und die Verteilung von Lebens- und Entwicklungschancen. Gerade die Zukunftsanforderungen sozial-ökologischer Reformen sind ohne eine gründliche Erschließung und Erneuerung der personennahen Dienstleistungen nicht einzulösen.

## Beschleunigung des Strukturwandels durch Förderung von Innovationen

Zentraler Baustein einer beschäftigungsorientierten Strukturpolitik muss die Förderung von Innovationen sein. Hierzu gehört insbesondere die Stärkung der Innovationsfähigkeit. Die Arbeitsplätze von morgen werden heute in den Bildungs-, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen geschaffen. Wir brauchen mehr solcher "Vorauswirtschaft".

Auch wenn die Beschäftigungswirkungen einzelner Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen aufgrund von Rationalisierungs- oder Substitutionseffekten nur schwer zu ermitteln sind, gibt es zu diesem Ansatz keine Alternative: unter den Bedingungen globaler Märkte profitieren die innovativen Vorreiter vom technologischorganisatorischen Wandel, während bei Nachzüglern oft die negativen Rationalisierungsfolgen überwiegen. Die deutsche Volkswirtschaft kann sich international nur behaupten, wenn sie innovative

Spitzenprodukte bei höchster Produktivität erbringt. Dies ist auch die Grundlage für eine dairerhafte Sicherung unseres Sozialstaats.

### "Weiche" Standortfaktoren geben den Ausschlag

Im Wettbewerb auf vernetzten Märkten wächst die Bedeutung qualitativer, insbesondere sogenannter "weicher" Standortfaktoren: Neben Institutionen, Normen, Werten, geht es um Forschung und Entwicklung, um Qualifikation, Kreativität und Motivation der Menschen.

Treffen aktueile Prognosen zu, werden schon im nächsten Jahrzehnt vier Fünftel der Arbeit aus Tätigkeiten bestehen, bei denen Daten Rohstoff, Werkzeug und Resultat sind - daher die Bezeichnung Informationsgesellschaft. Schon heute beträgt dieser Anteil mehr als 50%: beraten, informieren, entwickeln, organisieren, vernetzen.

Nach wissenschaftlichen Untersuchungen, u.a. des BMBF, sind heute nur noch 20% des wirtschaftlichen Produktivitätszuwachses auf gestiegenen Kapitaleinsatz zurückzuführen. Dagegen sind 80% des Produktivitätszuwachses durch Bildung, Forschung und innovative Organisationskonzepte von Arbeit und von Unternehmensstrukturen zu erklären.

Wegen der zunehmenden Informatisierung und Beschleunigung vieler Prozesse wird es immer wichtiger, schnell und innovativ zu sein: Innovationszyklen werden kürzer, Produkte veralten immer schneller. Unter diesen Umständen können Unternehmen nur bestehen, wenn sie in der Lage sind, die kreativen Potentiale der Menschen im Rahmen einer innovativen Arbeits- und Unternehmensorganisation zur Entfaltung zu bringen.

# Überkommene Arbeitsformen und Managementkonzepte als entscheidende Innovationsbarriere

Besonders problematisch ist, dass die heute vorherrschenden Innovationskonzepte deutscher Unternehmen meist nur auf Produktivitätssteigerungen im Rahmen herkömmlicher Organisationskonzepte ausgerichtet sind, denn in den hergebrachten Formen der Arbeitsorganisation können sich menschliche aber auch technische Potentiale nur teilweise entfalten. Zwar entdeckt man in einer wachsenden Zahl von Unternehmen das menschliche Arbeitsvermögen als Schlüsselressource zur Bewältigung der vielfältigen Anforderungen turbulenter Märkte, andererseits betrachtet die Mehrzahl der Un-

ternehmer den Menschen nach wie vor als Kostenfaktor, den es zu minimieren gilt - sei es im Rahmen überkommener tayloristischer Strukturen oder in flexiblen Formen der Arbeitsorganisation, die keine Spielräume eröffnen und zu Lasten menschlicher Potentiale gehen, wie z.B. in zergliederten, dequalifizierenden Aufgabenzuschnitten vieler Call-Center. Viele Neuerungen bleiben oberflächlich und führen nicht zu substantiellen Veränderungen, zahlreiche Umstrukturierungen bleiben Etikettenschwindel. Verstärkt durch den Druck des "Shareholder-Value" sind auch arbeitspolitische Rückschritte zu verzeichnen.

In vielen solcher Unternehmen ist mit der ausschließlichen Konzentration auf Kostensenkung nicht nur die Bereitschaft, sondern auch die Fähigkeit zur Innovation gesunken, die allein langfristig Marktanteile sichern und neue Beschäftigungsfelder eröffnen könnten.

Insgesamt ist eine abnehmende Langfristorientierung innovationsorientierter Aktivitäten festzustellen, die sich nicht zuletzt in der sinkenden Bereitschaft ausdrückt, in Ausbildung zu investieren.

#### Defizite der bisherigen Technologiepolitik

Vor diesem Hintergrund hätte staatliche Bildungs- und Technologiepolitik Impulse für ein Umsteuern geben müssen, statt wie die Unternehmen Mittel für Forschung- und Entwicklung zu kürzen. Zwar sind in den meisten großen Volkswirtschaften mit Ausnahme u.a. der USA die FuE-Anstrengungen in der ersten Hälfte der 90er Jahre zurückgegangen, aber nirgends so zügig und nachhaltig wie hierzulande. Erst in jüngster Zeit wurde diese Entwicklung gestoppt. Gleichzeitig hätte der Schwerpunkt auf eine "humanressourcenorientierte" Zukunftsvorsorge, auf die Förderung Innovativer Arbeitsstrukturen, Führungsstile und Managementkonzepte verlagert werden müssen.

In den vergangenen Jahren ergaben internationale Vergleichsstudien in der Triade (Europa, Japan, USA) wiederholt, dass deutsche Unternehmen hinsichlich ihrer Innovationspotentiale auf den hinteren Rängen liegen, was in erster Linie auf Defizite bei diesen innerbetrieblichen Faktoren zurückgeführt wurde. Dass die daraus resultierende organisatorische Lernschwäche ein Hauptproblem der deutschen Wirtschaft ist, zeigt auch die Liste der ursprünglich aus Deutschland stemmenden Erfindungen, die aber nicht hier, sondern im Ausland erfolgreich vermarktet worden sind.

Dies ist vor allem auch die Konsequenz einer jahrzehntelangen einseitigen F- und E-Politik, die technikzentriert und zu stark auf kapitalintensive Bereiche orientiert war, statt soziale, organisatorische und strukturelle Innovationen zu forcieren. Die zentralen Probleme des Innovationsgeschehens in Deutschland liegen eben nicht in erster Linie in fehlender technischer Kompetenz. Die Fördermaßnahmen konnten nicht die erhoffte Wirkung erzieler, weil sie im Kern auf einem reduzierten Verständnis von Wettbewerbsfähigkeit und einem überholten Modell des Innovationsprozesses basierten.

#### Erweitertes Verständnis von Innovation

Innovation ist kein technischer Vorgang sondern ein komplexer sozialer Prozess in dem ökonomische Interessen, gesellschaftliche und betriebliche Kräfteverhältnisse, kulturelle Normen und Werte und andere, vor allem sog. weiche Faktoren, eine entscheidende Rolle spielen. Die Quelle von Innovationen sind immer Menschen. Sie müssen ihre Qualifikation und Motivation in entsprechenden Formen der Arbeitsorganisation entfalten können. Während die Wachstumswellen der Vergangenheit auf Technologien beruhten. die große Sachinvestitionen auslösten, spielen bei modernen Techniken komplexe Kommunikationsbezüge und das Lernen der Beschäftigten eine größere Rolle. Wissen, Einfallsreichtum und Motivation der Menschen waren schon immer die ausschlaggebenden Produktions-, Wettbewerbs- und Engpassfaktoren. In einer hochdynamischen Wissensgesellschaft gilt das mehr denn je.

### Schwerpunkte eines neuen Innovationskonzeptes

Zur wirkungsvollen Umsetzung des in der Riegierungserklärung genannten Programmpunkts: "Aufbruch für Innovation und neue Technologien" hält der DGB eine grundlegende Neuorientierung der FuE-Politik und eine entsprechende Umschichtung der Mittel für erforderlich. Die Förderung menschlicher Potentiale, menschlicher Kreativität bei humanen Arbeitsbedingungen muss in den Vordergrund treten.

Statt der traditionellen technikzentrierten Orientierung auf kostspielige Aufholstrategien bei wenigen Spitzentechnologien sollte sich die Förderung künftig stärkor am gesellschaftlichen Bedarf, an erkennbaren sozialen und ökologischen Engpässen, am Ziel einer nachhaltigen Entwicklung und an organisatorischen, sozialen und strukturellen Innovationen orientieren, die wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiche technische Innovationen sind.

Innovationsförderung in Deutschland muss folgende Schwerpunkte enthalten:

Konsequente Entwicklung der menschlichen Potentiale;

Seite 5

- Überprüfung der eingefahrenen Strukturen in den Bereichen Bildung, Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung;
- Hilfen zur Überwindung überkommener Organisations- und Managementkonzepte in den Unternehmen, um Freiräume zur besseren Entfaltung der menschlichen Potentiale zu eröffnen;
- Entwicklung und Unterstützung regionaler Netzwerke, Förderung des Sozialen Dialogs und institutioneller Reformen;
- Strategische Ausrichtung der staatlichen Technologiepolitik auf Innovationen in gesellschaftlichen Bedarfsfeldern und absehbare Engpässe.

In welchem Maße Innovationen sich durchsetzen, Leitmärkte und neue Beschäftigungsfelder entstehen, hängt von ihrer sozialen und kulturellen Einbettung, wie Zugangs- und Nutzungsvoraussetzungen und institutionellen Reformen ab (Beispiel: Medienkompetenz breiter Kreise, Daten- und Verbraucherschutz, soziale Regulierung der Telekommunikation, geeignete arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen, u.a. als Voraussetzung für die Verbreitung der IuK-Techniken in Wirtschaft und Gesellschaft).

Der Einsatz der Informationstechnologie beschleunigt die Entstehung von vernetzten Volkswirtschaften, Arbeitsplätze können leichter verlagert werden. Dies ist aber nur in begrenztem Umfang möglich, weil nur das dokumentierbare Faktenwissen sich weltweit verbreiten und nutzen läßt. Spezifische Kenntnisse und Erfah rungswissen über Prozesse und Produkte, "Know how" und "Know why", bleibt an Personen, Regionen und Netzwerke gebunden. Sie stellen einen wichtigen Standortfaktor dar. Hier liegen die Chancen für qualifizierte und dauerhaft wettbewerbsfähige Arbeitsplätze in Deutschland, die eine innovations- und beschäftigungsorientierte Technologiepolitik aufgreifen muss.

Der DGB begrüßt, dass inzwischen neue Forschungskonzepte wie Leitprojekte, Wettbewerbe in gesellschaftlichen Bedarfsfeldern erprobt werden. Eine angemessene Umschichtung der Mittel im Bundeshaushalt können wir jedoch nicht erkennen. Dies gilt insbesondere für den Themenkomplex der Arbeits- und Unternehmensorganisation. Einzelne Aspekte werden in manchem Fachprogramm aufgegriffen, decken aber jeweils nur Teilbereiche ab (u.a. Qualifizierung), enthalten keine modellhafte Erprobung neuer Lösungen zu aktuellen Fragen (etwe lermender Organisationen, innovative Milieus, etc.). Es fehlt eine zusammenfassende Initiative.

#### Gewerkschaften stellen sich den Herausforderungen neuer Formen der Arbeits- und Unternehmensorganisation

Die Interessen eines zukunftsorientierten Managements und die der Beschäftigten an qualifizierten, persönlichkeitsfördernden Tätigkeiten liegen daher dicht beienander aber die der Arbeitnehmer realisieren sich nicht im Selbstlauf. Innovative Formen der Arbeitsorganisation eröffnen neue Gestaltungsmöglichkeiten, aber Zielvereinbarungen können Zieldiktate werden, Arbeitszeitflexibilisierung zur schrankenlosen Verfügbarkeit verkommen. Auch zeitgemäße Managementkonzepte ändern nichts an der grundsätzlichen Abhängigkeit der Beschäftigten, zumal das sog. "Normalarbeitsverhältnis" erodiert. Die Gewerkschaften verschließen sich nicht der Tätsache, dass der Strukturwandel mit neuen Formen der Beschäftignig und auch mit neuen Formen der Selbständigkeit verbunden ist. Sie werden sich nicht darauf beschäftigten; um licht die Interessen der Beschäftigten in "normalen" Arbeitsverhältnissen einzutreten.

#### Förderung des sozialen Dialogs

Der notwendige Umsteuerungsprozess muss durch einen Dialog zwischen Staat, Wirtschaft und Gewerkschaften begleitet werden. Entsprechend ihrer wachsenden Bedeutung sollten die qualitativen, insbesondere die sog. weichen Standortfaktoren auch Gegenstand eines dauerhaften Biindnis' für Arbeit werden. Die Gesprächsparteien könnten sich auf eine langfristig angelegte, konsequent auf Innovation setzende Strategie verständigen, die Kreativität und Qualifikation der Menschen in den Mittelpunkt stellt und entsprechende Forschungs- und Förderaktivitäten vereinbaren. In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach einer neuen Balance von Flexibilität und sozialer Sicherheit für die Beschäftigten zu behandeln.

#### Beispielhafte Aktivitäten der Europäischen Union

Um der globalen Herausforderung zu begegnen, hebt die Europäische Kommission die Bedeutung der Faktoren Wissen, Organisation, Netzwerke und Cluster in Branchen und Regionen hervor. Mit dem Grünbuch "Eine neue Form der Arbeitsorganisation im Geiste der Partnerschaft" hat sie 1997 den Impuls für einen andauernden europaweiten Erfahrungsaustausch und Lernprozess gegeben.

Ausgangspunkt ist die Suche nach einer neuen Balance zwischen sozialer Sicherheit und Flexibilität, das Engagement für ein Konzept flexibler Strukturen, die auf Qualifikation und einer von Vertrauen und Partnerschaft geprägten Unternehmenskultur beruhen, die Forderung nach einer Stärkung der Beteiligungsrechte der Beschäftigten im Betrieb, sowie die ausdrückliche Absage an technikzentrierte, auf kurzfristige Kostensenkung angelegte Unternehmensstrategien - womit die Kommission einen Ansatz vertritt, der auf die wirklichen Ursachen von Innovations- und Wettbewerbsschwäche vieler Unternehmen abzielt.

Im Rahmen dieser Aktivitäten sollen auch die Merkmale von effektiven und dynamischen Innovationssystemen auf regionaler und europäischer Ebene identifiziert und die rüfert werden. Dabei geht die Europäische Kommission davon aus, uass Flexibilität, Qualität und günstige Preise inzwischen nur noch Marktzugangsfaktoren sind und keine offensive Strategie begründen.

Da eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit vielmehr auf dem Erhalt von Innovationsfähigkeit basiert, soll die Entwicklung komplexer Netzwerke unterstützt werden, durch die die Fähigkeit der Unternehmen zu ständiger Innovation gestärkt und auch kleineren Firmen der Zugang zu hochwertigen Dienstleistungen eröffnet wird. Ihr Ziel ist es, durch die Förderung innovationsgestützter Modelle regionaler Entwicklung "Aufwärtsspiralen" zu initiieren (high roads) statt im globalen Wettbewerb vorrangig auf Kostenvorteile zu sutzen (low roads). Die Förderung innovativer Formen der Arbeits- ind Unternehmensorganisation bildet bereits ein wesentliches Element des europäischen Beschäftigungspakts. Für die Umsetzung sind in erster Linie die Sozialpartner in den Unternehmen aber auch im Rahmen des "Sozialen Dialogs" auf allen Ebenen (unternehmensund branchenbezogen) verantwortlich.

#### 2. Eckpunkte für ein Innovations- und Aktionsprogramm ZUKUNFT DER ARBEIT – UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT

Im Zentrum einer zukunftsfähigen Technologiepolitik und als Instrument ihrer Neuausrichtung sollte ein Innovations- und Aktionsprogramm "Zukunft der Arbeit - Unternehmen der Zukunft" stehen, angelegt als fachübergreifendes Treiberprogramm angesiedelt beim BMBF in gemeinsamer Trägerschaft mit BMA und BMWi. Es ist kein Ersatz für Fachprogramme, sondern Kristellisationskern für Experimente und den Dialog der Akteure, branchen- und wirtschaftsbereichsübergreifend. Mit seinen Querschnittsfragen hat es eine horizontale Dienstleistungs- und Koordinierungsfunktion gegenüber anderen Förderbereichen. Dieses Innovationsprogramm muss Einfluss nehmen auf Forschung und Entwicklung insbesonde-

re auf die Fachprogramme in den Bereichen Produktion und Dienstleistung, Bildung und Berufsbildung.

Im Dialog zwischen Unternehmen, Forschung, Politik und Verbänden ist zu analysieren, welchen Herausforderungen sich die Organisationen gegenübersehen, welche Aktionsmöglichkeiten, Bewältigungsstrategien und welche konkreten Maßnahmen hierzu erforderlich sind – technisch, organisatorisch, personell.

Ziel des Programms "Zukunft der Arbeit - Unternehmen der Zukunft" ist die Unterstützung zukunftsfähiger, insbesondere wach sender Unternehmen durch

- Schaffung von Bedingungen, in denen menschliches Arbeitsvermögen sich optimal entfalten kann, durch die Erprobung und Verbreitung neuer Formen der Arbeitsorganisation und überbetrieblicher Kooperation;
- (2) Förderung wissensbasierter , innovativer, Icrnfähiger Kommunikations- und Organisationsstrukturen in und zwischen Unternehmen und innovationsförderlicher Unternehmenskulturen sowie zwischen Freiberuflern, ihren Netzwerken und Unternehmen sowie
- (3) Erprobung neuer Transferwege und -strukturen privater, öffentlicher und intermediärer Organisationen wobei zu beachten ist, dass Transfer ein hochkomplexer und komplizierter Lernprozess ist.
- (4) Umsetzung der Erkenntnisse internationaler Studien zur Innovationsfähigkeit und zu einem erweiterten Innovationsverständnis.

Dabei kann auf zahlreiche Vorarbeiten aus den Programmen der Bundesregierung "Humanisierung der Arbeitsweit" und "Arbeit und Technik" zurückgegriffen werden. Als ein Element überwiegend praxis- und umsetzungsorientierter Innovationsförderung soll es darüber hinausgehend Impulse für den Strukturwandel und für Betriebs- oder Existenzgründungen geben.

Die folgenden Schwerpunkte, die in einem inneren Zusammenhang stehen, sollten dabei im Dialog entwickelt und bearbeitet werden:

#### Im Zentrum: die Entwicklung zukunftsfähiger Unternehmensmodelle:

#### Themen:

06/99

 Formen von inner- und überbetrieblicher Kooperation, die besonders geeignet sind, um Kreativität und Qualifikation der

- Menschen zu fördern und den raschen Wandel zu beherrschen:
- Untersuchung von Hemmnissen/Anreizen für die Entwicklung von Netzwerkstrukturen und empirische Analysen unterschiedlicher Formen der Innovationskooperation;
- Forschung über innovative Kooperationsformen wie Public Private Partnership, Dienstleistungsnetze, Agenturen des Gewährleistungsstaats, etc.
- Analyse zukünftiger Herausforderungen und Bewältigungsformen, Strategien, Organisationsformen und Unternehmenskulturen

Vulaussetzung der Entfaltung menschlichen Arbeitsvermögens sind Qualifikationen und die Gewährleistung bzw.Förderung von Kreativität und Gesundheit der Menschen. Sie bilden die entscheidende Grundlage für ihre Befähigung zur Zukunftsentwicklung im Unternehmen.

#### Lernen in Unternehmen und Regionen

#### Themen:

- Ermittlung und Verbreitung lernfreundlicher Formen der Arbeitsorganisation.
- Erfolgsfaktoren betrieblicher Restrukturierungen und der Entwicklung von lernenden Organisationen:
- Modelle der Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung für Menschen mit unterschiedlichen Qualifikationen, Qualifizierungsmodelle für Menschen mit geringem Potential:
- Entwicklung von Konzepten für die Einführung von Qualitäts-, Umweit- oder Arbeitsschutzmanagementsystemen oder für die Einführung von Telekooperation;
- Erarbeitung umsetzbaren Wissens über die systematische Organisation des Wissenstransfers in und zwischen den Betrieben sowie zwischen Unternehmen, Wissenschaft und anderen Akteuren und über innovative Milieus:
- Förderung inner-, zwischen- und überbetrieblicher Kooperationen, regionaler Netzwerke und Innovationsdialoge;
- Möglichkeiten und Grenzen regionaler Qualifizierungspolitik;
- Entwicklung und Evaluation handlungsorientierter Lehr- und Lernformen im Rahmen der betrieblichen Qualifizierung;
- Förderung von Projekten oder virtuellen Arbeitszusammenhängen neuer Selbständiger oder Freier Mitarbeiter.

#### Informationen zur Wirtschafts- und Strukturpolitik

- Der Einsatz neuer Techniken, Organisationsformen und Managementkonzepte in der Informations- und Wissensgesellschaft eröffnet die Chance zu stärkerer Berücksichtigung von Fähigkeiten und Bedürfnissen der Menschen. Damit verbunden sind jedoch auch neuartige Belastungen, Risiken und Verunsicherungen. Dies erfordert eine Fortentwicklung und Neuformulierung von Begriff und Zielsetzung der menschengerechten Gestaltung der Arbeit.
- Um die vorhandenen Gestaltungspotentiale zu erschließen, kommt es vor allem darauf an, Prävention systematisch als Beitrag zur innovativen Gestaltung der Arbeitsprozesse zu entwickeln und die Beschäftigten hierzu zu befähigen.
- Widersprüche zwischen Unternehmenszielen und Gesundheitsförderung sind Gegenstand der Innovationsforschung.
- Bei wachsendem Bedarf der Unternehmen an Informationsund Beratungsdienstleistungen ist hierfür auch das Potential des Arbeitsschutzes zu nutzen und zu entwickeln.
- Auch der Umweltschutz ist systematisch als integrierter Beitrag zur innovativen Gestaltung der Betriebs- und Arbeitsprozesse zu erschließen:
  - betriebliche Nachhaltigkeit betrieblicher Umweltschutz und menschengerechte Arbeitsgestaltung (z.B. ökologisches Vorschlagswesen, Fort- und Weiterbildung).
  - · Verbindung von ökonomischen und ökologischen Managementsystemen (z.B. Öko-Controlling, Öko - Audit).
  - · Verknüpfung zwischen betrieblichem und regionalem Umweltschutz.
- Untersuchungen über Differenzierungs- und Segmentierungstendenzen und demografische Entwicklung;
- Auflösung überkommener räumlich-zeitlicher Bindungen von
- Entwicklungstrends der Arbeit und deren Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme:

#### Innovationsdialoge und Förderung von Existenzgründungen

Dieses Programm ist auch als Kommunikationsplattform konzipiert. Der Austausch von Forschung und Praxis, von Entwicklung und Anwendung sollte als Innovationsdialog gestaltet werden, der von breiter Beteiligung und wachsender Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure auf allen Ebenen geprägt wird.

Anwendung sollte als Innovationsdialog gestaltet werden, der von breiter Beteiligung und wachsender Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure auf allen Ebenen geprägt wird.

Projekt- und programmbezogene Beteiligung muss um regionale und branchenweite (auch neue bedarfsstrukturierte Verbünde, wie Mobilität) Foren und Innovationsdialoge mit weiteren Akteuren in regionalen und öffentlichen Handlungsbereichen ergänzt werden. Mit seinem offenen Zugang bildet das Programm ein Bindeglied zwischen Wissenschaft und Praxis, sowie zwischen unterschiedlichen Politikfeldern. Die Globalisierung erfordert eine stärkere Berücksichtigung internationaler Forschungsresultate und den Ausbau internationaler Kooperationen. In diesem Zusammenhang sind verstärkt internationale Partnerschaften, vor allem aber neue Formen des Austauschs und der Zusammenarbeit mit den Institutionen der EU zu entwickeln.

Bei der Förderung von Existenzgründungen zur Erschließung von Innovations- und Beschäftigungsfeldern geht es um die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Existenzgründer, insbesondere um ihre Unterstützung/Beratung auf dem Weg zum Unternehmer, von der Erfindung bis zur Entstehung und Stabilisierung der Beschäftigung (z.B. in Fragen der Organisation, Finanzierung, Vertriebs).

Im Hinblick auf die Beschäftigungseffekte und zur Zukunftsvorsorge sind Maßnahmen zur Förderung von Innovationskooperationen oder die Mobilisierung regionaler Potentiale durch entsprechende Förderkonzepte (Leitprojekte, regionale Wettbewerbe, Sonderentwicklungsbereiche usw.) vor allem in gesellschaftlichen Bederfsfedern anzusiedeln, wie z.B. ressourcensparende Produktion, soziale, gesundheits- und öko-effiziente Dienstleistungen. Das Förderkonzept der Dienstleistungsinitiative ist ein Anknüpfungspunkt. Es muss weiterentwickelt und besser ausgestattet werden.

#### 3. Begleitstrukturen und Umsetzung des Programms

Zur Steuerung und Begleitung des Programms soll ein neustrukturierter "Gesprächskreis" geschaffen werden.

- Aufgaben:
  - Bearbeitung und Abstimmung aller strategischen Fragen der Steuerung, Begleitung und Umsetzung,
- Kooperation mit anderen Programmen und Politikbereichen;
- Zusammensetzung:

Beteiligung vor allem der Sozialpartner und Institutionen aus den jeweiligen Praxisfeldern;

- Untergliederungen:
   Möglichkeit der Einrichtung nach Bedarf;
- Organisatorischer Unterbau: Geschäftsstelle z.B. beim Projektträger, Sozialpartnerbüros;
- Finanzmittel:
   Eigener Titel zur unmittelbaren Vergabe durch den Gesprächskreis für die Programmsteuerung, Evaluation und Umsetzung.

Um die umfassenden Problemstellungen, ihre Differenzierungen und wechselseitigen Beziehungen angemessen bearbeiten zu können, müssen neue und vielfältige Instrumente eingesetzt werden (z.B. betriebliche Modellversuche, regionale Wettbewerbe usw.). Zugleich müssen die Bedingungen für die Umsetzung gewonnener Erkenntnisse verbessert werden. Als Treiberprogramm darf es nicht nur eigenständiges FuE-Programm bleiben, es muss auch in der Lage sein, auf andere Fachprogramme mit Relevanz für die Arbeitsund Unternehmensgestaltung Einfluss zu nehmen sowie Impulse für die öffentliche und wissenschaftliche Diskussion zu geben.

Für die eigenständigen FuE-Projekte ist ein differenziertes methodisches Inventar sowie die Integration sowohl betriebs- und volkswirtschaftlicher als auch arbeits- und sozialwissenschaftlicher Methoden erforderlich. Der Erforschung der o.g. Wechselwirkungen sind breite Experimentierfelder einzuräumen, in denen Neuland betreten werden kann. Es gilt, nicht nur vorhandenes Wissen effizienter zu nutzen, sondern auch neues zu generieren. Dafür bedarf es geschützter Freiräume außerhalb des jeweiligen "Mainstreams" der Forschung. Eine Auswertung einschlägiger international vergleichender Untersuchungen ist hierbei notwendig.

Insbesondere muss es einen Neuanfang gegenüber den Vorläuferprogrammen "Humanisierung der Arbeit" und "Arbeit und Technik" darstellen. Es sind spezifische Instrumente zu entwickeln, um über ein Forum "Zukunft der Arbeit - Unternehmen der Zukunft" die wissenschaftliche und öffentliche Diskussion zu fördern und den Fachprogrammen des BMF, BMA und BMWi, insbesondere in den Bereichen Produktion und Dienstleistungen, Bildung und Berufsbildung, Impulse zu geben.

Die Entwicklung dieses Programms muss mit der Erprobung von Konzepten verbunden werden, die mehr Pluralismus ermöglichen. Außenseiter, Querdenker und Minderheiten sind oft Quelle von Innovationen. Programmkonstruktionen müssen Vielfalt, Experimente und Risiken zulassen, müssen die aktive Beteiligung von tendenziell ausgeschlossenen Gruppen ermöglichen, z.B. durch Förderung von Vorprojekten. Damit einhergehen muss auch eine Demokratisierung und stärker interdisziplinär orientierte Gestaltung des Begutachtungs- und Beratungswesens.

Insbesondere ist die Beteiligung sozialer, wirtschaftlicher und wissenschaftlicher Organisationen und Akteure am Entscheidungsund Transferprozess mittels verschiedener Dialogformen sicher zu stellen, die über den zuständigen Projektträger organisiert werden könnten. Je nach Charakter der Innovationsfelder müssen spezifische Formen der Verbreitung in den öffentlichen Raum, des Franfers in die Praxis und der dauerhaften Implementierung von Lösungen in die Realität entwickelt werden.

Ein wesentliches Ziel sollte nicht nur die Neuentwicklung, sondern auch die Verbreitung und Erprobung von bereits vorhandenen Konzepten als übertragbare Modelle sein, organisiert als wechselseitiger Prozess des Lernens von der Praxis in Unternehmen und Betrieben. Hierzu sind entsprechende Bestandsaufnahmen erforderlich. Notwendig ist die Entwicklung spezifischer praxisorientierter Transfermethoden. Wir schlagen in diesem Zusammenhang vor, stärker das Instrument des Wettbewerbs, bspw. über Ausschreibungen, zu nutzen.

06/99 Seite 14