

# MOVANO - Innovation durch Kompetenz und gute Arbeit

## **Management, Betriebsrat und Beschäftigte als Akteure moderner Innovationsstrategien**

Projektzeitraum 01.06.2008 - 31.05.2011



### **Ausgangslage**

Wir gehen davon aus, dass für erfolgreiche und innovative Unternehmen eine ebenso innovative Personal- und Arbeitspolitik unabdingbar ist. In diesem Sinne können erfolgreiche Innovationsstrategien, verstanden als Wege und Instrumente zu mehr und „guter 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. Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass bislang zu wenig von diesen Erkenntnissen in die betriebliche Praxis Eingang gefunden haben, dass also die Herstellung innovationsförderlicher Umgebungen und Rahmenbedingungen über Personal- und Arbeitspolitiken im betrieblichen Alltag bislang nur unzureichend gelungen ist. Das heißt, wir haben es hier offenbar weniger mit einem Erkenntnis-, sondern vielmehr mit einem Vermittlungs- und Umsetzungsproblem zu tun.

### **Projektziel**

Das zentrale Projektziel von MOVANO bestand in der Förderung und Entwicklung einer umfassenden Strategie-, Handlungs- und Kooperationsfähigkeit aller relevanten Akteure in einem partizipativ gestalteten Entwicklungsprozess. Dieser Prozess zielte darauf ab,

- die betriebliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit in Hinblick auf Herausforderung des Marktes zu optimieren sowie
- die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter/-innen in Hinblick auf „gute Arbeit“ zu verbessern.

# HERAUSFORDERUNG FÜR MANAGEMENT, BETRIEBSRAT UND BESCHÄFTIGTE

## KUNDEN

Einzigartigkeit – Produkt(-qualität) – Servicequalität – Kosten

ALTERNDE  
BELEGSCHAFT

**ZUKUNFT GESTALTEN**  
für Unternehmen und Mitarbeiter

ALTERNDE  
GESELLSCHAFT

Innovations- und Leistungsfähigkeit



Gute Arbeit

## MITARBEITER/-INNEN

Sicherheit – Gesundheit – Kompetenz – Motivation

Einerseits bedingen sich diese beiden Ziele wechselseitig. Kompetente, motivierte und gesunde Arbeitnehmer/-innen sind eine wesentliche Ressource zur Stärkung der Stellung des Unternehmens im Markt. Andererseits ist das Verhältnis von ökonomischer und sozialer Innovation keineswegs linear. Soziale Innovationen, im Sinne der Herstellung von Bedingungen „guter Arbeit“ (Sicherheit, Kompetenz, Gesundheit und Motivation) sind eine wesentliche Produktivkraft für Produkt- und Prozessinnovationen, sie verursachen aber auch Kosten und sind somit zugleich Gegenstand von Verteilungskonflikten zwischen den Betriebsparteien. Das Verhältnis von betriebswirtschaftlichen Zielen und der Gestaltung von Bedingungen „guter Arbeit“ muss daher immer wieder aufs Neue austariert werden.

### Projektgegenstand

Eine betriebliche Innovationspolitik, die ökonomische Interessen (Produkt- und Prozessinnovation) mit Mitteln einer humanzentrierten Personal- und Arbeitspolitik (gesundheitsförderlich, lernförderlich und motivationsförderlich etc.) erreichen will, braucht kompetente und strategisch handelnde betriebliche Promotoren und Innovatoren auf Seiten des Managements, der Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung gleichermaßen. Diese entwickeln ihre Aktivitäten im intensiven Dialog und sind selbst in der Lage, unterschiedliche Interessenslagen auszubalancieren und ein rationales betriebliches Interessenhandeln zu garantieren. In einem so verstandenen kooperativen und kompetenten Vorgehen steckt ein großes Potenzial für eine auf nachhaltige Wirkungen ausgerichtete betriebliche Personal- und Arbeitspolitik mit positiven Wirkungen für wirtschaftlichen Erfolg und gute Arbeitsbedingungen gleichermaßen.

# HERAUSFORDERUNG FÜR MANAGEMENT, BETRIEBSRAT UND BESCHÄFTIGTE

**INNOVATIONS- UND  
LEISTUNGSFÄHIGKEIT**



**GUTE ARBEIT**

## **Leitprinzipien für nachhaltige Wirkungen**

Analyse hemmender und  
förderlicher Faktoren

Strategieentwicklung

Kompetenzentwicklung  
zentrale Akteure

interessengeleitete Kooperation  
Management und Betriebsrat

direkte Beteiligung  
der Beschäftigten

**ANWENDEN**

## **Gestaltungsfelder**

Fachkräfte rekrutieren,  
entwickeln und binden

Gesundheitsprävention  
erfahrungsbasiertes  
Wissensmanagement

Führung und Beteiligung  
Innovationsmanagement  
und Betriebsratsarbeit

Zur Realisierung dieser Zielsetzung wurden verschiedene Teilprojekte initiiert. Diese wirken im Rahmen des Forschungsvorhabens zusammen und ergänzen sich wechselseitig.

### **Teilprojekt 1: □ Gestaltungsinstrumente (ffw GmbH)**

Aufgabe der ffw GmbH war es, mit den am Projekt beteiligten Unternehmen, Lösungen zur Implementierung der Leitprinzipien mit Hilfe der Arbeit in den einzelnen Gestaltungsprojekten zu entwickeln und die Unternehmen bei deren Implementierung zu beraten und zu begleiten.

### **Teilprojekt 2: □ Wissenschaftliche Fundierung (Uni Jena)**

Aufgabe der Uni Jena war es, das Vorgehen wissenschaftlich zu begleiten und den Ertrag zu dokumentieren. Die Ergebnisse in den Gestaltungsfeldern sollten wissenschaftlich fundiert und auf ihre betriebswirtschaftliche Wirkung hin bewertet werden.

### **Teilprojekt 3: □ Gesundheitsprävention (Moog GmbH)**

Ziel des Teilprojektes „Gesundheitsprävention“ war es, ein ganzheitliches System zu entwickeln und zu implementieren, das von geeigneten Analysemethoden, Verfahren zur ergonomischen Verbesserung von Arbeitsplätzen, Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsorganisation und Qualifizierung bis hin zu Veränderungen in der Wahrnehmung und Umsetzung von Führungsaufgaben reicht.

### **Teilprojekt 4: □ Führung und Partizipation (Endress+Hauser Wetzer GmbH)**

Ziel des Teilprojektes war die Weiterentwicklung gelebter Führungskulturen mit dem Ziel obige Herausforderungen besser bewältigen zu können. Im Rahmen des Projektes geht es insbesondere

darum, neue Aufgaben und Anforderungen an Führungskräfte, die sich aus oben beschriebenen Herausforderungen ergeben, zu identifizieren und geeignete Gestaltungslösungen zu entwickeln und zu erproben und deren nachhaltige Wirksamkeit im täglichen Handeln zu verankern.

### **Teilprojekt 5: □ Erfahrungsbasiertes Wissensmanagement (POG Präzisionsoptik Gera GmbH)**

Ziel des Teilprojektes war es, das betriebliche „Wissensmanagement“ im Unternehmen auf eine ganz neue Grundlage zu stellen und neue Routinen des Wissenstransfers, Strukturen des betrieblichen Innovationshandelns und der generationenübergreifenden Sicherung von Erfahrung zu implementieren.

### **Teilprojekt 6: □ Fachkräfte rekrutieren, binden und entwickeln (MAZet GmbH)**

Ziel des Teilprojekts war es, das Thema Personalentwicklung in neuer Weise zum Gegenstand der betrieblichen Gestaltung zu machen. Der Personalaufbau konnte zwar rein quantitativ über das hohe Ausbildungsengagement bewerkstelligt werden, bei der Integration der Nachwuchskräfte gibt es jedoch Potentiale. Als Instrumente in der Analysephase sind unter anderem Belegschaftsbefragungen, Gruppendiskussionen mit Angehörigen verschiedener Alters- und Statusgruppen sowie Altersstrukturanalysen zum Einsatz gekommen.

### **Teilprojekt 7: □ Betriebsrat und Innovationsmanagement (Robert Bosch GmbH, Werk Bamberg)**

Im Rahmen des Teilprojektes wurden hierzu Verfahren und Instrumente entwickelt, wie das Thema „Innovationsmanagement als Aufgabe der betrieblichen Interessensvertretung“ systematisch und in einem beteiligungsorientierten Verfahren erschlossen und durch geeignete Gestaltungsmaßnahmen in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden kann.

## **Zusatzinformationen**

### **MOVANO - Flyer**

→ [Download](#)

→ [Das Buch zum Projekt](#)

Betriebliche Akteure moderner Innovationsstrategien

Innovation durch Kompetenz und „gute Arbeit“ □ Management, Betriebsrat und Beschäftigte als Akteure moderner Innovationsstrategien

Herausgegeben von Wolfgang Anlauff, Hans Dieter Hartwich, □ Ingo Singe und Christoph Thieme  
Nomos Verlagsgesellschaft □ 2011, ca. 300 S., brosch., □ ISBN: 978-3-8329-6741-3 □ Preis: 59,00 €  
Nähere Informationen [HIER](#) ...

## **Beteiligte**

### **Beteiligte Unternehmen □:**

- Endress+Hauser, Wetzlar GmbH & Co KG, Nesselwang
- MAZeT GmbH, Jena
- Moog GmbH, Nürnberg
- POG Präzisionsoptik Gera GmbH, Gera

### **Beteiligte Institute:**

- ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung, Nürnberg
- Universität Jena, Lehrstuhl für Arbeits- Industrie und Wirtschaftssoziologie, Jena

### **Value Partner:**

- IG Metall Verwaltungsstellen in Bayern und Thüringen
- Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e. V.
- Robert Bosch GmbH, Bamberg

### **Finanzierung**

Das Projekt wurde aus Mitteln des BMBF - Bundesministerium für Bildung und Forschung (www.bmbf.de) gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Präventive Maßnahmen  
für die sichere und gesunde  
Arbeit von morgen

### **Ansprechpartner**



#### **Hans-Dieter Hartwich**

Telefon: +49 911 46 26 79-25

E-Mail: [hartwich@ffw-nuernberg.de](mailto:hartwich@ffw-nuernberg.de)

→ [Druckversion](#)

← [zurück zur Projektübersicht](#)