

Seit Jahren befassen sich Politiker aller Couleure mit vielerlei Vorschlägen zur Lösung unseres sozialen Problems Nr. 1: der Massenarbeitslosigkeit und sie versprechen besonders in Wahlkampfzeiten immer wieder eine deutliche Verringerung der Arbeitslosenzahlen. Doch die praktischen Erfolge bleiben aus – tatsächlich verschärft sich dieses Problem von Jahr zu Jahr. Das liegt vor allem daran, dass die Mehrzahl der politischen Bemühungen lediglich oberflächlich auf der Ebene der Symptome ansetzt und nicht bei den tieferen Ursachen des Problems. Dies ist das Thema dieser Artikelreihe die mit der Folge 4 nun ihren Abschluss findet ...

ULRICH KLOTZ · REIHE ›INNOVATIONSPOLITIK‹ · FOLGE 4

Innovationspolitik – Umsetzungs-konzepte und Perspektiven

**Auf dem Weg zu innovativen Arbeitsformen und Unternehmenskulturen:
Eine gewerkschaftliche Initiative liefert Anstöße für ein neues
arbeitsbezogenes Forschungs-Rahmenkonzept der Bundesregierung, das auf den
Menschen als Quelle von Innovation setzt.**

BEREITS IN DEN 80-ER Jahren kam eine Reihe von Untersuchungen anhand zahlreicher Fallstudien über fehlgeschlagene Innovationsprojekte übereinstimmend zu dem Ergebnis, »dass die Unternehmenskultur den wichtigsten Einflussfaktor der Innovation bildet« (Alfred Kieser, »Unternehmenskultur und Innovation«) oder wie es unlängst Prof. Hans-Jürgen Warnecke, der langjährige Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, in den VDI-Nachrichten formulierte: »Ich bin davon überzeugt, dass die Unternehmenskultur – wie sind die Arbeitsbedingungen, wie wird geführt und wie geht man miteinander um – im internationalen Wettbewerb der entscheidende Erfolgsfaktor ist. [...] Es bedarf eines geeigneten Klimas, damit sich Einfallsreichtum und der Mut zu Neuem entfalten können.«

Innovationsfördernde Unternehmenskulturen zeichnen sich unter anderem durch folgende Merkmale aus:

- Toleranz gegenüber Fehlschlägen;
- Sicherheit für die Mitarbeiter;

- bereichsübergreifende Teams und Netzwerke mit Rotation;
- keine Ausrichtung an Abteilungs- oder Bereichszielen;
- kein zentraler Stab für strategische Planung;
- keine Statussymbole;
- horizontale statt vertikaler Karriere- modelle;
- Ächtung von Informationsfilterung und -blockierung;
- hohe Dichte informeller Kommunikation;
- Toleranz gegenüber abweichenden Meinungen.

Obwohl diese Zusammenhänge seit langem bekannt sind, sind deutlich erkennbare Änderungen in der Praxis kaum zu beobachten oder zumindest vollziehen sie sich außerordentlich langsam. »Insbesondere in Krisenzeiten – wenn eine zu geringe Innovationsrate einen Handlungszwang auslöst – ist eine Tendenz zu Machtkämpfen zu beobachten, die einem Wertewandel außerordentlich hinderlich ist«, so noch einmal Alfred Kieser.

Aus einer innovationshemmenden eine innovationsfördernde Kultur zu formen, ist deshalb eine der schwierigsten Innovationen überhaupt. Was auch daran liegt, dass die Unternehmenskultur als Gesamtheit der durch Gewohnheit und Praxis entstandenen Sichtweisen, Einstellungen, Handlungsmuster, Verhaltensweisen und Wertesysteme zweifellos eines der komplexesten Untersuchungsgebiete der modernen Arbeits- und Innovationsforschung ist – hier harren noch zahlreiche offene Fragen ihrer Beantwortung, deshalb besteht hier besonderer Bedarf an (umsetzungsorientierter) Forschung und deren Förderung durch staatliche Institutionen.

Einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur ist die Arbeitsorganisation. Bestimmte Organisationsformen können das Arbeitsklima befruchten, andere können es regelrecht vergiften. Vor allem hierarchische Strukturen korrumpieren den menschlichen Geist. Hier richtet sich Loyalität meist mehr auf den jeweiligen Vorgesetzten als

auf die Organisation und der Wert von Aufgaben wird meist daran gemessen, inwieweit sie dem Vorgesetzten nützen oder gefallen könnten. In einem solchen Klima, das vor allem Anpassung fördert, haben Innovationen prinzipiell wenig Chancen, denn innovatives Verhalten ist nun einmal per Definition das genaue Gegenteil von angepasstem Verhalten.

Die wachsende Einsicht in den Zusammenhang von Innovationsfähigkeit und menschengerechten Arbeitsbedingungen hat in den

letzten Jahren zur Entwicklung zahlreicher neuer Organisationskonzepte geführt – wie zum Beispiel die Team-, Prozess-, Scheiben-, Clan-, Waben-, Cellular-, Fraktal-, Orbital-, Hypertext-, Cluster- oder Netzwerk-Organisation, die Holarchie, Heterarchie, Adhocratie und andere mehr. All diesen, hier nicht im Einzelnen zu definierenden Ansätzen ist mehr oder weniger gemein, dass sie die formale Organisation zugunsten

informaler Strukturen zurücknehmen, teilweise handelt es sich um autonome, weitgehend selbstorganisierende Systeme, die keine hierarchische oder nicht einmal mehr eine dauerhafte Struktur aufweisen – wobei die praktischen Vor- und Nachteile dieser innovativen Konzepte noch längst nicht hinreichend untersucht sind.

Und selbst dort, wo von Organisationsgestaltung die Rede ist, wird die Gestaltung des Gestaltungsprozesses nur selten thematisiert. Gerade da aber wären Innovationen dringend vonnöten!

Die Realität der Organisationsentwicklung in den meisten Unternehmen ist noch immer durch traditionelle Rationalisierungskonzepte bestimmt, die – ›von oben‹ her in Gang gesetzt und gesteuert – im Wesentlichen auf die Senkung von Arbeitskosten ausgerichtet

sind. Aber: »Für den Innovationswettbewerb in der wissensbasierten Wirtschaft sind diese Konzepte völlig untauglich«, so formuliert es Franz Lehner in seinem Aufsatz ›Innovatives Management – ein Widerspruch in sich selbst?‹.

Auch hier bleibt es also der zukünftigen Arbeits- und Organisationsforschung vorbehalten, die theoretischen Fundamente neuer Gestaltungswege zu erhärten und operationale Instrumente zur praktischen Umsetzung zu entwi-

zuzusammengesetzte Teams innovativer sind als homogene Gruppen. Eine bunte Mischung von unterschiedlichen Wertvorstellungen, Verhaltensweisen, Ansichten, Erfahrungen und kulturellen Traditionen ist ein guter Nährboden für innovative Ideen.

Vor allem dort, wo es gelingt, jugendliche Ideenfülle in einer fruchtbaren Weise mit dem gewachsenen Erfahrungswissen Älterer zu verbinden, stehen die Chancen gut, dass die aus diesen Ideen entwickel-

ten Innovationen tatsächlich von der Gesellschaft angenommen werden und am Markt erfolgreich sind.

Aus dieser Erkenntnis lassen sich neue Aufgabenfelder für eine innovative Arbeitsgestaltung ableiten: Wie müssen Arbeit und insbesondere die Unternehmenskultur gestaltet sein, damit in altersgemischten Teams die unterschiedlichen Fähigkeiten

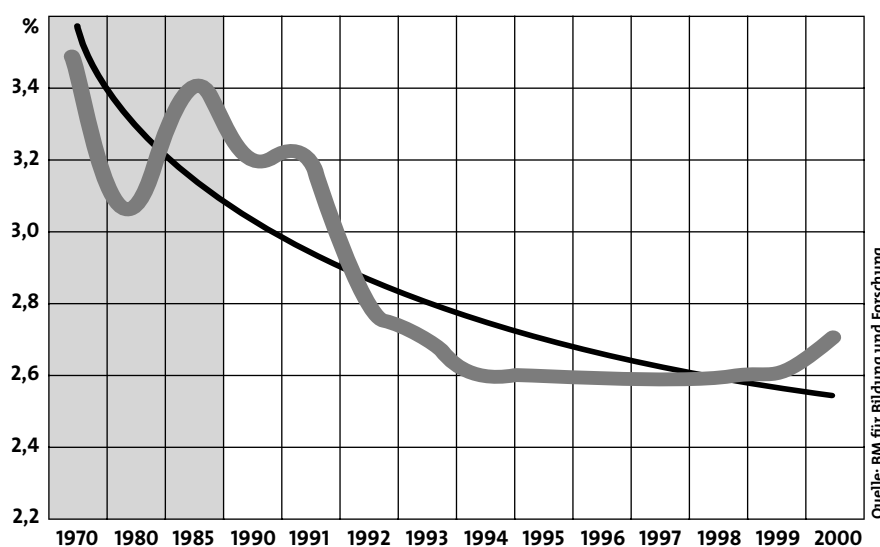
und Erfahrungen optimal eingebracht werden können? Wie muss Arbeit gestaltet sein, damit angesichts der ins Uferlose wachsenden Anforderungen wissensbasierter Arbeit (Stichworte: Arbeit ohne Ende, Arbeit ohne Grenzen) lebenslanges Lernen wirklich ermöglicht wird, damit das Alter auch gesund erreicht werden kann und nicht zuletzt eine vernünftige Erziehung von Kindern mit der Berufsarbeit vereinbar bleibt?

Aus dem Zusammentreffen neuer Arbeitsanforderungen – als Folge von hier in früheren Artikelserien bereits skizzierten fundamentalen Umwälzungen der Arbeitswelt (siehe die Serie von Ulrich Klotz zur ›New Economy‹, von CF 1/00 bis CF 10/00) und als Folge der sich allmählich herausbildenden neuen Unternehmensformen in der Wissensge-



Anteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung

...am öffentlichen Gesamthaushalt in Deutschland



Quelle: BM für Bildung und Forschung

ckeln sowie mögliche Wirkungen und Nebenwirkungen zu ergründen.

Demografie und Arbeitsgestaltung

EIN WANDEL IN der vorherrschenden Unternehmenskultur könnte auch dazu beitragen, eine der größten Herausforderungen zu entschärfen, vor der Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland und Europa stehen: die demografische Entwicklung.

Denn die wohl wichtigste Voraussetzung für Innovation und Weiterentwicklung ist Vielfalt – das ist im Wirtschaftsleben nicht anders als in unserer natürlichen Umwelt. Dort, wo Einförmigkeit herrscht, wo alle einer Meinung sind, herrscht (existenzgefährdender) Stillstand. In der Praxis bestätigt sich denn auch immer wieder, dass vielfältig

sellschaft – mit der demografischen Herausforderung resultieren besonders viele Forschungs- und Umsetzungsprobleme, deren Lösung jetzt vordringlich angegangen werden muss, solange in dem sich allmählich schließenden Zeitfenster noch Handlungsspielräume offen stehen.

Strukturwandel der Arbeit erfordert neue Konzepte

DIE BIS HIERHER skizzierten Überlegungen waren auch der Ausgangspunkt einer in den Jahren 1996 bis 1999 von der IG Metall und dem DGB entwickelten Initiative für ein Aktionsprogramm der Bundesregierung, die im August 1999 unter dem Titel ›Zukunft der Arbeit – Unternehmen der Zukunft‹ der Öffentlichkeit vorgestellt wurde (siehe hierzu: DGB Bundesvorstand [Hrsg.]: Zukunft der Arbeit – Unternehmen der Zukunft / Initiative für ein Aktionsprogramm der Bundesregierung; Berlin 1999).

Anknüpfend an die vielfältigen Erkenntnisse und Erfahrungen aus der experimentellen Entwicklung neuer Arbeitsstrukturen und Produktionskonzepte soll mit der Initiierung und Förderung wegweisender neuer Arbeitsformen ein Optimum zwischen selbstverantwortlichem, humanem Arbeiten einerseits und hohem wirtschaftlichen Ertrag andererseits gefunden werden.

Unter den sich wandelnden Bedingungen zunehmend entgrenzter, hochflexibler Arbeit und neuen Formen des Umgangs mit Wissen entstehen neue und veränderte Belastungen für die Beschäftigten. Zielsetzungen wie Sozialverträglichkeit und Zukunftsbeständigkeit/Nachhaltigkeit verlangen neue Ansätze der Arbeitsgestaltung.

Die Erhaltung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit (›Employability‹) unter anderem durch eine vernünftige Balance zwischen Arbeit und Leben (›Work-Life-Balance‹), sowie zwischen Selbst- und Fremdbestimmung, wird zu einem wichtigen Element einer innovativen Gestaltung von Arbeit, die zugleich die Innovations- und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen erhalten hilft.

Bei der gewerkschaftlichen Initiative ›Zukunft der Arbeit – Unternehmen der

Zukunft‹ steht – im Gegensatz zu anderen, stärker technisch orientierten Forschungsförderprogrammen – eine intelligente Verknüpfung von Arbeits- und Beschäftigungspolitik im Mittelpunkt des Interesses. Darin eingeflossen sind insbesondere auch Erfahrungen, die in der IG Metall mit den gewerkschaftlichen Innovations-Beratungsstellen (IBS/IGM) bereits Anfang der 80-er Jahre gesammelt werden konnten.

Im Rahmen dieser Pilotprojekte wurden damals die Ansatzpunkte gewerkschaftlicher Innovationspolitik entwickelt, die auch heute noch unverändert Gültigkeit besitzen – wie zum Beispiel die vielfältigen Maßnahmen zur Förderung regionaler Entwicklungskooperationen (›Innovations-Cluster‹) mit dem Ziel eines allmählichen Umbaus unseres Wirtschafts- und Produktions-Systems hin zu umwelt- und sozialverträglicheren Strukturen, Prozessen und Produkten.

Die gewerkschaftliche Initiative wurde von der rot-grünen Bundesregierung in vielen Punkten aufgegriffen und in Gestalt des neuen Rahmenkonzepts für ein Forschungsprogramm ›Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit‹ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) am 3. Januar 2001 öffentlich vorgestellt. In der Pressemitteilung des Ministeriums hieß es damals: »Der Übergang von der Industriegesellschaft in die Wissens- und Informationsgesellschaft stellt die Forschung vor neue Herausforderungen. Wissen und Information entscheiden zunehmend über wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen und berufliche Perspektiven der Beschäftigten. Diese Veränderungen bewirken einen Wandel der im vorigen Jahrhundert geschaffenen Arbeitsstrukturen und -verhältnisse. Das Forschungsprogramm soll diesen Wandel aufgreifen, Lösungsvorschläge entwickeln und in die Praxis umsetzen.« Nähere Informationen im Internet unter:

www.bmbf.de/620_956.html

Das Forschungsprogramm konzentriert sich auf vier Handlungsbereiche:

(1) Handlungskompetenz und Beschäftigungsfähigkeit entfalten und erhalten!

Das Programm soll dazu beitragen, neue Formen der Arbeitsorganisation zu entwickeln, die den Beschäftigten

die Möglichkeit eröffnet, ihre Fähigkeiten zu entfalten und einzusetzen. Diese Fähigkeiten werden zur wichtigsten Quelle für Unternehmenserfolg und Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft. Es geht im Kern darum, ein Optimum zwischen hohem wirtschaftlichen Ertrag einerseits und selbstverantwortlichem Arbeiten andererseits zu finden. Denn nur zufriedene und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind erfolgreiche Mitarbeiter.

(2) Unternehmensentwicklung nachhaltig gestalten!

Der Übergang von alten zu neuen Unternehmens-/Organisationsstrukturen soll begleitet und innovationsfreundliche Milieus und Unternehmenskulturen sollen gefördert werden. Vor allem das Herausbilden neuer Unternehmensformen bis hin zu ›virtuellen‹ Unternehmen und die dadurch entstehenden Arbeitsformen sind zu untersuchen. Eine wichtige Frage ist, wie die industriellen Beziehungen mit ihren speziellen Beteiligungsrechten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für diese Unternehmensformen neu gestaltet werden müssen.

(3) Chancengleichheit fördern und ungenutzte Potenziale erschließen!

Eine zukunftsorientierte, innovative Arbeitsgestaltung muss die Risiken und Chancen für Menschen mit geringen Qualifikationen ausloten. Sie laufen besonders Gefahr, Verlierer der betrieblichen Gestaltungsprozesse zu werden. Hier geht es darum, neue Ansätze zur Integration dieser Menschen in den Arbeitsprozess zu entwickeln.

(4) Gestaltungsoptionen bei Folgen des demografischen Wandels nutzen!

Darüber hinaus haben wir es aufgrund des demografischen Wandels mit einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung und einem drohenden Nachwuchsmangel zu tun. Hier geht es darum, Instrumente und Strategien zu entwickeln, um die betriebliche Innovationsfähigkeit sicherzustellen. Altersgemischte Teams im Betrieb können

ebenso wichtig sein, wie eine generationsübergreifende Personalpolitik und ein intensiver Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen alten und jungen Beschäftigten.

Und dies ist das Leitbild des Programms: Entwicklungsmöglichkeiten von Individuen und Unternehmen zu fördern und zu erweitern, damit sie die Veränderungen der Arbeitswelt aktiv und menschengerecht gestalten und so zu Unternehmenserfolg und Beschäftigung beitragen können!

Zur Feststellung des Forschungsbedarfs für das Rahmenkonzept ›Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit‹ wurde in einem ersten Schritt in einem breit angelegten *Bilanzierungsprojekt* die Verbreitung innovativer Arbeitsformen ermittelt und typologisiert. Das Projekt brachte eine Reihe ernüchternder Ergebnisse über die Nutzung der ›Ressource Mensch‹ und zeigte erheblichen Gestaltungsbedarf – zum Beispiel im Hinblick auf:

- die wachsende Polarisierung in der Arbeitswelt,
- wachsende Über- und Unterforderung,
- die mangelhafte Ausschöpfung der vorhandenen Qualifikationen,
- zunehmende Defizite einer vielfach amateurhaften Arbeitsgestaltung,
- arbeitspolitische Rückschritte unter dem Druck von Kapitalmarktzwängen,
- die demografische Entwicklung.

Die Untersuchungen bestätigen, dass erfolgreiche Lösungen durch ganzheitliche Herangehensweise an das Thema Innovation gekennzeichnet sind. Die Vorreiter innovativer Arbeitsgestaltung zeichnen sich durch ein Denken in (langfristigen) Marktchancen statt in (kurzfristigen) Kostenrisiken aus.

Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg setzt besonders sorgfältigen Umgang mit der ›Innovationsquelle‹ Mensch voraus (siehe auch: www.bilanzierungs-arbeitsgestaltung.de/)!

Neue Wege der Umsetzung

NEUE ERKENNTNISSE und Forschungsergebnisse sind wichtig. Mittel- und langfristig ist Forschung aber nur dann erfolgreich, wenn sie von der Praxis akzeptiert wird, das heißt, wenn sie die Probleme der Praxis ernst nimmt und



verständliche, praktikable Lösungswege aufzeigt. Daher muss die breite Anwendung von (Forschungs-)Ergebnissen und Konzepten zur Arbeits- und Unternehmensorganisation, die einem ganzheitlichen Innovationsansatz folgen, unterstützt werden. Gleichzeitig muss die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Forschung sowie zwischen den Wissenschaftsdisziplinen im Kontext der Arbeitsforschung intensiviert werden.

Insbesondere gilt es, aus den Erfahrungen mit den früheren Forschungsprogrammen zur Humanisierung des Arbeitslebens zu lernen. In diesen

Programmen wurden zwar jede Menge wertvoller Erkenntnisse gewonnen und publiziert, eindeutiger Schwachpunkt waren aber die mangelnde Umsetzung und breite Übertragung dieser Forschungsergebnisse.

Für das inzwischen um die Dienstleistungsforschung erweiterte Forschungsprogramm, daher auch der aktuelle Titel: ›Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen‹, stehen zurzeit rund 34 Millionen Euro pro Jahr zur Verfügung, für die vorerst geplante Laufzeit von fünf Jahren also insgesamt rund 160 bis 170 Millionen Euro.

Nun ist davon auszugehen, dass sich während der Laufzeit des Forschungsprogramms die Unternehmensstrukturen, die Anforderungen an die Beschäftigten, die Erfordernisse und die Strategien für den Umgang mit neuen Formen von Arbeit weiter verändern werden. Um aktuelle Entwicklungen rasch aufgreifen zu können, ist das Programm deshalb von vornherein als ›lernendes Programm‹ konzipiert. Die Fördermaßnahmen werden also je nach Entwicklung nach und nach erarbeitet, vorgeschlagen, bewertet und durchgeführt.

Über die mehrjährigen Vorarbeiten bei der Programmkonzeption hinaus sind Vertreter der Gewerkschaften intensiv in allen Durchführungsstufen des Programms beteiligt, zum Beispiel an der Formulierung und Initiierung der Themen für die Ausschreibung von Projektförderungen.

Das Forschungsprogramm zur innovativen Arbeitsgestaltung (IAG) hat sich vom Start weg erfolgreich entwickelt. Sämtliche bisherigen Themenausschreibungen stießen auf überaus große Resonanz. Zurzeit werden mehr als 600 Projekte gefördert. Wer genauere Informationen sucht, findet diese in dem Jahresbericht, der in der aktuellen Ausgabe (02/03) 900 Seiten umfasst und bei at@dlr.de bezogen werden kann.

Die große Nachfrage hat zur Folge, dass derzeit die verfügbaren, ohnehin knapp bemessenen Mittel alljährlich weitgehend ausgeschöpft sind und wich-



Trends & Hintergründe

tige Felder gar nicht bearbeitet werden können. Hier wäre es dringend geboten, insbesondere aus den skandinavischen Erfolgsbeispielen zu lernen und im Etat des Bundesministeriums für Bildung und Forschung deutliche Umschichtungen vorzunehmen.

Jedoch zeichnet sich derzeit leider eine eher gegenteilige Entwicklung ab. Ohnehin ist der Anteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung am

mehr als doppelt so großen Anteil am Forschungssetat wert, was zwar verglichen mit den skandinavischen Vorbildern immer noch beschämend wenig war – aber immerhin.

Vergleicht man die in dieser Artikelreihe dargestellten Trends mit denen anderer Länder, dann bleibt von einigen Ankündigungen der rot-grünen Bundesregierung in ihrem Zukunftsprogramm von 1999, ›Deutschland erneuern‹, nicht

allein reicht nicht. Die Menschen sollten ihr erworbenes Wissen auch anwenden können und dürfen – und dazu muss die Arbeitswelt vielerorts noch gründlich umgestaltet werden.

Die Bundesregierung muss die Prioritäten bei der Forschungsförderung radikal umkrepeln – andernfalls verspielt sie die Zukunftschancen unseres Landes noch rascher als ihre Vorgänger!

öffentlichen Gesamthaushalt seit Jahren (im Großen und Ganzen) rückläufig, er liegt mit knapp 16 Milliarden Euro bei inzwischen 2,7 Prozent des Gesamthaushalts. Generell stagnieren die Forschungs-/Entwicklungs-Aufwendungen in Deutschland bei etwa 2,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts und liegen damit deutlich unter der Quote der wichtigsten Wettbewerberländer und auch unter dem von der Europäischen Kommission beschlossenen Minimum von drei Prozent (siehe Abbildung Seite 5).

Und von diesen an sich schon unzureichenden staatlichen Ausgaben für Forschung und Entwicklung fließt nur ein Bruchteil, nämlich derzeit gerade einmal etwa zwei Promille (!), in das hier vor allem vorgestellte Programm zur innovativen Arbeitsgestaltung. Damit rangiert ein Schlüsselbereich für die wirtschaftlich-soziale Entwicklung unseres Landes auf einem der allerletzten Plätze in der staatlichen Prioritätenliste – beispielsweise wird allein für Weltraumforschung nahezu das Zwanzigfache ausgegeben. Spätestens anhand dieser Zahlen wird offenkundig, dass man auf den Regierungsbänken einige der tieferen Ursachen für die aktuelle wirtschaftliche Misere unseres Landes noch immer nicht erkannt hat.

Noch in den 80-er Jahren war der damaligen Bundesregierung das arbeitsbezogene Vorgängerprogramm einen

viel übrig. Vielmehr scheinen aktuelle Planungen erneut zu bestätigen, was der Sozialwissenschaftler Friedrich Weltz anhand zahlreicher Fallbeispiele über die Lernfähigkeit von Verwaltungen herausfand. Er kam zu dem Schluss, dass ständiger Spar- und Rechtfertigungsdruck eine produktive Verarbeitung von Fehlentwicklungen weitgehend verhindere. Statt aus Fehlern zu lernen, würden diese nur kaschiert – oft mit neuen Fehlern. Weltz brachte dies auf die prägnante Formel: »Aus Schaden dumm werden!« Seine Forschungsergebnisse sollten nicht nur im Bundesforschungsministerium, sondern in allen bundesdeutschen Amtstuben zur Pflichtlektüre gehören – das wäre sicherlich ein Beitrag zur Steigerung der Innovationsfähigkeit.

Seit dem Regierungswechsel 1998 wird dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) oft vorgehalten, dass das Thema Bildung zu sehr dominiere. Vermutlich hat auch die unglückliche Abspaltung von Technikabteilungen und deren Verlagerung ins damalige Wirtschaftsministerium zu diesem Eindruck beigetragen – eine Entwicklung, die man so bald wie möglich wieder rückgängig machen sollte. Andererseits hat die Bundesministerin durchaus Recht, wenn sie bei jeder Gelegenheit die Bedeutung der Bildung hervorhebt. Bildung ist ohne Zweifel der wichtigste Faktor, wenn es darum geht, die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich bewältigen zu können. Aber Bildung

Innovationen sind kein Selbstzweck

NICHT ALLES WAS NEU IST, ist auch wünschenswert, nützlich oder einfach besser als das Alte. Wir stehen ständig vor der Frage, in welcher Richtung wir unser Leben weiter treiben, was wir bewahren möchten, wie wir (für uns selbst und im Zusammenleben mit anderen) die Balance halten zwischen Innovation und Tradition. Nicht die Technik ist das Ziel, sondern Ziel ist die Lösung von Problemen, bei der die Technik helfen soll. Eine Innovationspolitik, die an Bedürfnissen ansetzt und diese mit dem technisch Machbaren verknüpft, ist erfolgreich, weil sie technische, ökologische und soziale Neuerungen zusammenbringt. Wer an Bedürfnissen ansetzt und gesellschaftlich akzeptierte Systemlösungen sucht, sichert langfristig begehbare ›Innovationspfade‹ und schafft damit gleichzeitig kalkulierbare Rahmenbedingungen für Forschungs- und Entwicklungsentscheidungen von Unternehmen.

Die IG Metall vertritt dazu seit mehr als zwei Jahrzehnten einen erweiterten Innovationsansatz (siehe auch Folge 3 dieser Reihe in CF 11/03, Seite 8): Die ökonomischen Vorgaben werden mit gesellschaftlichen Wertvorstellungen konfrontiert und im Rahmen einer sozial-ökologischen Reformstrategie weiterentwickelt. Die IG Metall wird auch künftig die offene und offensive Auseinandersetzung um forschungs- und technologiepolitische Weichenstellungen führen.

Gegenstände dieser Debatte werden vor allem sein:

- die Themen, der Umfang und die Strukturen staatlicher Forschungsförderung,
- die Gestaltung der Förderinstrumente,
- die Beteiligung von Arbeitnehmern und Betriebsräten bei der Konzeption, Bewilligung und Durchführung von Programmen und Projekten,

- die Beteiligung von Arbeitnehmern und Betriebsräten an durch staatliche Institutionen moderierten Themen- und Innovationsdialogen zwischen allen gesellschaftlichen Gruppen.

Gewerkschaften können zwar nur selten Forschungsprojekte in großem Stil durchführen, sie können aber Foren schaffen für einen konstruktiven Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis und auf diese Weise zur Verbreitung,

Umsetzung und Durchsetzung neuer Erkenntnisse aus der Forschung beitragen. In diesem Sinn wird die IG Metall unter anderem auch ihre Reihe von Workshops zum Themenkomplex ›Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit‹ fortsetzen, in denen betriebliche Praktiker, Wissenschaftler und Mitarbeiter aus gewerkschaftlichen Beratungseinrichtungen gemeinsam am Wissenstransfer in zwei Richtungen arbeiten – erstens, Probleme und Anforderungen aus der betrieblichen Praxis in neuen Forschungsthemen zu bündeln, wie zweitens auch umgekehrt aktuelle For-

schungsergebnisse in die Praxis betrieblicher Arbeitsgestaltung zu vermitteln.

Ulrich Klotz, Dipl.-Ing., ist beim Vorstand der IG Metall (Bereich Wirtschaft, Technologie, Umwelt) für die Themenfelder Forschungs- und Technologiepolitik und Zukunft der Arbeit zuständig; Kontakt: ulrich.klotz@igmetall.de



Die vollständige Literaturliste kann bei der Redaktion angefordert werden (siehe Impressum auf Seite 3).

URICH KLOTZ

Zusammenfassende Thesen zur Reihe ›Innovationspolitik‹

(CF 9/03 bis CF 12/03)

■ Der Wettbewerb hoch entwickelter Volkswirtschaften ist ein Innovationswettbewerb. Permanente Innovation ist die Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch Voraussetzung für die Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze wie auch für die Schaffung neuer Arbeit.

■ Internationale Vergleichsuntersuchungen lassen inzwischen eine Innovationsschwäche in Deutschland erkennen, deren Wurzeln in die 70-er Jahre zurückreichen. Zwar wird auch bei uns überall und jederzeit von Innovation geredet, wirkliche Veränderungen finden aber eher selten statt. Vor allem deshalb ist Deutschland beim Wirtschaftswachstum mittlerweile hinter viele andere Länder zurückgefallen. Und hier liegt auch die zentrale Ursache für die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit in Deutschland.

■ Dauerhaft wirksame Beschäftigungspolitik muss an den Ursachen des unbefriedigenden Wirtschaftswachstums ansetzen. Die Mehrzahl der derzeit in der politischen Diskussion erörterten Maßnahmen tut dies nicht, sondern versucht lediglich einige Symptome dieser Fehlentwicklung zu mildern und die Verwaltung des Mangels zu verbessern.

■ Die verbreitete Fokussierung auf die Kosten als Wettbewerbsfaktor führt die politische Debatte eher in die Irre. Deutschland hat weniger ein Kosten- als ein Innovations-

problem. Exportorientierte, rohstoffarme Hochlohnländer können ihr Wohlstandsniveau nur solange halten, wie sie in der Lage sind, innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die andere Länder noch nicht herstellen können, aber benötigen. Hingegen führt der Versuch eines reinen Kostenwettbewerbs mit den aufsteigenden Ländern früher oder später in eine Sackgasse.

■ Gleichwohl konzentrieren sich in deutschen Unternehmen die Innovationsanstrengungen auf traditionelle Märkte und Technikfelder und dort vor allem auf Verbesserungs- und Prozessinnovationen. Hingegen sind Produktinnovationen für eine Entwicklung völlig neuer Geschäftsfelder vergleichsweise rar. Langzeitstudien lassen erkennen, dass viele deutsche Manager seit etwa Mitte der 70-er Jahre beim Thema Innovation verstärkt auf Nummer Sicher gehen und Durchbruchs-Innovationen eher als Risiken denn als Chancen betrachten. Auch deshalb ist Deutschland auf einer Reihe wichtiger Wachstumsmärkte und Zukunftsfelder (wie Informationstechnik und zugehörigen wissensintensiven Dienstleistungen) kaum noch vertreten. Da wir bei den besonders forschungsintensiven Gütern geradezu dramatisch Weltmarktanteile verlieren, ist Deutschland laut Bundesbank inzwischen sogar zum Netto-Technologie-Importeur geworden. Die Industriezweige, die noch heute das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bilden – Automobil- und Maschinenbau, Elektrotechnik, Chemie – gründen sich im Kern auf Durchbruchs-Innovationen des ausgehenden 19. Jahrhunderts.

■ Die Innovationsschwäche in Deutschland ist hausgemacht und resultiert wesentlich aus weit verbreiteten Defiziten in den Unternehmen bei sozialen, organisatorischen und unternehmenskulturellen Faktoren. Anachronistische Managementkonzepte, dysfunktionale Organisationsformen und nicht zuletzt eine in Deutschland besonders perfektionierte, noch von alter Industrieära und Massenproduktion geprägte Unternehmenskultur



behindern oder verhindern vielfach eine Umsetzung von Inventionen (Erfindungen) zu Innovationen. Verbreitete Mängel in der Führungsqualität verursachen in Gestalt von Demotivation und mangelndem Engagement im Arbeitsprozess Jahr für Jahr Schäden in der Größenordnung des deutschen Bundeshaushalts (laut Gallup).

■ Der Engpassfaktor im Innovationsprozess ist die personengebundene und die organisatorische Kompetenz. Eine Neustrukturierung der Innovationspolitik muss hier ansetzen und vor allem neue Formen einer integrierten Personal- und Organisationsentwicklung fördern. Um dem wachsenden Innovationsdruck auch unter den Bedingungen der zunehmend wissensbasierten Wirtschaft erfolgreich standhalten zu können, sind grundlegende Änderungen in der Art und Weise, wie Unternehmen geführt werden, unumgänglich. Arbeitsprozesse müssen so gestaltet sein, dass die Menschen ihre Fähigkeiten, ihr Wissen, ihre Erfahrungen und nicht zuletzt ihre innovativen Potenziale und Ideen möglichst ungehindert entfalten und gleichzeitig ihre Arbeit mit ihrem übrigen Leben in Einklang bringen können. Dies kann auch helfen, demografische Probleme zu entschärfen und die Abwanderung von Spitztalenten in Länder mit attraktiveren Arbeitsbedingungen zu bremsen.

■ Statt Gleichklang und Einheitslösungen brauchen wir in den Unternehmen eine Kultur der Vielfalt, in der unterschiedliche Wertvorstellungen, Verhaltensweisen, Erfahrungen, Traditionen und Ansichten den Nährboden für innovative Ideen bilden. Wo es gelingt, jugendliche Ideenfülle auf fruchtbare Weise mit dem gewachsenen Erfahrungswissen Älterer zu kombinieren, stehen die Chancen gut, dass die hieraus entstehenden Innovationen auch tatsächlich von der Gesellschaft angenommen werden und am Markt erfolgreich sind.

■ Ohne ihre Konsequenz auf die ›Ressource Mensch‹ abzielende Innovationspolitik und die flächendeckenden Programme zur Einführung innovativer Arbeitsformen wäre beispielsweise die positive wirtschaftliche Dynamik einiger skandinavischer Länder und ihre drastische Reduktion der Arbeitslosigkeit nicht zu erreichen gewesen. Staatliche Forschungs- und Technologiepolitik muss sich, wie andere bedeutsame Politikbereiche auch, von der Vorstellung eines linearen und technischen Innovationsprozesses verabschieden und sich stattdessen auf der Grundlage eines erweiterten Innovationsbegriffs auf die Förderung der Voraussetzungen für Innovation konzentrieren. Inzwischen schlägt auch die Europäische Kommission eine solche grundlegende Neuorientierung vor. Statt der vielfach erfolglosen Subventionierung technischer Entwicklungen sollen künftig stärker auch soziale, organisatorische und kulturelle Innovationen auf der Unternehmensebene befördert werden, die nun einmal Voraussetzung für erfolgreiche technische Innovation sind.

■ Eine innovative Umgestaltung der Arbeitswelt ist zugleich eine nachhaltig wirksame Beschäftigungspolitik, weil hierbei am Kern des Problems angesetzt wird. Es klingt banal: Der Mensch ist und bleibt die einzige Quelle von Innovation. Doch kaum etwas wird bei uns so sehr ignoriert und vernachlässigt wie diese schlichte Tatsache. Politik, die zukunftsfähig machen will, muss sich verstärkt der Unternehmens- und Betriebsebene widmen, denn hier liegen viele besonders hartnäckige Probleme, die es zu lösen gilt. Ohne Zweifel ist Bildung der wichtigste Faktor, wenn es darum geht, die Herausforderungen der Zukunft erfolgreich bewältigen zu können. Aber Bildung allein reicht nicht. Die Menschen sollten ihr Wissen und ihre Fähigkeiten auch anwenden können und dürfen – dazu muss die Arbeitswelt vielerorts gründlich umgestaltet werden.

■ Als Beispiel und Keimzelle für den überfälligen Strategiewechsel kann das unter anderem von Gewerkschaften initiierte Rahmenkonzept ›Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit‹ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung dienen, das als konsequente Weiterentwicklung der früheren Humanisierungs-Programme inzwischen wesentlich weiter gehende und umfassendere Zielsetzungen verfolgt. Allerdings – und hier spiegelt sich das deutsche Problem wider – hat dieses im Jahr 2001 gestartete Programm bislang noch nicht einmal im Forschungsministerium selbst den Stellenwert, der diesem Thema gebührt. (Ähnliches gilt leider heute auch für Teile der Gewerkschaften, die sich vielerorts diesen zukunftsorientierten Themen längst nicht mehr mit der Intensität widmen, wie es noch in den 80-er Jahren der Fall war – auch hier werden solche strategischen Defizite mit zunehmendem Bedeutungsverlust bezahlt).

■ Über die notwendige Weiterentwicklung aktueller Rahmenkonzepte und Forschungsprogramme hinaus kommt es jetzt darauf an, das Schlüsselthema Innovationspolitik als eine ressort-übergreifende Querschnittsaufgabe zu erkennen und zu etablieren. Neben der klassischen ›harten‹, rein auf die Technik konzentrierten Innovationsförderung müssen künftig vor allem die ›weichen‹ Voraussetzungen und der facettenreiche Nährboden für erfolgreiche Innovationsprozesse entwickelt und gefördert werden. Ein Dreh- und Angelpunkt zukünftiger Forschungs- und Technologiepolitik muss die Identifikation und Beseitigung der vielfältigen innerorganisatorischen Innovationshemmnisse und -barrieren sein. Nicht nur in den Unternehmen, auch und gerade in unseren Ministerien ist es höchste Zeit für eine Innovation der Innovationspolitik.