

Ulrich Klotz **„Innovationen werden von Menschen gemacht !“**
IG Metall - Vorstand
Wirtschaft, Technologie, Umwelt
Frankfurt am Main

Innovation und Innovationspolitik - einige Denkanstöße zum „Jahr der Innovation“.

Der Bundeskanzler hat das Jahr 2004 zum „Jahr der Innovation“ erklärt und eine „Innovationsoffensive“ angekündigt. Das ist zu begrüßen, greift er doch damit ein Schlüsselthema auf, von dem die Zukunft unserer Gesellschaft abhängt. Der Wettbewerb hoch entwickelter Volkswirtschaften ist ein Innovationswettbewerb. Permanente Innovation ist eine Voraussetzung für die Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze wie auch für die Schaffung neuer Arbeit.

Die öffentliche Reaktion auf die Initiative der Bundesregierung war allerdings bei denen, die sich schon länger mit dem Thema „Innovation“ befassen, unverkennbar skeptisch. Denn seit etwa Mitte der 70er Jahre taucht dieses Thema mehr oder weniger regelmäßig als Gegenstand staatlicher Initiativen und Aktionsprogramme auf und auch die aktuelle Innovationsoffensive ist gar nicht so innovativ, denn sie hat durchaus ähnliche Vorläufer.

Die Geschichte früherer Innovationsinitiativen zeigt, dass diese im Großen und Ganzen nicht die Wirkungen hatten, die man sich anfänglich von ihnen erhoffte. Zwar wurde und wird bei uns vielfach und vielfältig über Innovation geredet, wirkliche Veränderungen finden aber vergleichsweise selten statt. Internationale Vergleichsuntersuchungen lassen inzwischen eine deutliche Innovationsschwäche in Deutschland erkennen, deren Wurzeln in die siebziger Jahre zurückreichen. Vor allem deshalb ist Deutschland beim Wirtschaftswachstum mittlerweile hinter andere Länder zurückgefallen. Hier liegt die zentrale Ursache für die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit in Deutschland.

Nachhaltig wirksame Beschäftigungspolitik muss an den Ursachen des unbefriedigenden Wirtschaftswachstums ansetzen. Die Mehrzahl der derzeit in der politischen Diskussion erörterten Maßnahmen (Stichwort: „Hartz x ff.“) tut dies nicht, sondern versucht lediglich einige Symptome dieser Fehlentwicklung zu mildern und die Verwaltung des Mangels zu verbessern.

Die Fokussierung auf die Kosten als Wettbewerbsfaktor führt die politische Debatte eher in die Irre. Deutschland hat weniger ein Kosten- als ein Innovationsproblem. Exportorientierte, rohstoffarme Hochlohnländer können ihr Wohlstandsniveau nur solange halten, wie sie in der Lage sind, innovative Produkte und Dienstleistungen mit

Alleinstellungsmerkmalen 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 hiesige Manager seit etwa Mitte der siebziger Jahre beim Thema Innovation verstärkt auf Nummer sicher gehen und Durchbruchinnovationen eher als Risiken denn als Chancen betrachten. Auch deshalb ist Deutschland auf einer Reihe von Wachstumsmärkten und Zukunftsfeldern wie Informationstechnik und zugehörigen wissensintensiven Dienstleistungen kaum noch vertreten. Da wir bei den besonders forschungsintensiven Gütern Weltmarktanteile verlieren, ist Deutschland laut Bundesbank inzwischen sogar zum Netto-Technologieimporteur geworden. Die Industriezweige, die noch heute das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bilden - Automobil- und Maschinenbau, Elektrotechnik, Chemie - gründen sich im Kern auf Durchbruchinnovationen des ausgehenden 19. Jahrhunderts.

Eine Innovation, also eine neue Technologie, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung ist das Ergebnis eines zumeist langen Prozesses. Ob die Innovation letztlich erfolgreich oder nicht ist, hängt von der Gestaltung und von dem Verlauf dieses komplexen sozialen Prozesses ab. Dieser Prozess hat auch einen anderen Namen: Arbeit. Mit anderen Worten: Die Qualität und Gestaltung der Arbeit ist letztlich entscheidend für den Erfolg von Innovationen. Zahllose Untersuchungen bestätigen diesen Zusammenhang: Wann und wo immer man erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen einer Branche genauer unter die Lupe nimmt, stellt man früher oder später fest: die entscheidenden Unterschiede liegen bei der jeweiligen Gestaltung von Arbeitsstrukturen und -prozessen.

Beim Stichwort Innovation denken viele Menschen an neue, hochtechnisierte Produkte oder anspruchsvolle Verfahren. Das gehört auch zur Innovation - Produkte und Verfahren sind wichtige Ergebnisse von innovativem Denken, aber vor diesen Ergebnissen steht jeweils ein komplexer Innovationsprozess, und wer mehr Innovation will, tut gut daran, sein Augenmerk auf diese Prozesse und auf die daran beteiligten Menschen zu richten. Innovationen sind nicht planbar wie Straßen: Haben wir es nicht oft genug erlebt, dass Innovationen gerade nicht in den Feldern entstanden sind, wo mit viel Aufwand und Geld Bahnbrechendes angekündigt wurde, sondern an

Stellen, wo man sie gerade nicht erwartet hat? Sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Vermarktung von Innovation spielen menschliche Kenntnisse, Fähigkeiten, Erwartungen, Bedürfnisse, Wertesysteme und ähnliches eine Schlüsselrolle.

Erste Priorität gebührt deshalb der Schaffung einer Innovationskultur in Unternehmen und Verwaltungen, in Hochschulen und Denkfabriken. Innovation entsteht nicht unter Dauerdruck, sie entsteht nicht in einem Klima der Angst, und auch nicht in einem durch und durch auf Effizienz getrimmten Unternehmen, in dem die letzten verbleibenden Minuten als Effizienzreserven ausgepresst werden: Menschen brauchen Freiräume, um innovativ und erfindungsreich zu sein. Wenn die Bundesregierung Kreativität nicht nur fordern, sondern auch fördern will, muss sie Innovationskulturen fördern und sie gegen kurzfristige Quartalsorientierung börsennotierter Unternehmen verteidigen.

Innovationsdebatten, die sich vorwiegend um das technologische Endprodukt und dessen Förderung drehen, führen schon vom Ansatz her in die Irre. Denn hierbei handelt es sich letztlich um eine Art von planwirtschaftlichem Ansatz, da man hierbei ja nur Technologien fördert, die bereits bekannt sind. Innovationen sind aber nun einmal qua Definition das Neue, das Unbekannte - Innovationen sind nicht aus bekanntem Wissen ableitbar und nicht systematisch planbar. Tatsächlich trägt die Förderung von bereits Bekanntem vielfach dazu bei, dass das wirklich Neue sogar noch später entsteht, weil viele Forscher lieber nach den Subventionstöpfen schießen als sich auf unbekanntes Terrain zu wagen. Weil die klassische Industrie- und Technologiepolitik sich der Förderung von bereits Bekanntem widmet, wirkt sie de facto sogar innovationsbehindernd und strukturkonservierend. Wir erleben derzeit, wohin uns diese Art von Subventionspolitik geführt hat: in eine Sackgasse mit stetig steigender Arbeitslosigkeit. Sackgassen kann man nicht verlassen, indem man stärker aufs Gas tritt, sondern indem man die bisherige Politik zugunsten einer neuen Richtung aufgibt.

Die Frage lautet also: Wie kann man eigentlich die Entstehung von Neuem, von bislang Unbekanntem fördern?

Will man erfolgreich Innovationen fördern, muss man die Voraussetzungen hierfür verbessern. Das sind der Nährboden und das Klima, in dem Innovationen entstehen - also die menschlichen Potentiale und die Umgebung, in der diese Potentiale zur Entfaltung kommen: die Arbeitswelt.

Wenn die Bundesregierung sagt, wir haben Strukturprobleme, dann stimmt das in der Tat. Wir haben diese Probleme vor allem auf der betrieblichen Ebene.

Die Innovationsschwäche in Deutschland ist hausgemacht und resultiert wesentlich aus 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 früher Industrieära und Massenproduktion geprägte Unternehmenskultur behindern oder verhindern vielfach eine Umsetzung von Ideen und Erfindungen zu Innovationen.

Das kann man am besten daran erkennen, wenn man einmal die Geschichte von Erfindungen verfolgt, die hier in Deutschland geboren wurden und die dann aber in ganz anderen Ländern aufgegriffen und erfolgreich zu innovativen Produkten und zum Teil zu völlig neuen Märkten weiterentwickelt wurden. Um hier nur einmal ein paar Beispiele aus dem Bereich der Elektronik / Informationstechnik zu nennen: Vom Computer über den Mikroprozessor, von der Tintenstrahldrucktechnik über das Telefax, den Walkman und die LCD-Bildschirmtechnik bis hin zur MP3-Technologie: Das alles sind Erfindungen, die ursprünglich aus deutschen Unternehmen und Labors stammen, das alles sind heute Multimilliardenmärkte und Basis für Hunderttausende, wenn nicht gar Millionen neuer Arbeitsplätze, die aber allesamt kaum in Deutschland, sondern insbesondere in den USA und Asien für das Entstehen ungezählter neuer Unternehmen und dort für Prosperität gesorgt haben. Diese Liste von bei uns nicht umgesetzten Inventionen ließe sich fast beliebig verlängern - letztlich ist unsere Massenarbeitslosigkeit vor allem die Konsequenz ungezählter verpasster Innovations-Chancen.

Woran liegt es aber, dass gute Ideen und Erfindungen bei uns so oft keine Chancen bekommen?

Auf einen kurzen Nenner gebracht: Es liegt daran, dass in deutschen Unternehmen die vorherrschende Organisationsform noch immer die funktionelle Hierarchie ist, also eine Gliederung in Funktionsbereiche plus Machtpyramide, in der zwischen Entscheidungsträgern und Ausführenden unterschieden wird. In deutschen Unternehmen haben sich die ursprünglich aus Feudalismus und Militär abstammenden Organisationsstrukturen und Kulturen der Industriegesellschaft hartnäckig gehalten („Oben Würdenträger, unten Innovationsträger und dazwischen Bedenkenträger.“)

In solchen Strukturen werden innovative Ideen häufig im Kompetenz- und Machtgerangel von Abteilungen zerrieben, sie werden als

Bedrohung empfunden, weil neues Wissen stets altes Wissen und damit bestehende Machtverhältnisse und Privilegien gefährdet. In Hierarchien richtet sich die Loyalität mehr auf den jeweiligen Vorgesetzten statt auf die Organisation als Ganzes, deshalb fördern sie nun einmal Anpassung und Opportunismus, also das exakte Gegenteil von Innovation.

Der Engpassfaktor im Innovationsprozess ist die personengebundene und die organisatorische Kompetenz. Eine Restrukturierung 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 dem 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 konsequent auf die Humanressourcen abzielende Innovationspolitik und die flächendeckenden Programme zur Einführung innovativer Arbeitsformen wäre beispielsweise die positive wirtschaftliche Dynamik einiger skandinavischen Länder und ihre drastische Reduktion der Arbeitslosigkeit nicht zu erreichen gewesen. Forschungs- und Technologiepolitik muss sich, wie andere relevante 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 grundlegende Neuorientierung in Gestalt einer Innovationspolitik der „dritten Generation“ vor. Statt der vielfach erfolglosen Subventionierung technischer Entwicklungen sollen künftig stärker auch soziale, organisatorische und kulturelle Innovationen auf der Unternehmens

ebene befördert werden, die nun einmal Voraussetzung für erfolgreiche technische Innovation sind.

Eine innovative Umgestaltung der Arbeitswelt ist 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 zukunfts-fähig machen will, muss sich verstärkt mit der Gestaltung von Arbeitsprozessen auf der Unternehmensebene befassen, denn hier liegen viele besonders hartnäckige Probleme, die es zu lösen gilt. Nach wie vor ist der weitaus größte Teil von Erwerbsarbeit so gestaltet, dass die Beschäftigten darin nur einen Bruchteil ihrer Potentiale und Fähigkeiten einbringen können und dürfen. Die Folgen sind bekannt: Demotivation, mangelndes Engagement, arbeitsbedingte Erkrankungen und frühzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Dies alles bringt volkswirtschaftliche Verluste mit sich, die Jahr für Jahr in der Größenordnung des Bundeshaushaltes liegen (lt. Gallup). Ohne Zweifel ist Bildung der wichtigste Faktor, wenn es darum geht, 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 noch gründlich umgestaltet werden.

Als ein Beispiel und Keimzelle für den überfälligen Strategiewechsel kann das von Gewerkschaften mitinitiierte Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) dienen, das als Weiterentwicklung der früheren Humanisierungsprogramme inzwischen weitergehende und umfassendere Zielsetzungen verfolgt. Allerdings - und hier spiegelt sich die deutsche Misere wider - hat dieses im Jahr 2001 gestartete Programm bislang noch nicht einmal im Forschungsministerium selbst den Stellenwert, der diesem Schlüsselthema gebührt. Lediglich 0,2 Prozent des BMBF-Etats stehen hierfür zur Verfügung - also nur ein Bruchteil dessen, was in den vergangenen drei Jahrzehnten in den zu einem großen Teil gescheiterten Techniksubventionsprogrammen in den Sand gesetzt wurde.

Es gilt, insbesondere von den positiven skandinavischen Erfahrungen zu lernen und einen radikalen Strategiewechsel in der Forschungs- und Technologiepolitik herbeizuführen. Innovationspolitik muss sich mit dem Thema Innovation und nicht mit dem Thema Technik befassen. Sie muss sich auf die Förderung des Nährbodens konzentrieren, auf dem Innovationen entstehen: Dies ist und bleibt nun einmal der Mensch und sein Arbeitsumfeld, in dem er seine Kreativität entfalten kann - oder auch nicht. Natürlich kann man eine Innovationskultur und Verhaltensänderungen nicht per staatlichem Programm schaffen. Wenn man aber bedenkt, dass Arbeits- und Organisationsformen

Verhaltensmuster und Wertesysteme massiv beeinflussen und prägen, kann man beispielsweise durch staatliche Programme gezielt die Verbreitung offener Strukturen fördern, die Innovationen nicht behindern sondern ermöglichen. Das gilt natürlich auch für alle staatlichen Institutionen selbst - nicht nur in den Unternehmen, auch und gerade in unseren Ministerien ist es höchste Zeit für eine Innovation der Innovationspolitik.