

Kreativität, Kompetenz und Mitbestimmung – Schlüsselfaktoren für Innovationsfähigkeit

Heinz Putzhammer

Die Bundesregierung hat das Jahr 2004 zum Jahr der Innovation erklärt und eine Innovationsoffensive gestartet. Obwohl dieses Thema seit den 70er Jahren schon häufiger Gegenstand von Bündnissen und Initiativen mit geringem Erfolg gewesen ist, beteiligt sich der DGB an der Runde der „Partner für Innovation“, die bis Mitte 2005 innovationspolitische Handlungsempfehlungen formulieren soll. Die Gewerkschaften erhoffen sich durch ihre Mitarbeit eine stärkere Berücksichtigung und Einbeziehung der Rolle der menschlichen Arbeit und betonen die innovationsfördernde Wirkung von Personalentwicklung, Arbeitsgestaltung und Mitbestimmung.

1

Aktuelle Debatte

Die Innovationsoffensive der Bundesregierung „Partner für Innovation“ hat die öffentliche Aufmerksamkeit auf Innovationsfähigkeit als Schlüsselthema der deutschen Volkswirtschaft gelenkt. Als Ansatzpunkt zur Verbesserung von Arbeitsqualität und zur Schaffung neuer Arbeitsplätze war es bei den Gewerkschaften allerdings schon vor Jahrzehnten als wegweisend erkannt worden. Dies bereits damals in einem umfassenderen Sinn als die oft technokratisch verkürzten staatlichen Innovations-Initiativen (Hinz 1976). Inzwischen setzt sich dieses umfassende Verständnis auch auf europäischer Ebene durch (Europäische Kommission 2002).

Mit seiner Teilnahme will der DGB die Chance nutzen, für ein Konzept von Innovationspolitik zu werben, das er bereits beim Regierungswechsel 1998 vorgestellt und seitdem weiterentwickelt hat: es basiert gegenüber den herrschenden technikzentrierten Vorstellungen auf einem erweiterten Innovationsbegriff und stellt die Förderung von Kompetenz und Kreativität als Quelle von Innovation in den Mittelpunkt (DGB 1999).

Statt sich auf eine „Low road“-Strategie der wirtschaftlichen Entwicklung einzulassen – Kostensenkungen durch Verbilligung von Arbeit, Einschränkung öffentlicher, sozialer Investitionen, Förderung eines Niedriglohnsektors mit gering qualifizierten Tätigkeiten aber oft hohen Belastungen – einem Wettbewerb mit anderen Volkswirtschaften, der nur verloren gehen kann, setzt sich der DGB für eine Strategie der „high road“ ein. Das bedeutet, für ausreichend wirtschaftliches Wachstum attraktive und

qualitativ hochwertige Arbeitsplätze zu schaffen, für gesellschaftlichen Fortschritt die Erweiterung der Industrie- zur Wissensgesellschaft zu gestalten und eine nachhaltige Entwicklung zu fördern, die auch den Auswirkungen des demographischen Wandels Rechnung trägt und den gesellschaftlichen Zusammenhalt bewahrt. Marktkräfte allein können den Weg nicht weisen. Zukunftsfähig ist ein Konzept, das das Postulat gleicher Lebens- und Entwicklungschancen für alle Menschen und die Ziele Umweltschutz und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gleichwertig miteinander verbindet. Bei einer solchen Orientierung eröffnet die Weiterentwicklung der Industriegesellschaft durch Dienstleistungen und Wissensbasierung Wachstums- und Beschäftigungschancen. Humane Arbeitsbedingungen, die den Menschen Kreativität und Eigeninitiative ermöglichen, haben dabei hohe Priorität.

Zum Jahresbeginn 2004 hat der DGB den Zusammenhang zwischen Innovation, wirtschaftlicher Entwicklung, Beschäftigung und Arbeitsqualität erneut aufgegriffen und als Forderung nach innovationsförderlicher Industrie- und Dienstleistungspolitik in seinem Schwerpunktprojekt „Profil 04“ in den Mittelpunkt gestellt (DGB 2004); denn Wachstumsschwäche, Arbeitslosigkeit und eine relative Verschlechterung der deutschen Position bei wichtigen Innovationskennziffern signalisieren weiterhin innovationspolitischen Handlungsbedarf auf gesamtgesellschaftlicher aber auch auf betrieblicher Ebene. Entgegen der Kostenfokussierung der gegenwärtigen Debatte über Massenarbeitslosigkeit und Wachstumsschwäche betonen die Gewerkschaften, dass stärker als bisher alle Möglichkeiten zur Entwicklung von Zukunftsfeldern der Wirtschaft, aber auch zur Stabilisierung und Verbesserung

der sozialen Entwicklungen in der Gesellschaft gefördert werden müssen.

Ob durch die Initiative der Bundesregierung 2004 die Chancen gestiegen sind, das Thema Innovation und damit verbundene notwendige Neuorientierungen stärker in das gesellschaftliche Bewusstsein zu heben, kann erst die Zukunft zeigen. Jedenfalls ist das Konzept der „Innovationsinitiative“ der Bundesregierung aktionsorientierter angelegt als das der diversen Vorläufer und damit hoffentlich mehr als eine Imagekampagne (Fraunhofer-Gesellschaft 2004). Ziel ist die Schaffung einer gesellschaftlichen Aufbruchstimmung; so heißt es darin: Ein gesellschaftliches Klima für Innovation soll durch beispielhafte Pionier-Aktivitäten und attraktive Neuerungen erzeugt werden, die in „Impulskreisen“ zu gesellschaftlich relevanten Themen wie z. B. Gesundheit, Energie oder vernetzte Welten entstehen. Die Impulskreise sollen auch Querschnittsfragen wie Klein- und Mittelbetriebe, Dienstleistungen oder Effizienz im Forschungssystem behandeln.

Mit der Teilnahme des DGB an der Innovationsoffensive wollen die Gewerkschaften zu einer Innovationskultur in Wirtschaft und Gesellschaft beitragen, die das in Ministerien, Unternehmen und Forschungseinrichtungen immer noch dominierende lineare Innovationsmodell überwindet, das sich auf die Abfolge von Forschung, Entwicklung und Produktion reduziert.

Heinz Putzhammer ist Mitglied des Geschäftsführenden Bundesvorstands des Deutschen Gewerkschaftsbunds und zuständig für Wirtschafts- und Tarifpolitik, Strukturpolitik und Finanzen.
e-mail: Heinz.Putzhammer@bvv.dgb.de

Tatsächlich aber ist Innovation ein komplexer sozialer Prozess in dem ökonomische Interessen, gesellschaftliche und betriebliche Kräfteverhältnisse, kulturelle Normen und Werte und andere, vor allem so genannte weiche Faktoren, eine entscheidende Rolle spielen. Im Wettbewerb auf vernetzten Märkten wächst daher die Bedeutung qualitativer Standortfaktoren: Der DGB will mit seiner Mitarbeit also vor allem einem Thema zum Durchbruch verhelfen, das dort neben der Förderung von High-Tech-Erfindungen ein Schattendasein zu führen droht, obwohl es im Zentrum jeder Innovation steht: Arbeit und ihre Gestaltung. „Innovationen macht der Mensch!“ – das bedeutet: Ebenso wie wissenschaftliche Erkenntnisse entstehen neue Produkte und Dienstleistungen nur dann, wenn in der Arbeitswelt Menschen am Werk sind, die Veränderungen anstreben wollen, dürfen und können. Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur als Nährboden auf dem Innovationen entstehen, setzt somit eine qualifizierende, motivierende und Freiraum gewährende Gestaltung der Arbeit voraus (IG Metall 2003).

Aus diesem Grund hat der DGB beim Impulskreis der Innovationsinitiative „Wissensträger Mensch“ (www.innovationsinitiative-deutschland.de) die Leitung übernommen. Bildung und kultureller Wandel in den Unternehmen heißen die Schwerpunkte, zu denen hier gemeinsam mit Partnern aus Verbänden, Unternehmen und Wissenschaftlern Aktivitäten und Empfehlungen entwickelt werden. Den Ergebnissen, die im Verlauf dieses Jahres erarbeitet werden, soll hier nicht vorgegriffen werden. Im Folgenden wird auf dem Hintergrund bereits vorliegender wissenschaftlicher Analysen und gewerkschaftlicher Initiativen auf die Bereiche und Fragestellungen eingegangen, die in der neueren Innovationsdebatte für die Gewerkschaften besondere Priorität besitzen.

2

Alternativen sind nötig

2.1 LAGEBESCHREIBUNG: KURZSICHTIGE INNOVATIONS- ORIENTIERUNG

Heute vorherrschende Innovationskonzepte deutscher Unternehmen sind meist nur auf Produktivitätssteigerungen im

Rahmen herkömmlicher Organisationskonzepte ausgerichtet. Zahlreiche empirische Untersuchungen ergeben, dass die Dynamik organisatorischer Neuerungen sogar nachlässt. Die für den Wettbewerb erforderliche Flexibilität wird zunehmend über den Austausch von Personen und weniger durch organisatorische Lösungen hergestellt, Unter- und Überforderung nehmen zu (www.bilanzierung-arbeitsgestaltung.de). In vielen solcher Unternehmen ist mit der ausschließlichen Konzentration auf Kostensenkung und Kontrolle nicht nur die Bereitschaft, sondern auch die Fähigkeit zur Innovation gesunken, die allein langfristig Marktanteile sichern und neue Beschäftigungsfelder eröffnen könnte. Insgesamt ist eine abnehmende Langfristorientierung innovationsorientierter Aktivitäten festzustellen, die sich nicht zuletzt in der sinkenden Bereitschaft ausdrückt, in Aus- und Weiterbildung zu investieren.

Als Folge dieser Entwicklungen ist eine Polarisierung zwischen Betrieben zu verzeichnen, deren Dramatik in einer Betrachtung auf Basis hoch aggregierter Daten untergeht. Zwischen innovativen Betrieben und nicht innovativen Betrieben bestehen so große Wissensunterschiede, dass die Zukunftsfähigkeit letzterer in Frage steht. Wissensniveau und die Dynamik des Wissenserwerbs sind in innovativen Betrieben doppelt so groß wie in nicht-innovativen. Diese „Wissensspaltung“ lässt sich kaum ohne weiteres wieder aufholen. Obwohl Wissen und Kompetenz Voraussetzungen dafür bilden, im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, verfügt ein großer Teil der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen – einschließlich, Facharbeitern, Ingenieuren und Wissenschaftlern – nicht über ausreichende Möglichkeiten, sein Wissen anwenden und ständig aktualisieren zu können. Verschärft wird die Situation durch erweiterte Möglichkeiten zur Verlagerung auch qualifizierter Arbeitsplätze. Auch industrielle Kernbereiche mit qualitativ und technisch anspruchsvollen High-Tech-Fertigungen und hochwertige Dienstleistungen können betroffen sein. Diese haben an ihren traditionellen Standorten nur dann noch eine dauerhafte Perspektive, wenn sie von strategischer Bedeutung für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen sind.

Nicht zuletzt deshalb ist es notwendig, dass die Unternehmen die kreativen Potenziale der Menschen im Rahmen einer innovativen Arbeits- und Unternehmensor-

ganisation zur Entfaltung bringen. Wissen, Einfallsreichtum und Motivation der Mitarbeiter waren schon immer ausschlaggebende Faktoren. In einer hochdynamischen Gesellschaft, in der Wissen einen zentralen Wettbewerbsfaktor darstellt, gilt das mehr denn je. Wissen, Qualifikation und Motivation sind die Schlüsselfähigkeiten für Innovation und Entwicklungschancen, die es in Spielräume eröffnenden Formen der Arbeitsorganisation zu nutzen gilt. Sie werden dadurch weiter entwickelt: zu „könnendem Wissen“ bzw. Handlungsfähigkeit und Ideenreichtum, Kreativität.

2.2 SCHLÜSELBEREICHE FÜR INNOVATION – DIE BETRIEBLICHE EBENE

Die zentrale Herausforderung für alle Beteiligten besteht darin, die Schere zwischen einer innovativen „Elite“ und den wenig innovativen Unternehmen zu schließen, Kooperationen und Austauschprozesse zu organisieren, um Breitenwirkung zu erzielen. Dies ist jedoch ohne einen grundlegenden Wandel der vorherrschenden Unternehmenskultur nicht zu haben. Traditionelle Formen der Arbeitsorganisation, überkommene Hierarchien und Managementkonzepte und ungleiche Qualifizierungschancen erschweren Informationsfluss und Kommunikation, aber auch den Wissenstransfer in und zwischen Unternehmen. Sie behindern den Aufbau von benötigten Kompetenzen ebenso wie die Nutzung vorhandener Potenziale und verhindern positive soziale Entwicklungen wie Chancengleichheit. Einige Stichworte können dies illustrieren:

(1) *Organisationsformen für Unternehmen*
Moderne, kundenorientierte Organisationen müssen sich auf differenzierte, teils komplexe und unvorhersehbare Kundenwünsche einstellen. Dies erfordert die Fähigkeit zur gezielten Erzeugung, Nutzung, Verbreitung, Umsetzung und Neukombination von – teils weltweit – verteiltem Wissen, einschließlich der Informationen aus Kundenkontakten. Eine wissensbasierte Organisation muss ebenso immer wieder neue Gleichgewichte finden zwischen einer Standardisierung von Wissensproduktion und -verarbeitung auf der einen Seite und der laufenden Erzeugung neuen, komplexen Wissens auf der anderen Seite. Diesen Erfordernissen widerspricht, dass die Mehrzahl der Unternehmer den

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

(2) Umfassender Stellenwert des lebenslangen Lernens

Die Interdependenz von Arbeit und Wissen ist von wachsender Bedeutung für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen wie auch für das individuelle Bildungsschicksal der Einzelnen. Die organisatorische Heterogenität, die selbst innerhalb ein und desselben Unternehmens von Wissen aktivierenden bis zu Wissen zerstörenden Arbeitsformen reicht, eröffnet für unterschiedliche Belegschaftsgruppen sehr unterschiedliche Lernchancen in der Arbeit. Das hat auch Konsequenzen für ihre Befähigung zu lebenslangem Lernen und damit für ihre Arbeitsmarktchancen. Die immer noch verbreitete tayloristische Arbeit zerstört systematisch die Subjektivität, die für Wissensarbeit eine unerlässliche Voraussetzung bildet, mit Konsequenzen für ihre Beschäftigungsfähigkeit (Baethge 2004). Bei unqualifizierter Arbeit kann Flexibilität problemlos durch Austausch von Personen hergestellt werden. Solche Arbeitsplätze sind besonders gefährdet; sie sind räumlich weniger gebunden und vollständig dem Rationalisierungs- und Kostendruck ausgesetzt.

In Zukunft können aber auch verstärkt Gruppen wie Facharbeiter, mittlere Angestellte oder gar Hochqualifizierte betroffen sein, und zwar in immer schnellerem Maße, wenn sie etwa zu neuen Wissensquellen keinen oder nur unzureichenden Zugang haben, durch Phasen unterbrochener Erwerbstätigkeit den Anschluss verlieren oder ihr Erfahrungswissen – obwohl es angesichts wechselnder Marktanforderungen immer unentbehrlicher wird – nicht gewürdigt wird. Trotz hoher Anforderungen ist auch der Status von Wissensarbeitern nicht auf Dauer gesichert. Verände-

rungen in den Kompetenzanforderungen verschieben sich in teilweise rasch aufeinander folgenden Wechseln von Höher- und Dequalifizierung durch die Reduktion von Komplexität über Standardisierung und Übertragung auf Expertensysteme.

(3) Flexible und neuartige Anforderungen an die Interessenvertretung

Angesichts solcher Entwicklungen werden starre Stellenbeschreibungen immer weniger benötigt, sind auch in vielen Fällen gar nicht mehr möglich. Personalentwicklung und Qualifizierungsstrategien gewinnen damit für Betriebs- und Personalräte an Stellenwert. Die neue Flexibilisierung von Qualifikationen und Anforderungen, von Arbeitsplätzen und von Positionen sowie die damit verbundenen Über- und Unterforderungen stellen hohe und neue Herausforderungen an die Interessenvertretungen. Da Arbeit zunehmend ständig wechselnden Anforderungen unterliegt, lassen sich auch nur noch schwer feste Qualifikations- und Arbeitszeitregime errichten, die in der Vergangenheit zugleich Schutz und Orientierung boten. Auch hier liegen neue Aufgaben für die betriebliche Interessenvertretung. Arbeitnehmerorientierte Gestaltungspolitik muss hier neue Leitbilder zukünftiger Arbeit liefern.

Arbeitsgestaltung und die Debatte um Partizipation und Mitbestimmung erhält in diesem Zusammenhang ein ganz neues Gewicht: Arbeitsgestaltung rückt auch in das Interesse unternehmerischer Innovationspolitik, ihre seit langem gewerkschaftlich zentrale Bedeutung erhält zusätzliche Dringlichkeit. Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter/innen in den Aufsichtsräten erfüllen als demokratisch legitimierte Institutionen eine wichtige vermittelnde und konfliktbewältigende Rolle, die zur Bewältigung der mit Innovationen einhergehenden Veränderungen und Probleme erforderlich ist.

3

Arbeitsgestaltung und Mitbestimmung

3.1 ARBEITSGESTALTUNG ALS KONZEPT ERFOLGREICHER UNTERNEHMEN

Um die beschriebenen Herausforderungen zu meistern, müssen Unternehmen im

Rahmen bzw. auf der Grundlage der Mitbestimmung partizipative Konzepte und Strategien entwickeln, um die Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal einzusetzen und zu nutzen. Das setzt adäquate Organisationsformen in den Betrieben voraus, die häufig erst noch entwickelt werden müssen.

Beispiele erfolgreicher Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern, Branchen und Größenklassen zeigen (etwa OTICON/Dänemark), dass ein kooperatives Klima, Vertrauenskultur, eine Spielräume für Kreativität eröffnende Arbeitsorganisation und eine Balance zwischen Flexibilität und Sicherheit die Voraussetzungen dafür bilden, dass Beschäftigte als Akteure im Innovationsprozess handeln können. Einzigartigkeit, exklusives Wissen und Konzepte für Dinge, die andere noch nicht haben aber benötigen, entsteht nur bei langfristig gesicherten Freiräumen für Kreativität, die es zulassen, Ideen außerhalb enger Finanzvorgaben zu verfolgen. Dass es selbst in stark unter Kostendruck stehenden Bereichen Möglichkeiten gibt, die Interessen von Arbeitnehmern und Management bei der Gestaltung von Innovationsprozessen per Tarifvertrag zusammen zu führen, zeigt etwa das Tarifprojekt 5000x5000 bei VW. Im Tarifsystem zu „AUTO 5000“ wurden abwechslungsreiche und ganzheitliche Arbeitsinhalte, Teamarbeit mit erweiterten Handlungs- und Dispositionsspielräumen und eine lernförderliche Qualifizierungsorganisation vereinbart. Die wissenschaftliche Begleitforschung bestätigt wachsendes Engagement, die Bereitschaft mit eigenen Ideen auf die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes Einfluss zu nehmen sowie die Wirtschaftlichkeit des Werkes und damit die eigene Beschäftigungssicherheit zu steigern (Schumann et al. 2005). Die Beschäftigten erwarten für sich selbst auch interessante, fachlich herausfordernde und selbstverantwortliche Arbeit. Statt einfache Tätigkeiten weiter zu zergliedern und in Billiglohnländer zu verlagern, setzt man hier auf Qualifizierung und integrierte Arbeitsgestaltung als Innovationspotenzial.

3.2 MITBESTIMMUNG, PARTIZIPATION UND INNOVATION

Im Suchprozess des Managements nach wettbewerbsfähigen Unternehmens- und Personalstrukturen und unter dem Druck des „Shareholder Value“ kommt der betrieblichen wie der unternehmerischen

4.1 FuE-POLITIK: AUFGABE STAATLICHER INNOVATIONSPOLITIK

Innovationsprozesse auf betrieblicher Ebene brauchen eine „soziale Einbettung“ in gesellschaftliche Rahmenbedingungen. Die Strategiebildung von Unternehmen hängt davon ab, ob der Staat erforderliche Ressourcen bereitstellt oder ob diese ausgehöhlt werden. Er muss in allen Politikfeldern eine innovationsorientierte abgestimmte Politik betreiben, von der makroökonomischen Rahmensetzung der Geld- und Fiskalpolitik, in der sowohl die gesamtwirtschaftliche wie auch die staatliche Nachfrage stimuliert wird, über Reformen im Bildungssystem mit massiven Investitionen und stärkerer sozialer Durchlässigkeit als Voraussetzung erfolgreicher Innovationspolitik, bis hin zur sozialen Sicherung. Sicherheit und Innovation bedingen einander. Es geht nicht nur um Umverteilung zugunsten der Schwachen, sondern um Voraussetzungen für ein Klima der Veränderungsbereitschaft.

Dazu gehört auch eine Änderung der staatlichen Forschungspolitik, in der die Innovationsorientierung neu zu bestimmen ist. Eine jahrzehntelange einseitig betriebene Forschungs- und Entwicklungspolitik, die technikzentriert und zu stark auf kapitalintensive Bereiche orientiert war, muss umsteuern und in Zukunft soziale, organisatorische und strukturelle Innovationen forcieren. Dazu bedarf es einer disziplinübergreifenden Kooperation von gestaltungsorientierten Sozial- und Technikwissenschaften, die in Zukunft eine größere Bedeutung gewinnen. Im Kern geht es um innovative Arbeitsstrukturen, Führungsstile und Managementkonzepte, bis hin zu – regionalen und internationalen – Innovationskooperationen.

Durch Förderung von Managementstrategien, die zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen auf Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Beschäftigten setzen, kann der Staat den Wandel in der Arbeitswelt beeinflussen und beschleunigen. Angesichts des immer enger werdenden Zusammenhangs zwischen Arbeitsbedingungen und Chancen für Kompetenzerwerb und lebenslanges

Mitbestimmung eine entscheidende Rolle für Innovation zu. Mit ihrem Engagement für wettbewerbsfähige Arbeitsplätze, Qualifizierung und Qualität der Arbeit tragen die Mitbestimmungsträger entscheidend zu Aufbau und Erhalt der längerfristig wirksamen Potenziale bei, indem sie immer wieder klar machen: Menschen sind keine Kostenfaktoren, sondern das wichtigste Potenzial der Unternehmen.

Staatliche Innovationspolitik muss daher die gesetzlichen Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte fördern und sichern. Es reicht nicht, die Entwicklung von Innovationen in Unternehmen als ganzheitlichen Prozess zu konzipieren und das Zusammenwirken der betrieblichen Abteilungen, der einzelnen Teams, bestenfalls technisch zu organisieren. Da es sich nicht um Rädchen im Getriebe sondern um Menschen handelt, um deren Ideen, Fähigkeiten und Kreativität, ist die Entwicklung der Unternehmensorganisation in erster Linie eine Frage der Kommunikation und Kooperation. Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten kennen Unternehmensabläufe, können Managementfehler und unternehmerische Fehlentscheidungen erkennen und benennen – und haben die Möglichkeit, mit allen Hierarchieebenen im Unternehmen zu kommunizieren. Sie können dazu beitragen, Informations„filter“ vor den Vorständen von Unternehmen abzubauen. Beschäftigten wird durch Teilhabe und Mitbestimmung die Sicherheit gegeben, dass sich die Unwägbarkeiten des Innovationsprozesses nicht gegen sie selber richten werden. Mitbestimmung unterstützt die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, weil durch sie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer den betrieblichen Strukturwandel verantwortlich mitgestalten. Mitbestimmung steht für einen kooperativen Unternehmenspfad sowie für ein konstruktives Betriebsklima und ist damit die Voraussetzung für einen erfolgreichen Innovationsprozess.

Die ersten Beispiele dafür, wie Betriebsräte und Gewerkschaften sich den Herausforderungen stellen, lieferte die IG Metall mit ihren bereits 1979 eingerichteten Innovations-Beratungsstellen in Berlin und Hamburg. Aus der Arbeit dieser Beratungsstellen sind zahlreiche Initiativen, Arbeitskreise und nicht zuletzt ungezählte Produktvorschläge insbesondere im Energie- und Umweltschutztechnikbereich sowie Konzepte zur Verbesserung von Ar-

beitsstrukturen und -prozessen hervorgegangen. Wie lebendig diese Konzepte auch heute noch sind, zeigt etwa die kürzlich vom IG Metall-Bezirk NRW vorgestellte Initiative „besser statt Billiger“, die klar auf eine arbeitsorientierte „High-Road“ statt auf die perspektivlose „Low-Road“-Strategie eines reinen Kostenwettbewerbs setzt (IGM, NRW 2004).

Andere aktuelle Beispiele sind:

- das 10-Punkte-Programm der Betriebsräte von Siemens-Erlangen (Betriebsrat 2004).
- die Kampagne der IG BCE „Jeder kann innovativ sein – auch ohne Patent“, die jeden einzelnen Beschäftigten als Experten seiner Arbeit anspricht um einen Kulturwandel in den Unternehmen zu initiieren (DGB 2004a).
- die Initiativen und Positionsentwicklungen von ver.di zur Innovationspolitik (www.verdi.de/positionen) und
- das Projekt „innotec“ in dessen Rahmen ver.di seit Jahren beispielhafte Gestaltungslösungen für die Arbeitswelt entwickelt („Wissen ist was wert“) und sich dabei intensiv mit neuen Bewertungsproblemen auseinander gesetzt hat (Bsirske et al. 2003).
- Mit einer wachsenden Anzahl von Qualifizierungs-Tarifverträgen liegen bereits Erfahrungen vor: Eine breite Inanspruchnahme der Vereinbarungen setzt voraus, dass sich Arbeitsorganisation und -bedingungen gleichermaßen verändern bis hin zu neuen Arbeitszeitregelungen, ohne die z. B. Frauen vielfach an der Teilnahme von Weiterbildungsangeboten gehindert werden.
- Im Rahmen seines innovationspolitischen Schwerpunktprojekts hat der DGB weitere positive Beispiele und seine Vorschläge durch eine Veranstaltungsreihe zum Ausdruck gebracht, die die betrieblichen und die regionalen Potenziale ebenso wie nationale Innovationsstrategien im europäischen Vergleich zum Gegenstand hatten (DGB 2004; DGB 2004a; DGB 2004b; DGB 2004c).

Die Botschaft lautet: Innovation ist ein komplexer sozialer Prozess in dessen Mittelpunkt die menschliche Arbeit steht. Ob er erfolgreich ist, hängt davon ab, dass er Aufbau und Entfaltung von Kompetenz und Freiräume für die Entfaltung von Kreativität ermöglicht.

Lernen, zwischen Arbeit und Bildungsbe- teiligung, ist Forschung zugunsten lernför- derlicher Formen der Arbeitsgestaltung auch ein Beitrag zur Steigerung der Be- schäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen sowie eine Mög- lichkeit, Anerkennung und Menschenwür- de in der Arbeitswelt zu stärken.

Dem Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ (BMBF 2001) muss eine Entwicklungsp- erspektive und eine finanzielle Ausstattung gegeben werden, die seiner Bedeutung als Innovationsprogramm und seinen bisheri- gen Erfolgen entspricht. Mit weniger als 1% des gesamten BMBF-Etats ist es absolut unterfinanziert. In Relation zur Bedeutung der Dienstleistungsentwicklung ist auch das Teilprogramm Dienstleistungsfor- schung unzureichend ausgestattet.

Gerade weil FuE in der Wirtschaft von starken zyklischen Schwankungen ab-

hängt, muss der Staat Kurs halten und darf in Zeiten rückläufiger privater Investitio- nen nicht seinerseits die Mittel kürzen. Die Höhe des Gesamtetats muss eine langfristig verlässliche Größe sein. Auch wenn die Höhe öffentlicher Förderung nicht direkt in Innovationssteigerung übersetzt wer- den kann, geht es doch gerade in den of- fenbar zukunftssträchtigen Bereichen nicht ohne erhebliche Investitionen in Grund- lagen- und anwendungsorientierte For- schung.

Von Bedeutung ist daher auch die Fra- ge, wie zukunftssträchtige Themen ermittelt werden können. Allein mit dem Wissens- bestand der Experten wird das nicht gelin- gen, zumal diese oft einen „Tunnelblick“ entwickeln, der ihnen den Einblick in an- dere Bereiche, von denen sie profitieren könnten, verstellt (BMBF 2004). Innova- tion erfordert Grenzüberschreitungen. Da- her ist die Förderung von Interdisziplina-

rität und die Unterstützung von Koopera- tionen bei Orientierung auf Problemlö- sungen für gesellschaftliche Bedarfslö- sungen und Antizipation von Engpässen wesentli- ches Element einer Innovationsstrategie. Das muss auch für eine stärkere Verzäh- lung der nationalen Ebene mit europäi- scher Forschungspolitik gelten.

4.2 FAZIT

Eine gesellschaftliche Innovationskultur ist ohne Demokratisierung der Arbeitswelt nicht denkbar. Strukturwandel und Inno- vationswettbewerb können auf Dauer nur dann gelingen, wenn der Mensch als Quel- le von Innovation diesen Prozess akzeptiert und ihn in einer Kultur des Vertrauens und des gegenseitigen Respekts mitgestalten kann. Gewerkschaften verstehen sich dabei als Motor und Partner für Innovation.

LITERATUR

Baethge, M. (2004): Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Human- ressourcen, in: SOFI-Mitteilungen 32, Göttingen, S.7-21

Betriebsrat (2004): 10-Punkte-Programm des Betriebsrats der Fa. Siemens Erlangen zur Sicherung von Arbeitsplätzen und globaler Wettbewerbsfähigkeit, Erlangen

BMBF (2001): Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit – Rahmenkonzept, Bonn

BMBF (2004): Technologie und Qualifikation für neue Märkte Ergänzendes Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2003-2004, Bonn/Berlin

Brödner, P./Knuth, M. (2002): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München/Mering

Bsirske, F./Endl, H.-L./Schröder, L./Schwemmler, M. (2003): Wissen ist was wert, Hamburg

DGB-Bundesvorstand (1999): Initiative für ein Innovations- und Aktions- programm der Bundesregierung „Zukunft der Arbeit – Unternehmen der Zukunft“, Düsseldorf

DGB Bundesvorstand (2004): Innovation – was geht das die Gewerk- schaften an? Innovation – Materialien und Argumente 1, Berlin

DGB Bundesvorstand (2004a): Jeder kann innovativ sein – auch ohne Patent. Innovation – Materialien und Argumente 2, Berlin

DGB Bundesvorstand (2004b) Innovationspolitik der Gewerkschaften. Innovation – Materialien und Argumente 3, Berlin

DGB Bundesvorstand (2004c): Arbeit innovativ - Gewerkschaften als Motor und Partner für Innovation. Innovation – Materialien und Argumente 4, Berlin

Europäische Kommission (2002): Innovation tomorrow (Eur17052), Luxembourg

Fraunhofer Gesellschaft (2004): Deutschland innovativ, München

Hinz, H. (1976): Innovationsberatungsstellen (IBS) – zum IBS-Konzept der IG Metall, in: WSI-Mitteilungen 10, S. 617 – 626

IG Metall Vorstand (2003): Die Innovation der Innovationspolitik, Schriftenreihe der IG Metall, FB Wirtschaft, Technologie, Umwelt, Frankfurt/Main

IG Metall NRW (2004): Aufruf zur Modernisierungsoffensive: „Besser statt Billiger“, Düsseldorf

Schumann, M./Kuhlmann, M./Sanders, F./Sperling, H.-J. (2005): Anti-tayloristisches Fabrikmodell – AUTO 5000 bei Volkswagen; in: WSI-Mitteilungen 1, S. 3-10