

IG-Metall-Transferworkshop zum Start des BMBF-Forschungsprogramms: „Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“, am 14. Juli 2006 in Frankfurt/Main

Michael Schumann

Anmerkungen zum Programm aus Sicht der Sozialwissenschaften

I.

Vorab eine Bemerkung in eigener Sache als Vortragender. Power Point gilt als wichtige Innovation der Vortragstechnik. Ihr Versprechen und Anspruch: Hören und Sehen in gegenseitiger Verstärkung. Power Point wurde deswegen zum „Must“ jedes Vortrages.

Auf einer Tagung der Humboldt Universität in Berlin wurde jetzt diese Innovation mit überzeugenden Forschungsbefunden in Frage gestellt. Ergebnis: „Zwischen Argument (des Wortes) und Anschauung durch Power Point hin- und hergerissen droht dem Hörbetrachter derartiger Präsentationen oft beides zu entschwinden!“

Meine Konsequenz aus dieser Innovationsforschung: Ich verlasse mich hier heute einseitig auf Ihre Bereitschaft zum Zuhören.

II.

Zur Sache, d.h. zum BMBF-Förderprogramm „Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt.“

Zunächst möchte ich diesem Programm ein Kompliment machen. Es spiegelt in positiver Weise einschlägige 30jährige Fördererfahrungen wider. Ausdrücklich wird der Be-

zug hergestellt zu den zurückliegenden Förderschwerpunkten „Humanisierung des Arbeitslebens“, „Arbeit und Technik“ sowie „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“. Eine immer wieder durchklingende Illusion der früheren Programme, die Bereitstellung staatlicher Fördermittel sichere bereits Fortschritte in der Sache, ist im vorliegenden Text weitgehend vermieden. Der neue Rahmenplan kommt sehr viel realistischer daher. Das Bewusstsein ist gewachsen: Allein die Einsicht in die Notwendigkeit verbesserter Arbeitsbedingungen, innovativer Arbeitsgestaltung und Innovationsfähigkeit sichert noch keine Programmwirksamkeit. Jedenfalls nicht, soweit damit reale Veränderungen in der Arbeitswelt ins Visier genommen werden.

Drei Einsichten des vorgelegten Programms erscheinen mir besonders richtig und wichtig. Ich referiere sie hier in freier Interpretation des Textes.

Erste Einsicht: Die langfristige Sicherung des Wirtschaftsstandort Deutschland ist ohne „Innovationen“ nicht zu gewährleisten. Innovationsfähigkeit muss also als Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg gelten. Es ist zwar mittlerweile fast schon trivial, aber deswegen bleibt es richtig: Eine zukunftsfähige Strategie der deutschen Industrie muss zwar auch eine überzeugende Antwort geben auf die Wettbewerbsfähigkeit bei Preisen und Produktqualität. Aber es ist nicht mehr zu übersehen: Im globalisierten Markt schaffen das auch andere – oft sogar besser. Ein Alleinstellungsmerkmal und Konkurrenzvorsprung ist am deutschen Standort am ehesten durch Innovationsführerschaft zu erreichen.

Zweite Einsicht: Innovationsfähigkeit ist voraussetzungsvoll. Sie wird weder durch Anweisung noch durch schlichten Finanzanreiz erreicht. Zu Recht spricht das Programm deswegen von einem dafür notwendigen „innovativen Milieu“, von einer „Innovationskultur“. Denn die Quelle jedweder Innovationen ist der Mensch. Sind Menschen, die durch besonders intensive Qualifizierung und einen reichhaltigen Erfahrungshintergrund dafür besonders zu befähigen sind. Und deren Arbeitsbedingungen es zulassen bzw. geradezu herausfordern, ihre Kreativitäts- und Ideenpotentiale auch tatsächlich in Innovationshandeln einzubringen. Wir wissen um die Stärken der deutschen Erziehungs-, Ausbildungs- und Fortbildungssysteme. Doch es ist nicht zu übersehen: Einem

solchen ausbildungspolitischen Innovationsanspruch werden sie bisher nur unzureichend gerecht. Und wir wissen um die Realität der Arbeit in den meisten Unternehmen. Die immer noch erschreckende Diskrepanz zwischen tayloristisch geprägten Handlungsvoraussetzungen und –Einengungen und den innovationsförderlichen Handlungsfreiräumen ist kaum zu übersehen.

Dritte Einsicht: Ich sehe eine besondere Stärke des Programms darin, Schwierigkeiten, die bei der Umsetzung seines Ziels zu erwarten sind, offen zu legen. Hervorgehoben werden „unweigerliche Widersprüchlichkeiten“ des Innovationsprozesses. Insbesondere werden betont:

- gesellschaftlich-ökonomisch gewünschte Nachhaltigkeit steht gegen Unternehmensinteressen an kurzfristiger Gewinnmaximierung;
- Experimentierbereitschaft und Offenheit für Neues steht gegen sicherheits- und stabilitätsorientierte Fixierung am betrieblichen Status quo und entsprechende Risikoangst;
- umfassende Potentialausschöpfung und Ausbau der Human Ressourcen steht gegen restringierende Arbeitskraftnutzung.

Die Schlussfolgerung im Programm zu diesen Widersprüchlichkeiten lautet: „Es besteht deshalb die Herausforderung, die Arbeitswelt so zu gestalten, dass die unterschiedlichen Interessen ausbalanciert werden... Die Fähigkeit zum Interessenausgleich erweist sich als notwendige Voraussetzung für die Gestaltung von innovationsförderlichen Bedingungen.“ Damit wird unmittelbar angeknüpft an das Rahmenprogramm des BMBF zur innovativen Arbeitsgestaltung aus dem Jahre 2001, in dem es hieß: Es geht um „eine Balance zwischen Unternehmenserfolg (und) menschengerechter Gestaltung von Arbeit und Beschäftigungsentwicklung.“

In meiner Kommentierung des damaligen Programms auf einer ähnlichen Tagung wie heute stellte ich zwei Fragen ins Zentrum:

1. Ist die eingeworbene Balance zwischen Wirtschafts- und Sozialinteressen ein realistischer Programmanspruch? Gibt es eine Arbeitspolitik, die gleichermaßen ökonomischen wie sozialen Zugewinn ermöglicht?
2. Und meine zweite Frage hieß damals: Wenn es ein tragfähiges und machbares Konzept der innovativen Arbeitsgestaltung tatsächlich gibt, ist zu klären: Gibt es Chancen, es in den Unternehmen umzusetzen? Und kann bei der Umsetzung staatliche Förderpolitik behilflich sein?

Ich stelle an das neue Programm exakt die gleichen Fragen. Und es gibt Anlass, sie heute zumindest in Nuancen anders als vor fünf Jahren zu beantworten.

III.

Vor fünf Jahren habe ich die erste Frage nach einem arbeitspolitischen Konzept, das überzeugend wirtschaftliche mit Arbeitsverbesserungen kombiniert, mit dem Hinweis auf Good-practice Beispiele innovativer Arbeitspolitik mit Ja beantwortet¹. Heute liegen neue Erkenntnisse vor über die Machbarkeit und Weiterentwicklung innovativer Arbeitspolitik. Insbesondere ist hier das VW-Projekt Auto 5000 zu nennen. Wie unsere dazu durchgeführte Begleitforschung nachweisen konnte, ist in diesem betrieblichen Vorhaben eine erstaunliche Kombination von positiven Wirtschaftlichkeits- und Sozialeffekten erreicht worden. Deswegen in aller Kürze einige Informationen über dies Projekt.

Es zeigt, wie die in Deutschland geltenden Rahmenbedingungen, vor allem das breit gestaffelte Ausbildungs- und Kompetenzniveau und die am Sozialkonsens orientierten industriellen Beziehungen produktiv für Innovationsprozesse genutzt werden können. In enger Zusammenarbeit von Management, Betriebsrat und IG Metall gelang bei Auto 5000 eine Arbeits- und Betriebsgestaltung, die weit über die bisherigen Good-practice-Beispiele innovativer Arbeitspolitik hinaus zusätzliche Innovationsoptionen eröffnet.

Wichtigste Elemente sind der Abbau von Hierarchie- und Statusdifferenzen, die damit verbesserten horizontalen und vertikalen Kooperationen, der entspezialisierte Arbeitseinsatz und die auf allen Betriebsebenen erweiterte Selbständigkeit. Vom Ansatz her ist damit eine „Neu-Kombination der Produktionsfaktoren“ gelungen, die ein engeres Zusammenspiel aller in der Wertschöpfungskette Mitwirkenden erleichtert und strukturelle Freiräume schafft für Innovationen. Eine Innovationskultur konnte aufgebaut werden, die Neues herauslockt und Altes nicht festschreibt und zur Barriere werden lässt. Als Organisationselemente haben dabei insbesondere die bei Auto 5000 weiterentwickelte Gruppenarbeit, die Aufwertung der Meisterposition und die prozessnahe Integration der wichtigsten indirekten Funktionen besondere Bedeutung.

Es ging bei Auto 5000 darum, konzeptionelles Neuland zu erschließen, von bekannten Lösungswegen und Gestaltungsansätzen bewusst abzuweichen, also traditionelles Denken zu überwinden. Das Neue denken und konzipieren genügte freilich nicht. Diese Konzepte mussten dann auch betrieblich umgesetzt werden. Mit ausstrahlender und motivierender Konsequenz. Vor allem durch die Verzahnung der einzelnen Bausteine erschloss sich das Innovationspotential. Es entstand ein weitgehend kohärentes, sich gegenseitig stützendes Gesamtsystem. Erst durch das nähere Zusammenführen von shop floor, erster Führungsebene und Indirekten verbesserten sich die Optionen für status- und funktionsgruppenübergreifende Kooperationen, für das produktivere Zusammenspiel zwischen direkten und indirekten Bereichen, zwischen Führung und Mannschaft, zwischen Ingenieuren, Technikern und Facharbeitern. Erst durch systematische Verknüpfung von Arbeit und Lernen in vereinbarten wöchentlichen Qualifizierungszeiten gelang die notwendige prozessnahe Kompetenzverbreitung und erst durch entdifferenzierte, die Selbstverantwortung stärkende Entgeltformen wurde die notwendige Erweiterung der Einsatzflexibilität erreicht.

Für die Nachhaltigkeit des Ansatzes ist schließlich entscheidend, dass das Projekt als zukunftsöffener Prozess organisiert wurde. Der jeweilige Status wird nicht als definitiv festgeschrieben; Lernfortschritte wie Negativerfahrungen gehen ein in eine permanente dynamische Weiterentwicklung.

1 Vgl. die im Rahmen des Programms entstandene Veröffentlichung: M. Kuhlmann, H.J. Sperling, S. Balzert, „Konzepte innovativer Arbeitspolitik“, Berlin 2004.

Ende der 70er Jahre haben wir bei den ersten Bemühungen der Industrie, die Unzulänglichkeiten tayloristischer Organisationsgestaltung zu überwinden, von Neuen Produktionskonzepten gesprochen². Mit dieser Begrifflichkeit wurde von uns der Versuch charakterisiert, auf dem shop floor Arbeitsteilung zurückzunehmen und insbesondere die „Führung“ und „Steuerung“ von Anlagen mit ihrer „Betreuung“ und „Wartung“ als einheitliche Aufgabe zu bündeln. Durch diesen ganzheitlicheren Arbeitseinsatz konnte nicht nur die Beherrschung der Produktionstechnik, sondern auch die Wirtschaftlichkeit deutlich verbessert werden.

Diese in den 70er Jahren erstmals erprobten neuen arbeitspolitischen Konzepte konzentrierten sich auf die Rücknahme von Arbeitsteilung auf dem Shop-floor-Level. Es ging vor allem um produktivitätsorientierte bessere Nutzung der Fertigungstechniken. Der Ansatz von Auto 5000 greift deutlich weiter. Hier geht es nicht mehr nur um die Rücknahme von Arbeitsteilung, sondern gleichzeitig um zumindest Relativierung von Status- und Hierarchiedifferenzierungen. Insgesamt zielt damit das Konzept nicht mehr nur auf Produktivitätsverbesserungen, sondern gleichzeitig auf Prozess-Innovationen. Das heißt Produktivitäts- mit Innovationsintentionen werden systematisch miteinander verschmolzen. In Aufnahme unseres Begriffs der Neuen Produktionskonzepte spreche ich deswegen bei Auto 5000 von „hybriden“ Produktionskonzepten, weil sie Produktions- und Innovationsfunktionen kombinieren. Tendenziell bereits mit der Produktentwicklung, schwerpunktmäßig zunächst aber mit der Planung, der Fertigung und der Vertrieb von Autos wird die gesamte Wertschöpfung zu *einer* Aufgabe, die unabhängig von hierarchischer Stellung, Status und Funktionszuschnitt allen gemeinsam gestellt ist und Problemlösungen herausfordert. Durch die dabei überwundenen Kooperations- und Informationsbarrieren und die zusammengeführten, unterschiedlichsten Kompetenzen kann tatsächlich „Neues“ ins Blickfeld geraten.

Es braucht hier nicht verschwiegen zu werden, dass auch der bei Auto 5000 initiierte Innovationsprozess bei bestimmten Elementen neue Planungs- und Steuerungsprobleme aufwirft. Schwierigkeiten und auch Widersprüche werden erkennbar, wie wir sie aus der sozialwissenschaftlichen Diskussion kennen und als „Innovationsdilemmatas“ bezeich-

² Vgl. H. Kern, M. Schumann, „Das Ende der Arbeitsteilung“, München 1982.

nen. Das meint die Problematik, dass Innovationsvorhaben einerseits auf Planung angewiesen, ihr Verlauf und Ausgang aber immer mit Unsicherheiten behaftet sind. Es gibt kein Patentrezept für die Lösung solcher „Dilemmata“.

Ein typisches Beispiel bei Auto 5000 ist folgendes: Beim Start stand auf der Agenda ein erweiterter Arbeitsauftrag an die Teams: „Mitwirkung an Prozessoptimierungen“. Für die Teams bedeutete das eine fachliche Herausforderung, Entdeckungsreisen in Neu-land, Erprobung auch an riskanten Lösungen. Und ganz selbstverständlich sahen sie darin auch einen produktiven eigenen Beitrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Werks. Die Teams nahmen also, durchaus selbst motiviert, an der Suche nach betriebsrelevanten Innovationen aktiv teil. Gerade weil dabei von den Mannschaften in die Zielbestimmung sowohl Wirtschaftlichkeitszugewinne wie Arbeitsverbesserungen einbezogen werden konnten, entstand in vielen Betriebsbereichen ein anregendes Innovationsklima und eine fruchtbare Eigendynamik.

Auto 5000 bemühte sich dann, diesen Prozess stärker zu steuern und damit auch ergebnisverbindlicher abzusichern. Es kam zu vernünftiger Systematisierung, zu problematischer Formalisierung und zu gefährlicher Überbürokratisierung. Reaktionen in den Teams konnten wir bereits bei Erhebungen im Herbst 2005 feststellen. Prozessoptimierung als Pflichtveranstaltung verliert an Attraktivität und gilt dann nicht selten nur noch als umfunktionierte traditionelle Rationalisierung. Sich daran zu beteiligen weckt alte Lohnarbeiter-Ängste: Man säge damit am eigenen Ast; man wirke mit an Arbeitsverschlechterungen und Arbeitsplatzabbau. Das heißt, die durch die Innovationskultur gewonnene Mitspielbereitschaft gerät in Gefahr. Bei Auto 5000 wurden diese Probleme erkannt. Der zukunfts offene Prozess lässt entsprechende Reaktionen zu.

Insgesamt ist für Auto 5000 festzuhalten: Die hier erprobten neuen Organisationskonzepte weisen in eine Erfolg versprechende Richtung. Mit ihnen gelingt ein überzeugender Interessenausgleich und eine tragfähige Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und sozialem Fortschritt. Die betriebliche Innovationsfähigkeit wurde deutlich erhöht. Gerade in Deutschland lässt sich durch die hier erfolgte Kompetenzerweiterung, durch die kreative Kombination beruflicher Know-how-Träger, durch die ebenenübergreifende

Neuordnung der Funktionszuschnitte und die Überwindung von bisher voneinander abgeschotteten Statusgruppen viel erreichen. Eine solche „Neu-Kombination von Produktionsfaktoren“ eröffnet zusätzliche Innovationsoptionen. Wirtschaftlich liegen darin für Deutschland beachtliche komparative Vorteile.

Meine Antwort auf die erste Frage ist also in den letzten Jahren sicherer geworden: Ja, es gibt machbare Arbeitsgestaltungen, die zu verbesserter Wirtschaftlichkeit und verbesserten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen führen.

IV.

Ich komme damit zur zweiten Frage. Bei der Frage nach den Umsetzungschancen und damit nach der realen Wirkungsmacht des neuen Förderprogramms antworte ich heute zögerlicher als vor fünf Jahren. Projekte wie Auto 5000 zeigen zwar sehr überzeugend Optionen und Machbarkeiten von innovativer Organisationsgestaltung. Aber der unternehmensstrategische Mainstream, von dem das Aufgreifen oder Nicht-Aufgreifen einer solchen Politik abhängt, weist in den letzten Jahren deutlich in andere Richtung.

2001 hatte ich in meinem Vortrag formuliert: „Noch befindet sich die Wirtschaft auf der Suche nach adäquaten Konzepten, noch dominiert Lösungsoffenheit und auch Unsicherheit. In der betrieblichen Praxis konkurrieren gerade im Umgang mit Human-Ressourcen innovative, auf Neues abzielende Ansätze mit Konservativen, die eher risikoscheu am Vertrauten festhalten wollen und weiter im Status quo zu operieren sich bemühen. Das letzte Wort ist noch nicht gesprochen. Der aktuell zu beobachtende Konzeptpluralismus ist jedenfalls noch in Bewegung. Welche Lösungen sich letztlich durchzusetzen vermögen entscheidet wesentlich darüber, ob bzw. mit welchem Gewicht sich die im Taylorismus-Fordismus systematisch angelegten Widersprüche und Gegensätzlichkeiten zwischen technisch-ökonomischen und sozialem Fortschritt erhalten oder eben mit innovativer Arbeitspolitik zumindest ein Stückweit aufgehoben und in Gleichläufigkeit gebracht werden können. Das BMBF-Programm „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ mischt sich gezielt in diesen Suchprozess der Wirtschaft ein. Akteure und Institutionen werden gefördert, für deren Überlegungen die Per-

spektive einer sich gegenseitig stärkenden Balance von technisch-ökonomischen und Human-Ressourcenentwicklung konstitutiv ist.“

Ich wage nicht zu bewerten, wie hier der Erfolg des alten Programms einzuschätzen ist. Ich weiß nur: Die Entwicklungen der letzten Jahre haben hoffnungsvolle Erwartungen auf Verallgemeinerung – von Einzelfällen abgesehen – nicht bestätigt. Eher umgekehrt. Heute spricht in den Unternehmen vieles für verschlechterte Voraussetzungen für innovative Projekte. Der so genannte „Aktionärs-“ bzw. „Shareholder-Value“-Ansatz des anglo-amerikanischen Kapitalismus, dem es einseitig durch Kurzfrist-Investitions- und Produktionsstrategien um die Befriedigung von Aktionärsinteressen, d.h. die Steigerung des Börsenwerts der Unternehmen geht, hat in der Wirtschaft deutlich an Boden gewonnen. Er setzt auf die Überwindung von betrieblicher Konsenspolitik, auf die Re-etablierung der Ungleichgewichtigkeit von Kapital und Arbeit, d.h. auf die Verabschiedung des deutschen Modells, des rheinischen Kapitalismus.

Damit werden zentrale, für Deutschland konstitutive Voraussetzungen einer innovationsförderlichen Unternehmenspolitik konterkariert. Geht es einer „ressourcenorientierten Unternehmenspolitik“ gerade in der Perspektive verbesserter Innovationsfähigkeiten um mitdenkende und mitentscheidende Beschäftigte, die möglichst kreativ, selbständig und selbstverantwortlich agieren können, so legt das Management bei Shareholder-Value-Orientierung arbeitspolitisch den Rückwärtsgang ein. Re-Taylorisierung steht wieder auf dem Programm - bestenfalls garniert mit toyotistischen Modifikationen.

Es kann nicht mehr übersehen werden: Ein breiter Paradigmenwechsel der Unternehmenspolitik könnte in den nächsten Jahren anstehen. Dabei geht es letztlich um die politischen Kräfteverhältnisse in der Gesellschaft und in den Unternehmen. Dazu von mir an dieser Stelle nur eine Anmerkung: Die Gewerkschaften können im Bündnis mit den Vertretern des „ressourcenorientierten Ansatzes“ in den Unternehmen eine realistische Chance sehen, wirkungsvoll Arbeits- und Beschäftigteninteressen durchzusetzen. Ich hoffe, sie werden diese Einflussmöglichkeit nicht zuletzt über das Medium „Mitbestimmung“ nutzen.

Meine Frage geht aber auch an die ministeriellen Vertreter des Förderprogramms: Kann sich eine staatliche Forschungspolitik, die die betriebliche Innovationsfähigkeit fördern will, aus dieser Auseinandersetzung heraushalten? Im Programm heißt es: „Die Gestaltung innovationsförderlicher Rahmenbedingungen ... entscheidet ... darüber, ob aus den Widersprüchen Treiber oder Hemmnisse für die Innovationsfähigkeit hervorgehen.“ Das ist richtig. Also muss es gelten, mit Hilfe der Sozialwissenschaften diese Barrieren und negativen Folgewirkungen zu präzisieren, die sich bei einem unternehmenspolitischen Shareholder-Value-Ansatz für die Innovationsfähigkeit ergeben. Und umgekehrt: Es ist zu untersuchen, ob sich der „ressourcenorientierte Unternehmensansatz“, weil er auf Sozialkonsens und auf den Ausbau der Humanressourcen setzt, als Treiber für Innovationsfähigkeit erweist bzw. unter welchen Bedingungen dies erreicht werden kann. Aus den so gewonnenen Einschätzungen sind förderpolitische Schlussfolgerungen zu ziehen!

Deswegen zum Schluss mein allgemeiner Fördervorschlag: In der Programmförderung wird es wichtig bleiben, den bereits im letzten Programm zentralen Wissenstransfer über Good-Practice-Beispiele zu verbreitern. Die dabei gewonnenen Ergebnisse vertiefen das Wissen über realistische Optionen und Machbarkeiten innovativer Gestaltungsansätze. Immer noch ist darauf zu hoffen, dass damit ihre Verallgemeinerung angeregt wird.

Stärker aber noch als vor fünf Jahren wäre es heute an der Zeit, sich mit sozialwissenschaftlichen Analysen über die Umsetzungswiderstände genauer Rechenschaft zu verschaffen. Und dabei geht es auch um Ansatzpunkte, wie die guten Argumente für die Erweiterung der Innovationsfähigkeit unternehmenspolitisch stark gemacht werden können. Dies anzugehen wird immer wichtiger. Und dabei wird es bei diesem Programm auf einen Schulterschluss ankommen zwischen Staat, Gewerkschaften und Wissenschaften.