

Dr. Hans-Joachim Schulz

Leiter des Bereichs Innovations- / Technologiepolitik beim ver.di-  
Bundesvorstand

**Zukunft im Blick: Die vielfältigen Potenziale der  
Innovationskommunikation**

Vortrag beim Politikkongress 2006

im Rahmen der Berliner Politiktage, 22.11.2006

„Die vielfältigen Potenziale der Innovationskommunikation“ - eine Überschrift bzw. eine Begriffskombination, wie sie wahrscheinlich nur in Vorgesprächen zwischen Kommunikationsfachleuten seitens des Veranstalters und Fachvertretern entstehen kann.

Worum geht es?

**Innovation** ist ein Begriff, der an Popularität dieser Tage wohl seinesgleichen sucht. Viele führen ihn im Munde, in aller Regel zustimmend bis fordernd, propagieren Offensiven, richten runde Tische ein, beauftragen hochrangige Räte, widmen gar ganze Kalenderjahre diesem Ziel. Wenig bleibt unversucht, um Innovation zu beschleunigen, niemand ist wirklich gegen Innovation, alle sind - zumindest eigentlich - dafür.

Ich will das gar nicht karikieren oder kritisieren, auch nicht meinem leisen Verdacht nachhängen, dass Innovation Gefahr laufen könnte, zur sinnentleerten Formel zu verkommen und am Konsens zu ersticken. Nein, ganz im Ernst und allein schon, um dem von interessierter Seite gern gepflegten Vorurteil zu begegnen, Gewerkschaften und Innovation seien wie Feuer und Wasser, ein klares Bekenntnis: Deutschland braucht Innovation, die Welt braucht Innovation - technisch, ökonomisch, sozial, ökologisch -, weil unsere großen Probleme allein mit Status-quo-Lösungen nicht in den Griff zu bekommen sind. Und es lassen sich in der Tat gravierende Defizite konstatieren, was die Genese, die Förderung, die Umsetzung und Durchsetzung von Innovation anbetrifft - die viel gescholtene „Innovationsschwäche“ ist weit mehr als bloßes Gerede, sondern Fakt.

Vielleicht noch verbreiteter als der Innovationsbegriff ist jener der **Kommunikation**. Spätestens seit Watzlawicks Diktum, man könne „nicht nicht kommunizieren“, hat dieser Terminus unser Alltagsvokabular durchdrungen. Auch im Zusammenhang mit Kommunikation werden permanent Initiativen gestartet und Defizite konstatiert, mancherlei Unbill - sei es im Zusammenleben von Ehepaaren oder im Verhältnis von Staaten - wird als „reines Kommunikationsproblem“ analysiert, viele Menschen verdienen ihr Geld damit, andere in Kommunikation zu unterweisen, Kommunikation lässt sich üben, trainieren, professionalisieren.

Dem Dramatiker Botho Strauß geht die inflationäre Verwendung des Begriffs offensichtlich so gegen den Strich, dass er Kommunikation als ein „brutales Müllschluckerwort“, als öden und monotonen soziotechnischen Terminus gegeißelt hat. Selbst wenn man dafür Verständnis aufbringen mag, so lässt sich die überragende Bedeutung von Kommunikation für das Zusammenleben und Zusammenarbeiten von Menschen, für den Zusammenhalt oder - im Falle des Misslingens - den Konflikt innerhalb und zwischen Gemeinschaften und Gesellschaften in keinem Fall leugnen.

Nun soll ich mich hier weder über Innovation noch über Kommunikation verbreiten, sondern über deren weit weniger geläufige begriffliche Kombination, über **Innovationskommunikation**. Dieser ein wenig sperrige Terminus leistet zumindest eines, nämlich Innovation und Kommunikation zusammenzudenken - ein allemal lohnendes Unterfangen. Hans-Jürgen Arlt, ehemals Pressesprecher des Deutschen Gewerkschaftsbundes, heute als Kommunikationswissenschaftler tätig, hat den Zusammenhang von Innovation und Kommunikation prägnant auf den Punkt gebracht - ich zitiere ihn: „Am Anfang braucht Innovation Kreativität, am Ende Akzeptanz. Dazwischen findet vor allem Eines statt:: Kommunikation. Wer Neues

wagen und Veränderungen erreichen will, muss sich vielen Menschen verständlich machen. Geld und Macht alleine führen nicht zum Ziel. Immer öfter kommt es auf kommunikatives Handeln an.“

Innovation und Kommunikation unter dem Label der „Innovationskommunikation“ zusammenzudenken, macht wenigstens in zweierlei Hinsicht Sinn:

- Erstens ist Kommunikation in einer hochgradig arbeitsteilig organisierten Ökonomie eine Voraussetzung, ja eine geradezu konstitutive Bedingung von Innovation. Ohne Kommunikation gelingt Kooperation von Menschen nicht, ohne Kooperation kreativer Einzelner kommt Neues nicht zustande - vom famosen, aber eher seltenen Geniestreich des einsamen Erfinders einmal abgesehen. Wer also Innovation forcieren will, sollte sich um Arbeitsbedingungen kümmern, die Kommunikation nicht nur zulassen, sondern fördern - und damit Kooperation, Wissensaustausch und Wissensteilung. Das ist der eine Zusammenhang zwischen Innovation und Kommunikation, der einem Gewerkschafter natürlich besonders am Herzen liegt.
- Der zweite dürfte geläufiger sein, ist er doch das eigentliche Thema von „Innovationskommunikation“ im engeren Sinne. Um noch einmal Hans-Jürgen Arlt zu Wort kommen zu lassen: „Das Gesprochene ist noch nicht gehört, das Gedruckte noch nicht gelesen. Das Rezipierte ist deswegen noch nicht verstanden. Das Verstandene ist noch lange nicht akzeptiert. Das Akzeptierte ist noch nicht realisiert. Das Realisierte ist, sofern es sich um ein Marktprodukt handelt, noch nicht verkauft.“ Der Innovationsprozess stellt sich gleichsam als eine Art kommunikativer Hürdenlauf dar. Wer ihn erfolgreich bewältigen will, muss sich Klarheit

über Höhe und Beschaffenheit der Hindernisse verschaffen und die Möglichkeiten kennen, diese elegant zu überwinden.

Dies genau ist Anliegen eines Projektes, welches ver.di gemeinsam mit der TU München vorantreibt und mit dem wir uns in die Initiative der Bundesregierung „Partner für Innovation“ eingebracht haben. Wir nennen es „**Innovationsbarometer**“, genauer: „Innovationsbarometer der Interessenvertreter“. Es geht dabei - wie anders bei einem Barometer - um Messung, um empirische Befunde zur Wetterlage, zum Klima für Innovationen in Deutschland. Wir fragen,

- wie Innovationen in Unternehmen entstehen,
- welche Strukturen, Prozesse, Kulturen die Genese und Umsetzung von Innovationen unterstützen und
- inwieweit diese in deutschen Unternehmen realisiert sind - oder auch nicht realisiert sind.

Das Innovationsbarometer ist konzipiert als periodisch wiederholte empirische Erhebung. In einer bundesweiten Befragung von gewerkschaftlichen Aufsichtsratsmitgliedern aus zuletzt rund 140 Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von insgesamt über 1,1 Millionen ermitteln wir Befunde zum Innovationsgeschehen, u. a. in den Themenfeldern:

- Lern- und Weiterbildung,
- Ideen- und Wissensmanagement,
- Arbeitsgestaltung,
- Beschäftigung und Unternehmenskultur sowie
- Mitbestimmung.

Die Ergebnisse ermöglichen eine Beurteilung des Innovationsklimas in deutschen Unternehmen aus der Sicht von Interessenvertretern, welche an exponierter Stelle - in Aufsichtsräten - Verantwortung tragen und über umfassende Erfahrungen und profundes Insider-Wissen verfügen. Die in unserem Sample abgebildeten Branchen reichen von der Energieversorgung über die Finanzdienstleistungen bis hin zu Transport, Logistik, Handel und Tourismus.

Ohne Sie an dieser Stelle mit detaillierten Resultaten zu behelligen, möchte ich wenige besonders bemerkenswerte Befunde aus unserer Untersuchung von 2006 benennen:

- Mehr als zwei Drittel der Befragten (68,1%) vermögen nicht zu erkennen, dass in ihrem Unternehmen grundlegende neue Produkt- und Prozessideen - sogenannte „Sprunginnovationen“ - gefördert werden.
- Nur ein Fünftel der Interessenvertreter (20,4%) stellt fest, dass Innovationen in ihren Unternehmen auf den Anstieg von Beschäftigung zielen.
- Über die Hälfte der Aufsichtsratsmitglieder (52,5%) vermissen eine Vertrauenskultur - und damit einen tragenden Pfeiler eines innovationsfreundlichen Arbeitsumfelds.
- Eine gleichfalls absolute Mehrheit (52,2%) stimmt betrüblicherweise der Aussage zu, dass Kreativität in ihren Unternehmen zu wenig gefördert werde.

- Besonders alarmierend: Mehr als 60% (61,7%) bemerken Anzeichen extremer Erschöpfung in Teilen der Belegschaft ihres Unternehmens - wer ausgepowert ist, ist in den seltensten Fällen innovativ.

Stehen die genannten Ergebnisse eher für Tiefdruckzonen auf der deutschen Innovationswetterkarte, so lokalisiert unser Barometer erfreulicherweise auch Hochdruckgebiete, die natürlich nicht minder Erwähnung verdienen:

- Annähernd drei Viertel der Befragten (73,1%) vertreten die Auffassung, dass ihr Unternehmen auf einem aktuellen technologischen Stand arbeitet, fast zwei Drittel (63,1%) stellen fest, dass Systeme und Prozesse laufend optimiert werden.
- Anders als bei den „Sprunginnovationen“ sieht eine deutliche Mehrheit (56,8%) die jeweilige Organisation auf einem guten Weg, was sogenannte „inkrementelle“, also Innovationen in kleinen Schritten anbetrifft. Das ist gut so; relativierend zu bedenken ist dabei allerdings, dass die Glühbirne ja leider nicht aus einer sukzessiven Optimierung der Kerze entstanden ist ...
- Hervorzuheben ist, welche Faktoren von den Expertinnen und Experten als wichtige Voraussetzungen für die Innovationskraft von Unternehmen gesehen werden. Hoch bewertet wird hier u.a. der Aspekt „diversity“ (71,6%) - Kultur-, Kompetenz- und Generationenvielfalt also -, ferner ein soziales und kulturelles Engagement der Unternehmen (59,1%), und auch die Mitbestimmung gilt einer großen Mehrheit (70,9%) als treibende Kraft von Erneuerung - bei der befragten Klientel ja vielleicht nicht ganz so verwunderlich.

Über solche Einzelergebnisse hinaus zeigen unsere Erfahrungen mit dem Innovationsbarometer, dass derlei periodische Befragungen von Interessenvertretern ein wichtiges Instrument der Innovationskommunikation und des Innovationsmanagements sein können. Das Innovationsbarometer

- setzt Innovation wieder und wieder auf die Agenda;
- macht klimatische Veränderungen im Zeitverlauf - zum Guten wie zum Schlechten - erkennbar;
- identifiziert Stärken und Schwächen von Unternehmen und damit Ansatzpunkte für Verbesserungen;
- zeigt auch kommunikativen Handlungsbedarf auf - zum Beispiel dort, wo Interessenvertreter keine positiven Zusammenhänge zwischen Innovation und Beschäftigungssicherung erkennen können;
- aktiviert die Befragten und macht diese zu Anwälten des Innovationsprozesses;
- wirkt als Motor des Ideen- und Wissensmanagements und als Themensetter für eine moderne und innovationsförderliche Unternehmenskultur.

In Summe kann ich die Anwendung des Innovationsbarometers nur empfehlen. Es leistet einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Qualität von Kommunikation über Innovation. Gemeinsam mit unseren



wissenschaftlichen Partnern von der TU München haben wir von ver.di dieses Instrument zwar erfunden, aber wir wollen es keineswegs monopolisieren. Um Nachahmung und vielfältige Reproduktion wird vielmehr gebeten – verbessern wir doch so gemeinsam die Kommunikation über Innovation.