

Georg Werckmeister

Beschäftigung durch Innovation und Strukturpolitik



1. Innovation

Die Finanzkrise hat es an den Tag gebracht: Viele Manager und Banken haben sich mehr dafür interessiert, Geld aus den Unternehmen herauszuziehen als für deren nachhaltige Existenzsicherung. Der Saarbrücker Professor und Unternehmensgründer August-Wilhelm Scheer schreibt²³, dafür sei auch eine Hochschulausbildung der Volks- und Betriebswirte verantwortlich, die Unternehmen nur als Zahlenkolonnen, Tabellenkalkulationen und mathematische Modelle kennt, aber nicht als eine Einheit von lebendigen Menschen, die gemeinsam ein Produkt herstellen, das andere Menschen brauchen. Scheer zitiert den österreichisch-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Schumpeter, der den Unternehmer als jemanden ansieht, der mit Innovationen auf die Bedürfnisse der Kunden reagiert und so den Bestand seines Unternehmens am Markt sichert. Das

ist in unserer heute so schnellebigen Zeit noch wichtiger als zur Zeit Schumpeters, den 30er Jahren. Wer heute einen Trend verschläft, ist ganz schnell weg vom Fenster: AGFA verpasste die Digitalfotografie, viele Fernseherproduzenten den Flachbildschirm, Nixdorf den PC, Siemens das Kamera-Handy, und das ausgerechnet, als der Vorstandsvorsitzende v. Pierer Innovationsberater der Kanzlerin war.. Opel und FIAT fassten erst wieder Tritt, als sie ihre Modellpalette erneuert hatten; aber jetzt ist die Frage, ob sie den großen Wechsel zur Elektromobilität schaffen – wie für die gesamte Automobilindustrie.

Jeder Arbeitsplatz, jedes Unternehmen, jedes Produkt war einmal eine Innovation, und hätte es nicht jemand durchgesetzt, wäre es heute nicht vorhanden. Das vergessen die, die immer nur das Bestehende verteidigen, auch wenn es schon überlebt ist und durch etwas Neues ersetzt werden muss. Ohne

²³ Süddeutsche Zeitung vom 09.05.2009.

die ständige Neuschaffung von Arbeitsplätzen gibt es auf Dauer keine Arbeit!

2. Strukturpolitik

Wie aber ist das zu bewerkstelligen? Zum einen ist es ein ganz normaler Prozess, der von den Unternehmen als Tagesgeschäft angesehen und betrieben wird. Ein Musterbeispiel ist der deutsche Maschinenbau, dessen Erzeugnisse auf der ganzen Welt nicht zuletzt deshalb so begehrt sind, weil die Lieferfirmen bereits bei der Auslieferung, bei der Montage und Inbetriebnahme mit dem Kunden besprechen, welches die nächsten Anforderungen sind; danach entwickeln sie dann die neue Produktgeneration. Ein Problem liegt nur dann vor, wenn dieses Entwickeln von neuen Produkten und Dienstleistungen, der Aufbau von neuen Unternehmen nicht in ausreichendem Maß geschieht, etwa weil die Widerstände bei den Vertretern der etablierten Produkte zu groß sind, das Geld nicht zur Verfügung gestellt wird oder nicht

vorhanden ist oder bürokratische Widerstände entgegenstehen.

In dieser Situation muss eine aktive Unterstützung einsetzen. Die Frage ist nur, durch wen sie erfolgen soll. Viele rufen dann gleich nach dem Staat und staatlichen Subventionen. John Maynard Keynes mit seiner antizyklischen Finanzpolitik²⁴ ist heute in aller Munde. Prof. Scheer aus Saarbrücken sagt hingegen: wir brauchen weniger Keynes und mehr Schumpeter, weniger staatliches Geld und mehr unternehmerische Eigeninitiative. Aber nicht die Unternehmer allein sind in der Pflicht. Alle gesellschaftlichen Bereiche können und müssen sich an einer solchen Initiative beteiligen, und erfolgreiche Beispiele belegen, dass durch konzertiertes Zusammenwirken von Wirtschaft, Politik und Verwaltung, Arbeitnehmern, Betriebsräten und Gewerkschaften, Kirchen, Presse und Öffentlichkeit sich in wenigen Jahren die Arbeitslosigkeit halbieren lässt. Nur ist diese

²⁴ In der Krise Schulden machen und mit dem Geld Arbeitsplätze schaffen (New Deal: Staudämme, Eisenbahnen, Strassen, Kanäle bauen und dgl, in der Konjunktur die Schulden zurückzahlen).

Vorgehensweise noch zu wenig bekannt. Die Finanzmittel dafür beschränken sich auf den Aufbau und Betrieb der Organisationsstruktur für diese Strukturpolitik; die Investitionen in die neu zu gründenden oder expandierenden Unternehmen sind keine staatlichen Subventionen, sondern werden – wie es sich gehört – von den Unternehmen getragen.

Ein solches Erfolgsbeispiel ist die Wolfsburg AG. Es gab, obwohl VW seinen Hauptsitz und sein Hauptwerk dort hat, eine Arbeitslosigkeit von 17,2 Prozent. Als die Stadt ihren 60. Geburtstag beging, fragte VW die Stadt, was sie sich zum Geburtstag wünsche, und sie antwortete: die Halbierung der Arbeitslosigkeit. Gesagt, getan: Volkswagen schenkte der Stadt Wolfsburg zum 60. Geburtstag die Halbierung der Arbeitslosigkeit. Dann aber kratzte man sich am Kopf: wie soll das erreicht werden? Eine renommierte Unternehmensberatungsfirma wurde beauftragt, die sich sonst eher durch Arbeitsplatzabbau einen Namen gemacht hatte und deren Namen bei Arbeitnehmern Angst und

Schrecken verbreitete. Aber sie liess einen Mitarbeiter ein Konzept erarbeiten, das in der Folge zu 15.000 neuen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen führte. Innerhalb von drei Jahren wurde die Arbeitslosenquote auf 8 Prozent mehr als halbiert. Ein sensationeller Erfolg, an dem sich – eigentlich – jeder orientieren müsste, dem an der Überwindung der Arbeitslosigkeit gelegen ist. Und so sieht die Vorgehensweise aus, die sich im Prinzip in jeder Region anwenden lässt:

Sie besteht darin, dass auf regionaler Ebene die maßgeblichen Akteure aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Verbänden und gesellschaftlichen Gruppen gemeinsam eine Struktur schaffen, mit der sie

- zum Wachstum bestehender Unternehmen beitragen,
- Unternehmensgründungen anregen,
- Unternehmen ansiedeln,
- gefährdete Unternehmen stabilisieren.

Die in der Region vorhandenen Ansatzpunkte und Stärken in den verschiedenen Branchen und Instituten werden zum Aus-

gangspunkt für die Stärkung und den Ausbau dieser Strukturen genommen („Clusterbildung“). Dieses Vorgehen beruht ganz wesentlich auf der Bündelung der unterschiedlichen Kräfte und der Nutzung des regionalen („endogenen“) Potenzials, insbesondere an wissenschaftlichen Kapazitäten, die für den Erhalt und Ausbau von Industrie und Dienstleistungen eine ständig wachsende Bedeutung besitzen. Innovationen, die Nutzung und Anwendung neuer Technologien, Produkte und Dienstleistungen sind grundlegend für den Erhalt und Ausbau von Beschäftigung. Die Einbeziehung der Bevölkerung, der Medien, der Arbeitnehmer sowie ihrer Betriebsräte und Gewerkschaften sind ebenfalls unverzichtbare Elemente einer solchen innovationsorientierten Beschäftigungspolitik.

Um dabei erfolgreich zu sein, ist es erforderlich, eine Projektstruktur aufzubauen, an der sich die maßgeblichen Akteure mit personellem und finanziellem Engagement nachhaltig beteiligen. Die Projektorganisation umfasst Projektgruppen, die ein branchenorientiertes Wachstumskon-

zept erarbeiten und für die einzelnen Projektansätze Businesspläne erstellen. Voranzugehen hat eine Bewertung bereits existierender Ansätze und die Verzahnung mit diesen. Es müssen verantwortliche Führungspersönlichkeiten gefunden und einbezogen werden; Mitarbeiter sind auszuwählen und zu schulen, und schließlich muss das Wachstumskonzept realisiert und in Einzelschritten umgesetzt werden.

Von großer Bedeutung ist die Einbeziehung des Finanzsektors, vor allem der örtlichen Banken und Sparkassen, um die gegenwärtig großen Schwierigkeiten der Kreditbeschaffung zu bewältigen und bei den Finanzdienstleistern Verständnis für die Strukturen und Probleme der Unternehmen zu finden. Das Wissen der Mitarbeiter und Betriebsräte sollte genutzt werden, um innerbetrieblich Innovationen zu fördern und rechtzeitig vor dem Auslaufen veralteter Produkte für Ersatz zu sorgen.

Bei anstehenden Werksschließungen sollte das jeweilige Unternehmen dafür gewonnen werden, einen nennenswerten Betrag für die Schaffung neuer Arbeits-

plätze in der Region bereitzustellen. Durch eine breite Öffentlichkeitsarbeit sind gemeinsam mit der Bevölkerung die Stärken und die Chancen der Region zu einer eigenständigen Identität auszuformulieren, um den Stolz und das Selbstbewusstsein der Menschen, nicht zuletzt der Arbeitnehmer, auf ihre Leistungen und ihre Möglichkeiten der Zukunftsgestaltung aufzugreifen und zu verstärken.

3. Positives Menschenbild: Das Leben aus eigener Kraft gestalten

Denn wir leben in einer Zeit und an einem Ort, wo die Menschen ganz überwiegend selbstbewusst und hochqualifiziert sind, hochmotiviert, um sich selbst und ihre Familie, ja auch die Gemeinschaft durch ihre aktive Tätigkeit zu erhalten und voranzubringen. Wir leben nicht in einem Jammertal, wie uns manche, auch große gesellschaftliche Organisationen weismachen wollen, um die Menschen für schwach und abhängig zu erklären, damit sie auf ihre Hilfe angewiesen sind. Wir müssen lernen aus den Fehlern der Vergangenheit, die so großes Unglück über

uns gebracht haben: viele hielten es – und manche halten es noch immer – für einen humanistischen Ansatz, alle Verhältnisse umzustürzen, in denen der Mensch ein verächtliches und geknechtetes, ein erniedrigtes und verlassenes Wesen ist. Aber in den umgestürzten Verhältnissen war er erst recht geknechtet und verächtlich. Statt dessen müssen wir alles daran setzen, dass der Mensch ein freies, ein erfolgreiches, anerkanntes und selbstbewusstes Wesen ist, und dazu gehört vor allem, dass er Arbeit hat. Wenn wir nun noch erkennen – wie es im vorigen Abschnitt gezeigt wurde – dass wir selbst dazu entscheidend etwas beitragen können, ist das wiederum ein Beweis dafür, dass Menschen aus eigener Kraft ihr Leben gestalten können.

Dieses muss das oberste Ziel sein, und nicht den angeblich Schwachen zu helfen, damit die Helfer sich stark und den Schwachen überlegen fühlen können („Helfer-Syndrom“). Denn dann muss es möglichst viele Schwache und Hilfsbedürftige geben, damit die Helfer in gut-

bezahlten Positionen etwas zu tun haben und die Hilfsorganisationen viele Spenden bekommen, von denen auch sie gut leben können. Es geht nicht darum, dem Hungernden einen Fisch zu geben, sondern ihn das Fischen zu lehren, sagt ein altbewährtes Sprichwort. In unsere modernen Verhältnisse übersetzt: es geht nicht darum, die Menschen mit Staatsknete ruhig zu stellen, sondern Wirtschaft und Arbeitsplätze aufzubauen. Und wenn es diese Arbeitsplätze gibt, müssen sie menschenwürdig bezahlt sein und menschenwürdige Arbeitsbedingungen bieten, die Menschen nicht unter gesundheitsgefährdenden Leistungsdruck setzen und Praktikanten nicht unter der vorgespiegelten Aussicht auf eine Festanstellung mit Hungerlöhnen abspeisen.

Der Mensch braucht eine sinnvolle Arbeit, die von der Gesellschaft und seinen Mitmenschen anerkannt und entsprechend honoriert wird, um sich als ein vollwertiges Mitglied der Gemeinschaft zu fühlen. Alles andere erniedrigt ihn und macht ihn psychisch und physisch krank.

Es hat sich als Irrtum erwiesen, dass durch Rationalisierung und Automation die Erwerbsarbeit abgeschafft würde, wie es noch 1983 André Gorz in seinem Buch „Wege ins Paradies“ als Zukunftsperspektive aufgezeigt hat, und wie es von vielen wirklich Wohlmeinenden geglaubt wurde. Das Schlimme daran ist, dass diese Haltung, die den meisten inzwischen ganz unbewusst geworden ist, auch heute noch viele, die sich für besonders fortschrittlich halten, davon abhält, sich für die Schaffung von Arbeitsplätzen einzusetzen. Sie glauben, im Interesse der Arbeitslosen zu handeln, wenn sie für eine Erhöhung der Unterstützung eintreten, aber nicht dafür, dass sie Arbeit bekommen. Es muss hier nicht darauf hingewiesen werden, dass genauso wichtig die Vermittlung auf bestehende Arbeitsplätze ist, wie es die GABIS tut, weil das an anderer Stelle in diesem Band gezeigt wird.

4. Gemeinschaftsaufgabe

Die finanziellen Mittel für eine solche regionale Innovations- und Strukturpolitik können ohne weiteres von den regiona-

len Akteuren aufgebracht werden, wie das niedersächsische Beispiel zeigt. Hier waren es die beteiligten Wirtschaftsunternehmen, Kommune(n) und Land, die gemeinsam das Vorhaben finanzierten. Die Stadt Dortmund ist dem Beispiel gefolgt und hat ein Entwicklungskonzept aufgesetzt und umgesetzt, das an den Stärken der Region anknüpfte und eine Umstrukturierung von der alten Stahl- und Bierregion hin zu einem modernen Dienstleistungszentrum mit dem Schwerpunkt Mikrosystemtechnik vollzogen hat. Ähnliche Projekte wurden erfolgreich auch in anderen Regionen realisiert, so in Hannover, Braunschweig, Aachen, dem Weserbergland und dem Landkreis Wernigerode. An dem letzteren Beispiel ist nachweisbar, dass das Konzept sich auch für die neuen Länder eignet.

Es gibt aber auch ein Förderinstrumentarium des Bundes für diesen Zweck: die Gemeinschaftsaufgabe (GA) zur Verbesserung der Regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW), die in einem Gesetz niedergelegt ist, dessen aktuelle Fassung vom

7.9.2007 datiert. Es wird laufend durch einen Rahmenplan konkretisiert, der in mehrjährigem Abstand fortgeschrieben wird. Die letzte, bis 2010 geltende Fassung bestimmt, nicht zuletzt unter dem Einfluss der geschilderten positiven Erfahrungen, dass insbesondere Vorhaben wie Clustermanagement und Kooperationsnetzwerke, aber auch innovative Produkte gefördert werden können. Die Länder sollen auf die Regionen einwirken, damit diese regionale Entwicklungskonzepte erarbeiten. Es können bis zu 500.000 € dafür bereitgestellt werden, allerdings – von Ausnahmen abgesehen – nur in strukturschwachen Regionen.

Diese Regelungen berücksichtigen zum Teil in vorbildlicher Weise die von uns gemachten Erfahrungen, wie auch in einer Anhörung im Bundestag am 12.11.2007 festgestellt wurde. Das Bedauerliche ist nur, dass es weitgehend an einer entsprechenden Umsetzung in die Praxis fehlt. Das liegt daran, dass zum einen in vielen Regionen das Instrumentarium überhaupt nicht zum Einsatz kommt; zu anderen

aber, wie sehr oft bei Projektanträgen, unprofessionelle Anbieter mit Dumping-Angeboten diejenigen verdrängen, die die Leistung tatsächlich erbringen könnten, dafür aber auch die entsprechenden Mittel benötigen. Um dagegen anzugehen – was angesichts der in der Folge der Finanzkrise gestiegenen Beschäftigungsrisiken sicherlich angezeigt ist – müsste eine koordinierte Aktion der beteiligten Länderministerien gezielt darauf hinwirken, dass

- a. das Instrumentarium zum Einsatz kommt und
- b. nur von Trägern verwirklicht wird, die bereits bewiesen haben, dass sie dazu auch in der Lage sind.

5. Gesellschaftliche Aufgaben: Klimawandel, Arbeitslosigkeit, Finanzkrise

Neue Produkte und dadurch neue Arbeitsplätze sind besonders da erforderlich, wo große gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen sind. Zu den bedeutendsten gehört sicherlich die Klimakatastrophe, die durch die Verbrennung

fossiler Energieträger wie Kohle, Öl und Gas entstanden ist. Sie hat zu einer Erwärmung von bisher 0,6 Grad Celsius geführt, und bereits diese relativ geringe Erwärmung lässt die Polkappen und Gletscher schmelzen, die Zahl und Wucht der Wirbelstürme ansteigen, ganze Staaten in Polynesien verschwinden im Meer, New Orleans wurde weitgehend zerstört. Was soll erst geschehen, wenn 2 Grad erreicht werden, die noch als tolerierbar gelten, oder 5-6 Grad, wenn wir nicht genug unternehmen?

Gegen massivste Widerstände der etablierten Energiewirtschaft haben sich neue Technologien durchgesetzt, die dieses Problem lösen können: die erneuerbaren Energien. Sie sind heute weitgehend akzeptiert, und geben bereits vielen Tausenden Menschen Arbeit. Und doch reicht das nicht aus; denn der CO₂-Ausstoß ist mit der heute anvisierten Reduzierung auf 50 Prozent immer noch zu hoch. Erforderlich wäre eine vollkommene Umstellung auf erneuerbare Energien, nicht aber der Bau neuer Kohlekraftwerke.

Ähnlich verhält es sich bei der Automobilindustrie: die Abgase der Autos tragen zu gut einem Drittel zum Treibhauseffekt bei, vergiften die Atemluft mit Hunderten von Schadstoffen, etwa den Stickoxiden, aus denen unter Sonneneinwirkung Ozon entsteht; dies bewirkt bei zahlreichen Menschen Kopfschmerzen, Bronchialbeschwerden und Asthma.

Auch hier gibt es eine technische Alternative: den Elektroantrieb. Nachdem er jahrzehntelang verfemt wurde, die Autoindustrie in den 90er Jahren sämtliche E-Mobil-Abteilungen schloss, in einem großangelegten Versuch auf der Insel Rügen den „Nachweis“ seiner Untauglichkeit erbrachte, hat sich – nicht zuletzt dank unserer Bemühungen im Bundesverband Solare Mobilität, beginnend mit einem Workshop 2005 im Betzenberg-Stadion in Kaiserslautern – die Überzeugung Bahn gebrochen, dass die Elektromobilität, natürlich gespeist aus erneuerbarer Energie, das von den Autos verursachte Umwelt- und Klimaproblem nahezu vollständig lösen kann. Über verschiedene Aufrufe und Er-

klärungen wurde diese Auffassung verbreitet; den Durchbruch brachte dann der Stern-Report, mit dem in der Öffentlichkeit die Klimakatastrophe zur Gewissheit wurde. Die schwindenden Ölvorräte („Peak Oil“) und die sich abzeichnende Konkurrenz aus vielen Ländern, insbesondere China, taten ein übriges, um auch die große Autoindustrie zu entsprechenden Erklärungen zu veranlassen. Sie erklärt jetzt offiziell, den Elektroantrieb zu wollen; gleichzeitig aber kann man lesen: nur in kleinen Stückzahlen. Das wäre dann derselbe Mechanismus wie bei der Energiewende: man vollzieht sie zwar tatsächlich und unleugbar – aber nur ein bisschen.

So kann man also auch mit Innovationen umgehen: sie gleichzeitig realisieren und verhindern. Für die Arbeitsplätze kann das zur Katastrophe werden, wenn nämlich Wettbewerber aus Fernost, USA oder Israel mit den neuen Technologien bei uns auf den Markt kommen. In dieser Weise hat die deutsche Industrie schon viele Innovationen verschlafen. Wir müssen also auch hier Einfluss nehmen, dass das nicht geschieht.

Denn die Arbeitslosigkeit, die erfreulicherweise schon fast auf drei Millionen gesunken war, beginnt unter dem Einfluss der Finanzkrise wieder zu steigen. Und diese drei Millionen waren und sind auch immer noch ein gesellschaftlicher Skandal – vor allem wenn man bedenkt, dass es dagegen Mittel gibt, nämlich das organisierte Zusammenwirken all derer, die diesen Zuständen entgegenwirken wollen, mit einem Instrumentarium, wie es weiter oben aufgezeigt wurde.

Es ist möglich, und dann muss es auch getan werden! Das sind wir denen schuldig, die heute arbeitslos sind, genauso aber auch denen, die noch Arbeit haben und nicht arbeitslos werden wollen, und vor allem der jungen Generation, die heute allzu oft perspektivlos ist und sich, wenn überhaupt, mit prekärer, unterbezahlter Arbeit abspeisen lassen muss. Dazu gehört aber auch, die finanziellen Mittel in den Aufbau zukunftsfähiger Arbeitsplätze zu stecken und nicht in die Aufrechterhaltung von Unternehmen und Industrien, die ihren Zenit schon längst überschritten ha-

ben und nun durch etwas Neues abgelöst werden müssen. Und es gehört auch dazu, in verantwortungsbewusster Weise keine Innovationen zu fördern, die gesellschaftliche oder ökologische Schäden verursachen, wie etwa genmanipulierten Mais oder moderne Kohlekraftwerke, auch wenn sie etwas weniger CO₂ ausstoßen.

Ein sehr sinnvolles Konzept, Struktur- und Umweltpolitik miteinander zu kombinieren, ist das am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kaiserslautern verfolgte Projekt „Zero Emission Park“, bei dem Industrie- und Gewerbegebiete so aufgebaut werden, dass jeweils die Abfälle des einen Betriebes der Rohstoff für einen anderen sind und so aus dem gesamten Areal keine Emissionen mehr entstehen.

6. Innovation in Betrieb und Unternehmen fördern

Innovationen und neue Arbeitsplätze können aber nicht nur auf der regionalen Ebene gefördert werden, sondern auch innerhalb der Unternehmen und einzelnen

Betriebe. Hier fehlt es sehr oft an dem Bewusstsein, dass auch Produkte einen „Lebenszyklus“ haben, innerhalb dessen sie aus kleinen Anfängen irgendwann erfolgreich werden, dann vielleicht den Hauptumsatzträger darstellen (die cash cow), später einmal ein „reifes Produkt“ werden, dem nur der Fachmann ansieht, dass es sich seinem Ende zuneigt, und irgendwann ist es ein Auslaufmodell. Weil es aber so erfolgreich war und noch ist, unternimmt man alles, um es noch mal aufzupoppen, steckt alles Geld in das Alte, statt das Neue aufzubauen. Die Subventionen für die Steinkohle waren ein solches Beispiel, Chrysler und General Motors mit ihren spritschluckenden Modellen, die nicht mehr gekauft wurden, ein anderes trauriges Kapitel. Man kann nur hoffen, dass Daimler, VW und BMW ihnen auf diesem Weg nicht folgen.

Ein anderer wichtiger Mechanismus ist das Wegrationalisieren und Verlagern einfacher Tätigkeiten ins – billigere – Ausland. Bei allem, was man dagegen vorbringen kann, etwa die Milchmädchenrechnun-

gen, die nur die niedrigeren Lohnkosten berücksichtigen, aber nicht die Nacharbeit für die schlechtere Qualität, die Reisekosten für das Management und vieles andere mehr, ist es doch ein Trend, dem man Beachtung schenken muss. Es geht also darum, für wegfallende Arbeit Ersatz zu schaffen, und das werden oft komplexere, höherwertige Produkte oder Dienstleistungen sein.

Ein konkretes Beispiel kann das am besten veranschaulichen, vor allem, wenn es eine Person betrifft, die in der Beschäftigungspolitik des Speyerer Raums eine maßgebliche Rolle gespielt hat. Es gab eine Zeit, in der die heutigen Pfalz-Flugzeugwerke zu einem Unternehmen namens Vereinigte Flugtechnische Werke (VFW) in Bremen gehörten und ständig von Schließung bedroht waren. Über Jahre hinweg wehrten sich die Beschäftigten mit Demonstrationen und anderen Maßnahmen energisch dagegen, unterstützt von Kirchen, Gewerkschaften, Stadt, Presse und der gesamten Bevölkerung. Zum einen hieß es, das Werk ist zu klein und liegt unter der Wirt-

schaftlichkeitsschwelle; zum anderen gab es im Rüstungssektor, zu dem VFW mit seinen Kampfflugzeugen gehörte, immer große Auftragsschwankungen. Einem umfangreichen Rüstungsauftrag folgte regelmäßig das „Tal der Tränen“ mit Personalabbau und sogar Werkschließungen. Britische Kollegen bei Lucas Aerospace hatten – mit Unterstützung des Industrieministers Tony Benn – dagegen ein Konzept erarbeitet, das wir „Alternative Fertigung“ nannten: sie entwickelten unter Anleitung ihres Chefkonstruktors etwa 150 alternative Produkte, vom Dialysegerät über einen Hybridbus bis zum Hobcart. Kurt Waas, der damals stellvertretender Gesamtbetriebsratsvorsitzender von VFW war, stellte daraufhin eine Arbeitsgruppe zusammen, die Alternativvorschläge zu dem bei VFW und MBB geplanten Personalabbau erarbeiten sollte. Ihr erster Vorschlag war, nicht nur ein Flugzeugmodell des Airbus, sondern eine ganze Produktfamilie anzubieten. Der ICE sollte weiterentwickelt werden, eine Flugzeugwaschanlage, ein Lecktestgerät, alternative Energien wie

Windkraft und Photovoltaik, Biogasanlagen, Meeres- und Umwelttechnik – um nur einige Beispiele zu nennen. Vieles davon wurde realisiert, anderes kam noch hinzu, niemand wurde entlassen, kein Werk (von sechs geplanten) wurde geschlossen. Das Vorgehen wurde später unter dem Namen Rüstungskonversion bekannt. Hier hatte es seinen Härtestest bestanden. Noch später, mit ansteigender Arbeitslosigkeit, wurde klar, dass die alternativen Produkte nicht nur eine Alternative zur Rüstung waren („Frieden schaffen ohne Waffen“), sondern auch zur Arbeitslosigkeit. Sie hatten zusätzlich den Charme, dass mit einem solchen konstruktiven Konzept die Beschäftigten gemeinsam für ein gemeinsames Ziel eintreten konnten, statt sich, wie sonst häufig, gegenseitig die Aufträge wegzuschnappen. Das große Wort Solidarität, so häufig missbraucht, erhielt einen konkreten Inhalt. Im Laufe der benutzte man dann die Worte „neue Produkte“ oder „Produktinnovationen“. Unter dieser Bezeichnung ist das Vorgehen angesichts von über drei Millionen Arbeitslosen immer noch

hochaktuell, und Speyer hat dazu einen entscheidenden Beitrag geleistet.

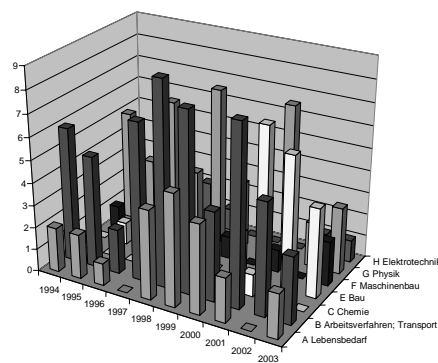
7. Innovationsmonitoring

Die Widerstände gegen notwendige Veränderungen haben vielerlei Gründe, von fehlendem Mut und Phantasie über Unkenntnis, vom Festhalten am Alten, das sich doch so prächtig bewährt hat, mit dem man bisher viel Geld verdient hat, zur mangelnden Qualifikation vor allem in den Chefetagen. Bei VFW hielt man uns anfangs entgegen: Wir können nichts anderes bauen als Kampfflugzeuge. Sollen wir denn Badewannen herstellen oder vergoldete Mistgabeln?! Viele Innovatoren und Erfinder können ein meist sehr leidvolles Lied davon singen, wie ihren Innovationen alle nur möglichen Steine in den Weg gelegt werden. Und wenn sie eines Tages doch akzeptiert werden, klaut man ihnen oft noch die Ideen und bringt sie um ihr Geld. Auch gegen diese Unkultur gilt es anzugehen.

Vor diesem Hintergrund kann es sehr sinnvoll sein, das Innovationsverhalten von

Betrieben, Unternehmen, aber auch ganzen Kommunen und Regionen genauer unter die Lupe zu nehmen. Dann wird oft schlagartig klar, wo es hakt und wo Handlungsbedarf, aber auch ungenutzte Chancen bestehen. Eine sehr einfache und bildhafte Methode dazu ist die Zusammenstellung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in einem Balkendiagramm, das die Entwicklung, und das heisst auch die Steigerung und Verminderung von F&E in verschiedenen Geschäftssegmenten über die Jahre hin aufzeigt. Ein Beispiel für die Innovationsaktivitäten einer Stadt ist das folgende:

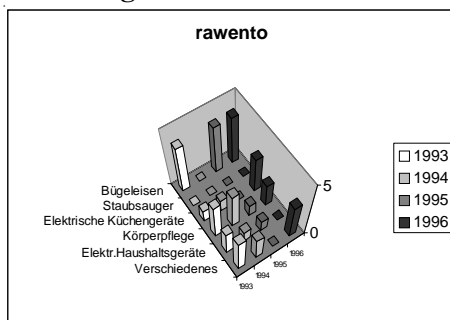
Abbildung 3: Innovationen in Weilheim



Die Ortsansässigen wissen dann meist sofort, welche Betriebe, aber auch welche Erfinder sich hinter den verschiedenen Branchenbezeichnungen verbergen. Die Stadtväter bzw. -mütter erfahren oft erst so, welches Potential in ihren Mauern vorhanden ist, und das gibt ihnen bessere Möglichkeiten, fördernd einzuwirken.

Für die betriebliche Ebene wird ein besonders einfaches und damit übersichtliches Beispiel ausgewählt:

Abbildung 4: rawento



Auch hier gilt: Die Insider wissen genau, wer was macht, sei es in den Entwicklungsabteilungen, im Management oder im Betriebsrat. Dann kann man sehen, wo gegengesteuert werden muss, wo die An-

strengungen, aber auch der Mitteleinsatz erhöht werden muss, welche Bereiche vernachlässigt werden. Aber es wird auch sichtbar, welche Innovationen bereits verfügbar sind, und was gegebenenfalls getan werden muss, um sie besser zu nutzen. Man sieht, es handelt sich um ein Instrument, mit dem konstruktiv auf die Innovationsfähigkeit eines Betriebes eingewirkt werden kann.

8. Erfolgsbeispiele

In einem aluminiumverarbeitenden Betrieb in Oberbayern, der Leitern, Aluminiumkoffer und Gerüste herstellte, hatte sich der Betriebsrat seit Jahren bemüht, die Geschäftsleitung zu bewegen, dass sie Befahranlagen für Windkraftanlagen in das Produktionsprogramm aufnehmen sollte. Denn man sah, dass die Monteure, um auf die immer höher in den Himmel wachsenden, immer zahlreicheren Windmühlen zu gelangen, mit ihren schweren Werkzeugkoffern zu Fuß die Steigleitern hinaufklettern mussten. Als eines Tages ein Arbeitskreis Produktinnovation zusammen sass, sagte einer der Betriebsräte: Wenn du den

Präsidenten des Bundesverbandes Erneuerbare Energien kennst, dann ruf ihn doch mal an, ob sie so was nicht brauchen. Wie es der Zufall wollte, war der gerade auf dem Weg nach München. Er machte noch einen Abstecher zu unserem Aluminiumbetrieb, und der Deal war so gut wie perfekt. Heute werden Tausende solcher Anlagen benötigt und abgesetzt.

Ganz ähnlich verlief es in einem frühen Stadium der Photovoltaik. Der Betriebsrat von Siemens Solar befürchtete eine Verlagerung nach Kalifornien, wo die Förderbedingungen besser waren. Auf einer Innovationsveranstaltung im Münchner Patentamt präsentierte die Geschäftsleitung Pläne, um die Hallendächer im neuen Messegelände mit Solarmoduln zu versehen, aber die Messgesellschaft hatte das abgelehnt, weil angeblich die Tragfähigkeit nicht gegeben wäre. Noch während der Veranstaltung wurde der Kontakt zwischen Firma, der Stadt als Gesellschafterin und der Messgesellschaft hergestellt, und die Blockade überwunden. Mit einem Megawatt war das die bis dahin größte Photovoltaikanlage der Welt.

Die beiden angeführten Beispiele belegen eines ganz deutlich: die Marktwirtschaft funktioniert nicht im Selbstlauf. Sie wird nämlich von Menschen betrieben, und die sind nun mal nicht vollkommen. So hatte sich in beiden Fällen der Anbieter nicht mit dem Kunden in Verbindung gesetzt, geschweige denn eine Vermittlung in Anspruch genommen. In solchen Fällen kann jedermann eine konstruktive Rolle zum Zustandekommen eines Geschäftes spielen, das Innovationen realisiert und Arbeitsplätze sichert.

Noch ein letztes Beispiel von zahlreichen anderen, ausgewählt wegen seiner Eindrücklichkeit. In dem erwähnten Arbeitskreis Produktinnovation erschien ein Betriebsrat einer Firma am Bodensee, die Klimaanlagen herstellt. Solche Anlagen brauchen naturgemäß einen Kompressor. Die kanadische Muttergesellschaft hatte dem Betrieb eine neue Technologie zur Verfügung gestellt, mit der die Achse des Kompressors magnetisch gelagert wurde. Der Arbeitskreis war begeistert, erkannte er doch auf Anhieb, dass eine solche berührungs-

freie Lagerung verschleißfrei ist und Leckagen von vornherein verhindert. Der Betriebsrat dämpfte aber sogleich die Freude, indem er berichtete, zuständig für dieses neue Produkt sei derselbe Manager, der auch für den Abschluss von Wartungsverträgen verantwortlich war. Das kommt nun schon einer Realsatire nahe, denn er hatte natürlich kein Interesse an einem verschleiß- und wartungsfreien Kompressor! Demgemäß hatte er die Innovation, wo er konnte, hintertrieben. Noch in der Sitzung wurde ein Brief des Betriebsrats an die Geschäftsleitung entworfen, in dem diese Machenschaften aufgedeckt wurden. Der Manager wurde postwendend entlassen, und der neue Kompressor, der natürlich einen großen Wettbewerbsvorteil besaß, in Tausenden von Exemplaren hergestellt.

Jeder kann etwas tun!

Gerade das letzte Beispiel zeigt: es gibt überall Möglichkeiten, einen Beitrag zur Nutzung neuer Chancen zu leisten, und jeder, dem die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze ein Anliegen ist, und der

Augen und Ohren offen hält, kann etwas dazu tun. Wer selbst seine Verantwortung wahrnimmt, hat es auch nicht nötig auf andere zu schimpfen. Nicht jammern und klagen, sondern klammern und jagen! Als „Entwicklung von unten“ hat das sogar Eingang in den Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur gefunden. Wenn uns schon der Gesetzgeber unsere eigenen Bestrebungen auf dem Silbertablett präsentiert – wieso sollten wir das nicht nutzen!