

Johann Welsch^{*)}

Tarifpolitik für mehr Innovationen?

Mit ihrer Forderung nach einem Tarifvertrag für Qualifikation und Innovation – neben Gehaltsverbesserung und Vermögenswirksamen Leistungen - knüpft die Industriegewerkschaft Metall in der diesjährigen Tarifrunde zum einen an ihre früheren Initiativen an, mehr Einfluss der Arbeitnehmerseite auf die Qualifizierungspolitik der Betriebe durchzusetzen. Zum anderen bringt sie mit dem Innovationsthema einen völlig neuen und überraschenden Akzent in die deutsche Tarifpolitik. Zwar gibt es eine lange Tradition der gewerkschaftlichen Innovationspolitik, die von diversen Rationalisierungsschutzabkommen in den 1960er und 70er Jahren über die Durchsetzung regionaler Innovations- und Technologieberatungsstellen für Betriebsräte in den 1970er und 80er Jahren bis hin zu Weiterbildungs-Tarifverträgen im Verlaufe der beiden letzten Dekaden reicht, dennoch ist die Forderung nach einer regelmäßigen Berichtspflicht der Unternehmensleitungen über Innovationspläne und Innovationsinstrumente, nach einem Anspruch von Betriebsräten auf regelmäßige Innovationsgespräche sowie – für Niedersachsen – nach einem Innovationsrat für die regionale Metall- und Elektroindustrie etwas Neues.

Der Vorschlag hat die Arbeitgeberseite offenbar so überrascht, dass bis heute – außer einzelnen ablehnenden Reaktionen - von dieser Seite keine ausführliche Auseinandersetzung mit der Gewerkschaftsinitiative zu erkennen ist. Dabei ist es durchaus notwendig und lohnenswert, sich genauer mit dieser Initiative zu befassen. Das nicht nur, weil Innovationen – hier verstanden als technologische Neuerungen auf der Ergebnis- und Prozessseite der gesellschaftlichen Produktion, welche zu ihrem Gelingen durch soziale Innovationen unterschiedlichster Art begleitet werden müssen - für unseren heutigen gesellschaftlichen Wohlstand einen der zentralen Garanten darstellen, sondern auch, weil dieser Vorstoß eine Reihe von grundlegenden Fragen aufwirft: Ist es überhaupt notwendig und sinnvoll, über tarifpolitische Anstrengungen nach mehr Innovationen zu streben? Ist es überhaupt möglich, das Innovationsverhalten von Unternehmen zu beeinflussen? Werden die betrieblichen Akteure, die ja Adressaten dieser Initiative sein sollen, mit einem solchen Politikansatz, sollte er realisiert werden können, nicht überfordert?

Die zentrale gesellschaftliche Bedeutung des Innovationsthemas wird durch die in Deutschland seit langem anhaltende Wachstums- und Beschäftigungskrise eindrucksvoll belegt. Seit Anfang dieses Jahrzehnts liegt das jahresdurchschnittliche Wachstum des realen Bruttoinlandsproduktes hier zu Lande mit knapp 1,2 Prozent erheblich unter dem

^{*)} Professor für Wirtschaftswissenschaften an der FH/ University of Applied Sciences Wiesbaden

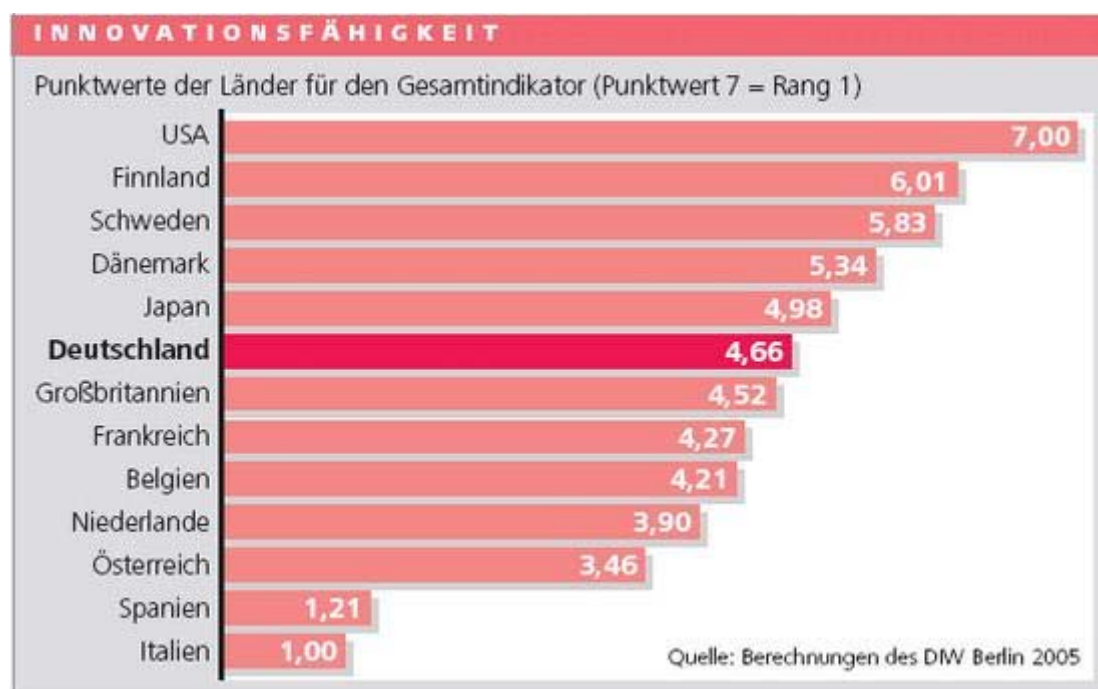
entsprechenden Durchschnitt der bisherigen 15 Ländern der Europäischen Union (knapp zwei Prozent) und weit entfernt von den Wachstumsraten der USA und Großbritanniens, welche mehr als 2,5 Prozent ausmachen. Vor diesem Hintergrund ist es den meisten europäischen Ländern gelungen, eine teils beachtliche Beschäftigungsdynamik zu entfachen und damit ihre Arbeitslosenquoten seit Mitte der 1990er Jahre zurückzufahren: im europäischen Durchschnitt von zehn Prozent in 1995 auf rund acht Prozent in 2004 (standardisierte Arbeitslosenquoten von EU und OECD). Finnland und Großbritannien konnten in diesem Zeitraum ihre Arbeitslosigkeit fast halbieren. Frankreich und Schweden weisen eine Reduktion der Arbeitslosenquoten zwischen eineinhalb und zweieinhalb Prozentpunkten auf.

Trotz einer äußerst verhaltenen Lohnentwicklung in Deutschland – die deutschen Lohnstückkosten weisen seit Mitte der 1990er Jahre im europäischen Vergleich den niedrigsten Anstieg aller Länder auf – hält sich im öffentlichen Diskurs allerdings immer noch hartnäckig die These, die Wachstums- und Beschäftigungsprobleme hier zu Lande seien „zu hohen Arbeitskosten“ geschuldet. Der Blick auf die tatsächliche Kostenentwicklung und die Berücksichtigung der außerordentlichen Export-Performance der deutschen Industrie nehmen dieser These heute jegliche Erklärungskraft, weshalb es dringend angebracht ist, die geringe Innovationsdynamik in Deutschland als Ursache der hartnäckigen Wirtschaftsprobleme in den Blick zu nehmen. Und hier finden sich in erheblichem Umfang Fakten, die der Vermutung einer nachhaltigen Innovationsschwäche einen hohen Realitätsgehalt verleihen. Es fehlt seit Jahren an ausreichenden Investitionen in die Zukunftsfähigkeit des Landes, wobei die Wurzeln der Probleme bis in die frühen 1990er Jahre zurückreichen. So wurden nach dem damaligen Einbruch der gesamtwirtschaftlichen Forschungs- und Entwicklungsintensität (Anteil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen am Bruttoinlandsprodukt) bis heute keine ausreichenden Anstrengungen in diesem Bereich unternommen: Die Ausgaben für Forschungs- und Entwicklungszwecke (FuE) wurden zwischen 1995 und 2003 nur leicht angehoben, von 2,3 auf rund 2,6% des BIP, obwohl wichtige Wettbewerber eine weitaus größere Dynamik und Intensität bei diesen Zukunftsinvestitionen aufweisen: Finnland steigerte seine gesamtwirtschaftliche FuE-Intensität vom gleichen Level auf 3,5%, Schweden steigerte seine bereits hohe Quote in 1995 von knapp 3,4% auf 4,3%; auch Japans überdurchschnittliche FuE-Intensität von 2,9% in 1995 wurde im Beobachtungszeitraum nochmals angehoben, auf aktuell über 3,1%.

Es mangelt auch an Investitionen in die Entwicklung des Humanvermögens, also des Wissens und der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Arbeitnehmer. Nach amtlichen Angaben stagniert der Anteil der Ausgaben für betriebliche Weiterbildung am BIP seit 1995 bei 0,5%.

Das gesamte Bildungsbudget in Deutschland ist rückläufig: Mitte der 1990er Jahre betrug es 6,6% des BIP, seit Ende der 90er Jahre bewegt es sich nachhaltig bei einem Anteil von lediglich 6,4%. Die Kreativitätspotenziale in Form von Forschern und Technikern wurden in weiten Bereichen im aktuellen Jahrzehnt teils abgebaut, teils stagnieren sie: Der Umfang des FuE-Personals bezogen auf 1000 Erwerbspersonen liegt in Deutschland heute auf einem niedrigeren Niveau als im Jahre 1991 (13,1), die Kennziffer wurde zwischen 1995 und 2002 lediglich von 11,7 auf 12,1 wieder leicht angehoben. In Finnland ist demgegenüber eine Steigerung dieser Kennziffer von 11,5 in 1991 über 13,4 in 1995 auf knapp 21 in 2002 festzustellen; auch Schweden konnte sein kreatives Potenzial von 11,8 (1991) über 14,3 (1995) auf über 16 (2001) steigern.

Im Kernbereich der deutschen Wirtschaft, dem Verarbeitenden Gewerbe, ist zwar nach dem Einbruch in der ersten Hälfte der 1990er Jahre eine Personalaufstockung bei Forschern und Technikern in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts erfolgt. Seit 2000 ist jedoch eine erneute Stagnation des Forschungspersonals zu verzeichnen, die sich in den Schlüsselzweigen unterschiedlich darstellt: In der Metallindustrie erfolgte nach einer starken Ausweitung des FuE-Personals in der zweiten Hälfte der 90er Jahre (um über 25%) eine Reduktion um



knapp 5%. Der Maschinenbau hat die Anzahl seiner kreativen Köpfe seit 1995 per Saldo leicht reduziert. Dramatische Stellenstreichungen im Umfang von über 13% lassen sich in der Herstellung von Büromaschinen, EDV-Geräte etc. beobachten. Einzig der Fahrzeugbau hat seine Innovationspotenziale mit knapp 40 % im gesamten Betrachtungszeitraum deutlich ausgeweitet, auch wenn diese Personalexpansion ab 2000 spürbar abgeflacht ist. In der

Industrie (Verarbeitendes Gewerbe einschl. Bergbau) ist deshalb trotz des härter werdenden Innovationswettbewerbs seit Jahren keine neue Innovationsdynamik zu erkennen: Der Anteil der Innovationsaufwendungen am Umsatz lag 1993 bei 4,8, 2003 liegt er gerade bei 5%; der Umsatzanteil, den Unternehmen mit Marktneuheiten machen ist seit 1999 von 8,6% auf 7,6% in 2003 zurückgegangen; auch bei den unternehmensnahen Dienstleistungen ist diese Quote rückläufig (1999: 6%; 2003: 4,9%). Im Ergebnis zeigt sich eine im Vergleich zu wichtigen Konkurrenzländern unzureichende Innovationsfähigkeit unseres Landes (s.Abb.).

Vor diesem Hintergrund stößt die IG Metall mit ihrer Innovationsinitiative in eine akute Problemzone. Die skizzierten empirischen Befunde müssen endlich ernst genommen und Anstrengungen auf allen Ebenen – auch in der Tarifpolitik - entfaltet werden, um die Innovationsdynamik hier zu Lande zu steigern. Das gilt gerade für die Schlüsselbranchen der deutschen Industrie. Dass die Arbeitgeberseite sich bisher diesem Diskurs verweigert, ist im besten Falle als fahrlässig zu beurteilen. Das weniger deshalb, weil dieses Verhalten inkonsequent ist und in krassem Widerspruch zu früheren Vorwürfen an die Gewerkschaften als „Innovationsblockierer“ steht, sondern vor allem, weil hiermit möglicherweise eine objektive Chance auf mehr Innovationen und damit in Richtung von mehr Zukunftsfähigkeit und Zukunftssicherung vergeben wird. Nicht zuletzt wäre in einem Hochlohnland wie Deutschland das Beharren auf einer „low-road“-Strategie der Kostensenkung der sichere Weg in eine Wohlstandssackgasse, da die Niedriglohnländer uns bei diesem Wettlauf stets überlegen sein müssen.

Nun ist die Einsicht in die Notwendigkeit von mehr Innovationsdynamik allenfalls ein erster Schritt in Richtung Problemlösung. Viel schwieriger ist es, konkrete Maßnahmen für eine Lösungsstrategie anzugeben, zumal es bei Innovationen um äußerst komplexe und bis heute wenig verstandene Ereignisse geht. Die Vorstellung, dass ein einmal eingeleiteter Innovationsprozess gewissermaßen automatisch und mit planerischer Sicherheit auch die gewünschten Ergebnisse erbringen wird, stößt auf die inhärente Sperrigkeit dieses Gegenstands. Innovationsprozesse bewegen sich in einem dialektischen Zusammenhang von Sicherheit und Risiko. Sie sind einerseits mit erheblicher Unsicherheit behaftet, welche bei Management und Belegschaften in Zeiten des verschärften Innovationswettbewerbs ein wachsendes Maß an Risikoabneigung begründet. Andererseits können Innovationen nur in einem Klima der „Verunsicherung“ der Ressourcen (Horst Kern) gedeihen, welches den Humus dafür bietet, dass tradierte Wege verlassen werden und Neues entstehen kann. Arbeit in interdisziplinären Teams, Arbeit in flexiblen Organisationsformen, wechselnde Projekte, regelmäßiger Wechsel von Arbeitsaufgaben, das bewusste Zulassen von Versuch und Irrtum u.Ä. können Elemente eines solchen innovationsgenerierenden Humus'

sein. Technologische Neuerungen entstehen häufig aus Irrtümern, abweichendem Verhalten und Fehlern. In den meisten Unternehmen fehlt es aber heute an geeigneten innovationsgenerierenden Voraussetzungen: Abweichungen werden nicht toleriert, Fehler mit Sanktionen bedroht, Prozessinnovationen lösen Ängste in der Belegschaft hinsichtlich drohender Arbeitsplatzverluste aus. Trotz der langjährigen Propagierung modischer „neuer Managementkonzepte“ („Lean Production“, „Business Reengineering“ etc.) behindern auch heute noch hierarchisch geprägten Organisationsstrukturen in vielen Unternehmen den freien Fluss innovationsrelevanten Wissens. Industriesoziologische Forschung muss in neuerer Zeit sogar irritiert feststellen, dass die seit den 1980er Jahren zu beobachtende Ausbreitung innovativer Arbeitskonzepte, welche über die Dezentralisierung und Enthierarchisierung der Betriebsstrukturen und die Entfaltung des betrieblichen Humanvermögens die ganzheitliche Nutzung des menschlichen Arbeitsvermögens und die Mobilisierung von innovativer Produktionsintelligenz anvisiert, inzwischen offenbar in vielen Unternehmen der industriellen Schlüsselbranchen wieder zurückgenommen wird. Die an Shareholder-Value-Kriterien ausgerichtete Kostensenkungspolitik der Unternehmensleitungen macht seit vielen Jahren auch vor den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen nicht mehr Halt. Der Widerspruch zwischen dieser kurzsichtigen Unternehmenspolitik und den von Seiten des Managements oft beschworenen Innovationserfordernissen lähmt und beeinträchtigt die Innovationsbereitschaft der Belegschaften. Zwar ist es richtig, dass die deutschen Unternehmen bis heute zu wenig in Forschung und Entwicklung investieren und dies als ein zentrales Hemmnis für die Gewinnung einer neuen Innovationsdynamik zu werten ist, mindestens ebenso bedeutsam sind Innovationshemmnisse, die ungeeigneten Strukturen deutscher Unternehmen geschuldet sind. So belegen Untersuchungen des Karlsruher Instituts für Systemtechnik und Innovation, dass durch ein besseres Innovationsmanagement in deutschen Unternehmen Einsparungen bei den Entwicklungszeiten von neuen Produkten in einer Größenordnung von bis zu 40 Prozent erzielt werden könnten. Das Mannheimer Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung hat nachgewiesen, dass z.B. in 2002 in der Industrie sowie im Dienstleistungssektor organisatorische Probleme das dritt- bzw. zweitwichtigste Innovationshemmnis darstellten, wodurch bei Innovatoren Nichtbeginn, Laufzeitverlängerungen oder Abbrüche von Innovationsprojekten verursacht wurden. Und die regelmäßige bundesweite Erhebung der mittelständischen innovativen TOP-100-Unternehmen bestätigt immer wieder eindrücklich, dass Innovationserfolg entscheidend von den Faktoren innovative Prozesse und Organisation, innovationsförderndes Top-Management und unternehmensinternes Innovationsklima abhängig ist.

Tarifpolitische Maßnahmen müssten in diese komplexe Gemengelage so eingepasst werden, dass sie trotz der Befriedigung von Sicherheitsbedürfnissen den für Innovationen erforderlichen Grad an „produktiver Verunsicherung“ nicht zerstören. Doch selbst konsensuale Tarifpolitik müsste scheitern, würde sie mit dem Anspruch auftreten, bestimmte Innovationsresultate geplant herbeiführen zu können. Dennoch gibt es innovationspolitische Handlungsmöglichkeiten in diesem Politikfeld. Auch wenn Innovationen nicht mit planerischer Sicherheit „produziert“ werden können, so ist es doch möglich, die Bedingungen ihrer Entstehung zu verbessern, sozusagen „dem Zufall auf die Sprünge zu helfen“.

Innovationsfördernde Tarifpolitik könnte mindestens an drei Punkten ansetzen:

Erstens an der Entwicklung des Humanvermögens: In Dänemark, Finnland und Großbritannien nimmt nach der europäischen Statistik jährlich jeder vierte bis fünfte Erwerbstätige an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung teil, in Deutschland liegt diese Quote bei lediglich sechs Prozent. Für ein Land, das im internationalen Technologiewettbewerb bestehen will, ist das bedrohlich wenig. Deutschland ist dabei, seinen wichtigsten Wettbewerbs- und Innovationsfaktor zu vernachlässigen. Dabei wird die strategische Bedeutung von qualifizierten Menschen in Zukunft weiter dramatisch zunehmen. Die Unternehmensberatung Deloitte prognostiziert, „dass 60 Prozent aller neuen Arbeitsplätze im 21. Jahrhundert Fähigkeiten voraussetzen, die nur 20 Prozent der derzeitigen Erwerbstätigen vorweisen können“. Die VDI-Ingenieurstudie 2005 stellt fest, dass in Deutschland derzeit rund 15.000 Ingenieure fehlen, im Mittelstand allein sind 11.500 entsprechende Stellen nicht besetzt, erfolgreiche Unternehmen können jede zweite Stelle im Bereich Forschung und Entwicklung nicht besetzen. Diese strukturellen Diskrepanzen weisen nicht zuletzt auf den langjährigen desaströsen Umgang der deutschen Wirtschaft mit den Humanressourcen hin. Qualifiziertes Personal wird in vielen Unternehmen immer noch als Kostenfaktor und nicht als wertvolle strategische Ressource gesehen und behandelt. Fähige und motivierte Belegschaften, welche bereit und in der Lage sind, Verbesserungen und Neuerungen aktiv zu initiieren, Anregungen offensiv und kompetent aufzugreifen und Modernisierungs- und Veränderungsprozesse souverän zu unterstützen sind die unverzichtbare Voraussetzung für erfolgversprechende und kontinuierliche Innovationen. Das setzt auch die bewusste Einbeziehung von Mitarbeitern in die Planung und Steuerung von Innovationsprozessen durch das Management sowie die Verzahnung von Innovation und Personalentwicklung voraus. Die betriebliche Weiterbildungspraxis ist zur Schaffung entsprechender Voraussetzungen nicht nur quantitativ unzureichend, sie ist auch strategisch falsch justiert: Qualifizierung beinhaltet oft nur Anpassungsqualifizierung, d.h. die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Anforderungen neu eingeführter Technologien, weniger die Vermittlung umfassender Kompetenzen, welche die eigenständige Suche nach kreativen

Problemlösungen unterstützen. Betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen konzentrieren sich zudem selektiv auf die jüngeren, bereits gut ausgebildeten Gruppen der Belegschaft und deren spezifischen Leistungs- und Qualifikationsprofile. Sie sind an einer Belegschaftsstruktur orientiert, die bereits in wenigen Jahren aufgrund des demographischen Alterungsprozesses der Gesellschaft nicht mehr der Realität entsprechen wird. Die meisten Unternehmen werden dann vor der Frage stehen, wie sie eine gesteigerte Innovationsrate mit älteren Belegschaften gewährleisten und bewältigen können und wie sie Maßnahmen und Angebote der Aus- und Weiterbildung an den Bedürfnissen und Erfordernissen älterer Mitarbeiter neu ausrichten können.

Die dringend notwendige, langfristig ausgerichtete Strategie der Personalentwicklung im Sinne eines umfassenden und innovationsgenerierenden Human Resource Managements ist in den meisten Betrieben nicht erkennbar. Deshalb ist ein Diskurs zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ebenso wie ein Umsteuern der betrieblichen Qualifizierungspolitik überfällig. Ein Tarifvertrag für Qualifikation und Innovation würde hierfür verbindliche Grundlagen schaffen. Auf diese Weise könnte die Weiterbildung in vielen Betrieben gestärkt und vorangebracht werden. Dabei müsste es auch darum gehen, die stark auf die individuellen Weiterbildungsansprüche von Mitarbeitern ausgerichteten bisherigen Qualifizierungstarifverträge in Richtung von Vereinbarungen zu erweitern, welche die Verzahnung von Qualifizierungs- und Innovationspolitik im Sinne eines umfassenden Human Resource Managements intendieren.

Innovationen verlangen jedoch nicht nur kompetente Belegschaften, den Menschen müssen auch die Möglichkeiten und Freiräume für innovatives Verhalten in den Betrieben eingeräumt werden. Deshalb muss es bei der innovationsfördernden Tarifpolitik zweitens auch um die Überwindung innovationshemmender Unternehmensstrukturen gehen. Innovationen werden durch die Schaffung und Zusammenführung von Wissen in die Welt gebracht. Dazu muss Wissen innerhalb des Unternehmens ungehindert fließen können. In vielen Unternehmen behindern hierarchisch strukturierte Organisationen die Wissenszirkulation, Abteilungen und Hierarchien schaffen Trennungslinien und Wehrgräben. Das musste der dänische Hörgerätehersteller Oticon in der tiefsten Unternehmenskrise seiner Geschichte Ende der 1980er Jahre bitter erfahren. Das Unternehmen ist ein gutes Beispiel dafür, wie man über neue, innovationsgenerierende Strukturen aus der Krise herausfinden kann. Ausgangspunkt war die Erkenntnis, dass die Entwicklung und Produktion der Kernprodukte die systematische Vernüpfung von Wissen aus unterschiedlichsten Disziplinen – von der Akustik bis zur Elektrotechnik, von der Medizin bis zur Informatik und von der Mechanik bis zur Mechatronik - erfordert. Das Unternehmen wurde sowohl in der Organisation als auch in seiner räumlichen Beschaffenheit so umgebaut, dass Abteilungs-, Ressorts- und

Hierarchiedenken keine Chance mehr hatten. Abteilungsstrukturen wurden ebenso abgeschafft wie starre Arbeitsplatzzuordnungen. Mitarbeiter arbeiten dort, wo sie in Projekten auf Zeit ihre erforderlichen Kompetenzen einbringen können. Jeder Mitarbeiter arbeitet parallel in verschiedenen Projekten, Selbstorganisation wird groß geschrieben. Das gilt sowohl für die Arbeit des einzelnen als auch für die Organisationen von Lernnetzwerken. Es gibt keine festen Bereichsfunktionen mehr, Führungsverantwortungen wechseln von Projekt zu Projekt. Deshalb befinden sich Strukturen, Verantwortlichkeiten und Mitarbeiter in ständiger Bewegung. Kunden werden systematisch in Forschungs- und Entwicklungsprozesse einbezogen, die permanente Kooperation mit universitären Forschungsinstituten in vielen Ländern wurde aufgebaut und intensiviert. Damit schaffte sich das Unternehmen eine dynamische Innovationskraft, die es in den letzten zehn Jahren zu einer der erfolgreichsten Firmen in ganz Europa werden ließ.

Das Beispiel Oticon zeigt jedoch auch, dass Innovationskraft nicht aus der Neugestaltung der formalen Organisationsstruktur allein entspringt, sondern dass es darüber hinaus auf das im Unternehmen gelebte Selbstverständnis, auf die Einstellungen, Verhaltensweisen und die Werthaltungen, die die Gesamtbelegschaft teilt - also das, was man gemeinhin als „Unternehmenskultur“ bezeichnet - , ankommt. Ein dritter Ansatzpunkt innovationsfördernder Tarifpolitik könnte deshalb im Hinwirken auf eine innovationsstimulierende Unternehmenskultur liegen. Das ist leichter gesagt, als getan, handelt es sich doch um das schwierigste Thema von Unternehmenspolitik überhaupt. Innovationsfreudigkeit, Lernbereitschaft, Offenheit gegenüber Neuem, Kommunikationsfreude, Kooperationsbereitschaft, Beteiligungsorientierung, Anerkennung von Leistung, gegenseitiges Vertrauen – all das sind Elemente von Unternehmenskultur, die in vielen Unternehmen bis heute nicht oder wenig bekannt sind. Deshalb braucht die Umsteuerung in diese Richtung einen langen Atem. Zudem reicht es nicht aus, wenn die Unternehmensleitungen durch Tarifvereinbarungen zur Vorgabe solcher Werte angehalten werden, die faktische Unternehmenspolitik und die tatsächlichen Strukturen müssen glaubwürdig in Richtung der Ermöglichung und Unterstützung einer neuen Innovationskultur umgestaltet werden. Das bedeutet vor allem, dass Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse so weit wie möglich dezentralisiert werden. Möglichst weitgehende Selbstbestimmung in der Arbeit ist die stärkste Motivationskraft für Mitarbeiter. Darüber hinaus muss Arbeitsorganisation so gestaltet werden, dass die Menschen Freude an der Arbeit haben können. Es müssen Freiräume für innovatives Verhalten geschaffen werden. Empirische Erhebungen belegen, dass 70 Prozent der innovativen Ideen außerhalb des Unternehmens entstehen. Deshalb sind Maßnahmen sinnvoll, die die Entfaltung kreativer Energie innerhalb des Unternehmens anregen. Der als äußerst innovativ geltende

amerikanische Mischkonzern 3M versucht diesem Umstand seit vielen Jahren mit der „15/85-Regel“ Rechnung zu tragen und ist damit sehr erfolgreich: Jedem Mitarbeiter wird das Recht eingeräumt, 15 Prozent seiner Arbeitszeit für eigenbestimmte Projekte zu verwenden, ohne sich dafür legitimieren zu müssen. Innovatives Verhalten ist stets riskant und deshalb in hohem Maße mit Fehlern und Irrtümern behaftet. Wer Innovationen will, muss Fehler tolerieren, muss Kontrolle und Rechtfertigungsdruck abbauen. Das Management muss andererseits den Mitarbeitern die Sicherheit geben, dass innovatives Verhalten nicht zu Ergebnissen führt, welche Arbeitsplatzverluste und Entlassungen zur Folge haben.

Innovationsorientierte Tarifpolitik steht angesichts dieser Vielzahl von Aufgaben vor großen Herausforderungen. Dabei sollte das eingangs Gesagte bedacht werden, dass Sicherheit und Ressourcenaktivierung in eine produktive Balance gebracht werden müssen. Tarifverträge müssten allen Innovationsbeteiligten einerseits mehr Sicherheiten vermitteln, um Vertrauensbildung und Innovationen zu fördern, dürfte jedoch keine Regeln und Normen beinhalten, die als Innovationsbarrieren wirken könnten. Deshalb sollten nicht Standards festgeschrieben, sondern Prozessnormen vereinbart werden, die ergebnisoffene Prozesse ermöglichen und anregen. Die Vorschläge der IG Metall, neben einer Intensivierung der betrieblichen Qualifizierungspolitik in den Unternehmen regelmäßige Innovationsgespräche auf der Grundlage von Innovationsberichten des Managements zu etablieren, gehen in diese Richtung. Sie könnten – von beiden Seiten ernst genommen und konsequent praktiziert - das Bewusstsein für innovatives Verhalten und innovationsfördernde Unternehmenspolitik stärken und in vielen Unternehmen das notwendige Umsteuern auf eine innovationsfördernde Unternehmenskultur erleichtern. Deshalb wäre es auch für die Arbeitgeberseite langfristig vorteilhaft, sich auf diesen Innovationsdiskurs einzulassen.