

Eberhard Weber  
DGB Östliches Ruhrgebiet

Grußwort

tranet-Workshop „Innovation durch Beteiligung – eine  
vergessene Ressource?“

am 24. März 2004, im Landesinstitut Sozialforschungs-  
stelle Dortmund

Anrede,

was haben Gewerkschaften, die doch oftmals von inte-  
ressierter Seite als Bremser und Blockierer bezeichnet  
werden, mit Innovation zu tun? Wer so denkt, pflegt  
weitgehend Vorurteile und hat von der Praxis im Betrieb  
oder auch in der Strukturpolitik keine hinreichenden  
Kenntnisse. Dies gilt in besonderer Weise für unsere Re-  
gion.

Unsere Region, bis vor wenigen Jahren großindustriell und  
montanmitbestimmt geprägt, war ein Beispiel dafür, wie  
sich auch über stark formelle Beteiligungsstrukturen

Innovationen in den Betrieben vollzogen. Innovationen bezogen auf die technische, technologische Entwicklung, Innovationen aber auch und gerade im Bereich der Personalentwicklung, der Ausbildung, der Qualifizierung.

Jeder weiß es: Diese Zeiten sind vorbei, wir haben uns auf neue Branchen, Betriebsgrößen und auch auf neue Unternehmenskulturen einzustellen. Dies ist kein einfacher Prozess, er vollzieht sich teilweise auch recht holperig – nicht nur bei Gewerkschaften.

Damals wie heute ist richtig: Nicht die Technik ist innovativ, sie ist allenfalls das Ergebnis von Innovation. Innovativ sind nur die Menschen. Und diese müssen befähigt werden, ihre Kompetenzen in Innovationsprozesse einspeisen zu können. Dies gilt für den Betrieb, dies gilt für die Region und Gesellschaft gleichermaßen. Es bleibt die Feststellung: Beteiligung ist eine vernachlässigte, verdrängte Ressource!

Spätestens im Zeitalter der Wissens- und Informationsgesellschaft heißt Innovation nicht mehr eine neue Technologie einzukaufen oder ein neues Produktverfahren einzuführen und dann die Widerstände der Gewerkschaften gegen arbeitsplatzgefährdende Rationa-

lisierungseffekte so rasch wie möglich aus dem Weg zu räumen.

Innovation in Unternehmen ist kein Vorgang, der möglichst kurz und in gerader Linie von der Einführung bis zur renditeträchtigen Verwendung zu sehen ist, bei der die Mitwirkung von Gewerkschaften nur bedeutet, dass eine zeitraubende und überflüssige Schleife gezogen wird.

Innovation ist aus gewerkschaftlicher Sichtweise ein komplizierter Prozess, an dem alle im Unternehmen Tätigen und am Unternehmen Beteiligten zeigen müssen, was sie können: Im Zusammenwirken der verschiedenen Abteilungen, in der horizontalen und vertikalen Synchronisation aller Aktivitäten, die den unternehmerischen Erfolg generieren sollen.

Die Gewerkschaften tun gut daran, in der wieder aufkeimenden Diskussion um das deutsche Modell der Mitbestimmung mit Innovationsargumenten in die Offensive zu gehen. Die betriebliche wie die unternehmerische Mitbestimmung – mit Betriebsräten und in den Aufsichtsräten – spielen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung

von Innovationsprozessen und bei unternehmerischen Entscheidungen über Innovationen selbst.

Es reicht nicht, die Entwicklung von Innovationen in Unternehmen theoretisch in einem ganzheitlichen Modell zu begreifen, wenn praktisch das Zusammenwirken der betrieblichen Abteilungen, der einzelnen Teams, bestenfalls technisch begriffen und organisiert wird.

Natürlich ist es gut, wenn bei komplizierten Innovationsprozessen, von der Forschung über das Produktdesign bis zur Marktreifeentwicklung, alles in einander greift „wie ein Räderwerk einer Uhr“.

Aber es handelt sich nicht um Rädchen, es handelt sich um Menschen, deren Ideen und Fertigkeiten. Deshalb ist die Entwicklung einer interaktiven Kommunikationsorganisation kein technisch zu bewältigender Vorgang.

Wer Wachstumsbarrieren in den Unternehmen beseitigen will, muss sie kennen:

Ganz oben auf der Liste steht eine innovationsfeindliche Unternehmenskultur, gefolgt von mangelnder Manage-

mentkompetenz, falscher Ausrichtung des Businessdesigns, leistungshemmende Organisation und eine zu einseitige Ausrichtung auf Shareholder Value.

Deutsche Unternehmen konzentrieren ihre Innovationsanstrengungen zu sehr auf traditionelle Märkte und Technikfelder, vor allem auf Verbesserungs- und Prozessinnovationen. Die Produktinnovation muss wieder stärker in den Mittelpunkt gerückt werden.

Wenn Gewerkschaften das ändern wollen – und das müssen sie, weil nur so Arbeitsplätze und Wohlstand möglich sind –, müssen sie auch ein neues Verständnis von Teilhabe und Mitbestimmung mitentwickeln und gesellschaftlich durchsetzen: Teilhabe nicht nur an den Früchten der Mitbestimmung, nicht nur bei den Auswirkungen betrieblicher und unternehmerischer Entscheidungen, sondern auch bei der Entwicklung und Gestaltung von Innovationsprozessen selbst.

In der gewerkschaftlichen Theorie ist dies seit über 30 Jahren an vielen Stellen beschrieben worden, hat auch Eingang in gewerkschaftliches Handeln gefunden. Aber es

wäre nicht verkehrt, es jetzt wieder stärker ins Bewusstsein zu heben und in der Gesellschaft wirksam dafür zu werben.

Ich hoffe sehr, dass dieser Workshop dazu einen wichtigen Beitrag leistet.