



**EFQM GfAH**

**Unternehmensgruppe GfAH:**

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und

Humanisierungsforschung mbH

Volkholz und Partner

Friedensplatz 6 · 44135 Dortmund

Tel. (0231) 55 69 76-0

Fax (0231) 55 69 76-30

email: *Nachname Mitarbeiter@gfah-do.de*

Internet: *www.gfah.de*

## Capability for innovation (Befähigung zur Innovation)

Transkript des Vortrages von Dr. Volker Volkholz am 13.12.06 in München<sup>1</sup>

---

Mein Thema ist die „Capability for Innovation“: die Befähigung zur Innovation. Diskutieren möchte ich, ob und wie Arbeitsforschung hierzu einen Beitrag leistet. Hierzu würde ich gerne mit Ihnen eine gedankliche Weltreise durch die Kontinente und verschiedensten Disziplinen dieser Welt machen. So kann man zeigen, dass das Thema „Capability for Innovation“ an verschiedensten Stellen an Bedeutung gewinnt. Es liegen nicht nur aus Amerika und Europa, sondern inzwischen auch aus Asien und aus Ländern, die Sie im Zusammenhang mit Wissenschaft überhaupt noch nicht in Erwägung gezogen haben, z.B. Kolumbien und Bangladesch, überaus bemerkenswerte Beiträge dazu vor, die sich darauf konzentrieren, wie die Fähigkeit zur Innovation in Unternehmen und in der Gesellschaft aktiviert werden kann. Aus Zeitgründen unterbleibt diese Weltreise.

Unsere Technologiepolitik hält nicht viel von der capability for innovation; sie läuft nach wie vor nach anderen Regeln. Zu prüfen wird sein, wie weit die Befähigung zur Innovation auch ein Dialogangebot an die Technologiepolitik ist. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, die capability for innovation ist weiß Gott nicht das einzige Thema, das eine zukunftsfähige Arbeitsforschung zu bearbeiten hat. Ich verteidige aber die Hypothese, dass sie eines der Schlüsselthemen sein kann, die uns helfen kann, ein Stück voranzukommen.

Mein Vortrag wird so ablaufen, dass ich in 3 Schritten vorgehe:

---

<sup>1</sup> Der Vortrag ist frei und spontan gehalten worden. In der Vorstellung hat mich der Sitzungsleiter, Herr Prof. Dr. Schmauder, als „Fossil der HdA-Forschung“ charakterisiert. Wenn ich so wahrgenommen werde, kann ich mich aus so verhalten – als wieder erwachter Dinosaurier: mal pflanzen- und mal fleischfressend.

Abgesehen von einigen sprachlichen Glättungen ist an diesem Vortrag nichts geändert worden. Der eingereichte wissenschaftliche Beitrag „Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz – Einstieg in neue Wege der Arbeitsforschung“ ist infolge knapper Zeit etwas in den Hintergrund getreten. Er kann unter [www.gfah.de](http://www.gfah.de) nachgelesen werden.

- Zuerst werde ich darlegen, welchen Anforderungen eine zukunftsfähige Arbeitsforschung meiner Meinung nach zu genügen hat - und die sind ein bisschen anders, als es meistens diskutiert wird.
- Ich möchte Ihnen zweitens zeigen - durch einen historischen Rückblick auf die Entwicklung der Arbeitsforschung in den letzten 40 Jahren - warum es so schwierig ist, mit diesen Anforderungen fertig zu werden.
- Und drittens werde ich auf neue Möglichkeiten eingehen, also Wege des Themas Arbeitskräfteeinsatzbilanz skizzieren.

Nun zu den Herausforderungen:

Ein jeder von Ihnen hat inzwischen mehrere Projektanträge geschrieben und ich möchte darauf wetten, dass in jedem Projektantrag steht, er diene dazu, die Wettbewerbsfähigkeit zu fördern. Also ich fördere die Wettbewerbsfähigkeit schon seit 30 Jahren, aber ich habe nicht den Eindruck, dass ich dabei sehr erfolgreich bin. Ich weiß nicht, wie das bei Ihnen ist ... Deshalb habe ich mir irgendwann die Frage gestellt: Wettbewerb, Globalisierung – was bedeutet das? Was heißt das für ein einzelnes Unternehmen? Umformuliert lautet die Frage: „Was muss das einzelne Unternehmen haben, das sich vorgenommen hat, die nächsten 20 Jahre zu überleben?“ Wenn Sie anfangen, darüber nachzudenken, kommen Sie ganz schnell auf die Idee, dass ein Unternehmen im Hinblick auf Zukunft nur zwei Möglichkeiten hat:

Entweder es stirbt oder es erneuert sich, wendet also Schumpeter's kreative Zerstörung auf sich selber an.

Wir haben ja alle in den letzten Jahren erlebt, wie es ist, wenn Schumpeter von Unternehmen auf sich selbst angewendet wird (Schumpeter – These der kreativen Zerstörung). Woraus dann die Zusatzanforderung entstanden ist, ich möchte bitte eine zivilisierte kreative Zerstörung haben. Das heißt, ich sehe nicht ein, dass eine Erneuerung eines Unternehmens sehr häufig zu Lasten der Arbeitnehmer geht. Also: Ein Unternehmen, bezogen auf die letzten 20 Jahre, steht vor der Alternative, entweder sich zu erneuern, oder eben zu sterben und ich wünsche mir eben auch, dass diese Erneuerung in zivilisierter Weise geschieht<sup>2</sup>.

Ich habe weiter nachgedacht und ein bisschen empirisch nachgeguckt: Jedes erfolgreiche Unternehmen schleppt mit sich einen Friedhof mit gescheiterten Unternehmen. Das wird auch in Zukunft so sein. Diese Erinnerung an die nicht mehr vorhandenen Unternehmen ist auch ein Anlass, darüber nachzudenken, was davon vermeidbar und was davon unvermeidbar war. Die Prinzipantwort auf diese Frage, wie man einen harten Wettbewerb auch in den nächsten 20 Jahren gestalten kann, ist einfach beantwortet: Im Grunde nur durch Einzigar-

---

<sup>2</sup> Vergl. Volkholz, Volker: Einzigartigkeit gestalten. Stuttgart 2004

tigkeit. Einzigartigkeit eines Unternehmens ist definiert als beständige Herausforderung im Urteil der Kunden, anders als jeder Wettbewerber zu sein und ähnlich den Besten. Ähnlich den besten Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche ist wichtig für die Entwicklung der Produktivität; anders als die Wettbewerber zu sein, ist entscheidend, um überhaupt dem Kunden Anlass zu geben, ein bestimmtes Produkt oder Dienstleistung zu kaufen. Ähnlichkeit und Andersartigkeit gleichzeitig voranzutreiben, ist eine Schlüsselbedingung dafür, dass ein Unternehmen eine langfristige Zukunftschance hat.

Damit ist ein dickes Problem für die Wissenschaft gegeben. Wissenschaftler und nebenbei Politiker und recht erst Bürokraten lieben Regeln. Wir unternehmen Forschungsanstrengungen, um Regeln zu formulieren. Mit diesen Regeln fördern wir aber immer die Ähnlichkeit. Für ein Unternehmer ist nichts mehr verhasst, als Ähnlichkeit. Ein transparenter Markt mag für den Kunden gut sein. Für einen Unternehmer ist ein vollkommener Wettbewerb bei voller Transparenz eine schlichte Katastrophe. Ich kenne keinen Unternehmer, der sich freiwillig darauf einlässt. Er unternimmt unendlich viele Bemühungen, um dies zu vermeiden.

Was soll dann aber Arbeitsforschung beitragen zur Unterstützung der Einzigartigkeit?

Die Forschung, insbesondere die capability-Forschung, hat deutlich gezeigt, dass natürlich ein wissenschaftlicher Beitrag die unternehmerische Leistung eines einzigartigen Produktes nicht ersetzen kann.

Was aber unterstützbar ist, ist die Potenzialorientierung. Die Erhaltung eines Potenzial, die es dem Unternehmen erlauben, sich selbst zu erneuern. Und hier liegt eigentlich ein Schlüsselpunkt. Die Frage lautet also nicht: „Wie kann Arbeitsforschung Einzigartigkeit unterstützen?“. Arbeitsforschung soll und muss sich daran messen lassen, ob Arbeitsforschung einen Beitrag zur Potenzialentwicklung des Unternehmens leistet, zur Fähigkeit, sich auf Veränderungen einzustellen, Spaß an Veränderungen zu haben, Neuerungen für eine natürliche Anstrengung zu halten, aber nicht für eine Katastrophe, also Chancen zu erkennen, zuzugreifen.

Die Humanressourcen haben im Wertschöpfungsprozess eine besondere Stellung. Man braucht „ein bisschen Geld“ und man braucht eine intelligente Organisation dazu. Es gibt, wenn man an Potenzialentwicklung und Gestaltung denkt, eine Menge vertrauter und verwandter Themen, die wir in den letzten 40 Jahren kennen gelernt haben. Die Frage lautet also: „Was kann Arbeitsforschung leisten zur Analyse, zur Entfaltung, zur Entwicklung von Potenzialen, die in sich die Fähigkeit tragen, mit zukünftigen - teils bekannten, teils unbekannt - Herausforderungen zivilisiert umzugehen.

Die erste Herausforderung, auch um offensiver zu werden, besteht darin, wenn wir von Wettbewerbsfähigkeit reden, dann heißt das, die Einzigartigkeit der Unternehmen zu unterstützen. Je einzigartiger unsere Unternehmen sind, desto vielfältiger ist die Unternehmenslandschaft. Das hat also auch noch eine Menge gesellschaftspolitischer Vorteile. Wenn wir

uns auf den Standpunkt stellen, dass eine zwingende Voraussetzung für Einzigartigkeit und Vielfalt, die Entwicklung und Entfaltung von Potenzialen in Unternehmen und in der Gesellschaft sind, dann tragen wir etwas tatsächlich zur Wettbewerbsfähigkeit bei, aber auch zur Vielfalt und Vielfältigkeit in dieser Gesellschaft.

Also für mich bedeutet eine zukunftsfähige Arbeitsforschung, dass sie sich wesentlich stärker noch als in der Vergangenheit mit diesem Konzept der Potenzialorientierung (und da ist die capability for innovation ein Ansatzpunkt) auseinandersetzt.

Eine zweite Herausforderung, der wir aber auch genügen müssen, ist das leidige Transferproblem. Wir brauchen eine deutlich höhere Transferproduktivität. Es müssen mehr Unternehmen tatsächlich an unseren Forschungsergebnissen partizipieren. Wir müssen uns zum Teil auf neue Wege einlassen:

- Zeitgleich zu dieser Veranstaltung findet in Aalen (in Westfalen) ein Seminar statt. Dort bauen Handwerker und Schüler einen Roboter zusammen. Das ist für die Handwerker eine praktische Einführung in das Basiswissen über Roboter und für die Schüler ein Praxistest des Wissens, das sie sich im letzten halben Jahr angeeignet haben.
- Außerdem finden heute zeitgleich in Bärenstein die „4. Bärensteiner Gespräche“ statt. Dort treffen sich 1 ½ Dutzend konkurrierende Unternehmen, die alle in der Region tätig sind, die ähnliche Produkte, präzisionsmechanische Teile herstellen und gründen ein gemeinsames Kompetenzzentrum zur Aus- und Weiterbildung. Es ist ihnen gelungen, die Frage der Einzigartigkeit, des Geheimnisschutzes eines jeden Unternehmens und was man dennoch gemeinsam tun kann, pragmatisch sinnvoll zu beantworten.

Ich bin mir sicher, dass beide Veranstaltungen Nachfolgeaktivitäten haben, und ich könnte Ihnen eine Menge weiterer ähnlich gelagerter Beispiele vorstellen. Sie haben alle etwas gemeinsam. Sie setzen stärker auf einen Begriff, der unmodern geworden ist in der Wissenschaft, sie setzen auf Eigensinn und Kreativität der Akteure. Sie setzen auf die Verbindung von Naturwissenschaft, Technik und einer lernenden Alltagskultur, sie setzen auf Selbvertun, auf Selbstinitiierung, auf selbstlaufende und auf gemeinschaftliche Aktivitäten und warten nicht immer darauf, dass von woanders her die Lösung kommt.

Das bedeutet auch, das Moment des Ausprobierens, des Experimentierens gewinnt an Bedeutung. Diese Veranstaltungen sind für mich der Startschuss für einen neuen Zweig der Arbeitsforschung.

Und dieser neue Zweig der Arbeitsforschung, von dem ich behaupte, dass er zukunftsrelevant ist, experimentiert, setzt auf Vorrang von Kreativität und Eigensinn, setzt auf Kooperation und Dialog zwischen Naturwissenschaft und Alltagskultur und unterstützt Akteure, die möglichst selber die Sachen in die Hand nehmen. Er hat zusammenfassend eine Eigenschaft: Es geht um fröhliche Wissenschaft. Wir werden eine Abteilung für ernsthafte Forschung mit all den Problembeschreibungen haben und eine Abteilung für fröhliche For-

schung, wo man auch mal lachen kann, wo man ein bisschen Spaß hat miteinander und dann wollen wir mal gucken, wie sich so die Disziplinen wechselseitig befruchten. Ich werde mich sehr stark machen, für das, was ich eine fröhliche Wissenschaft nenne. Es muss wieder Spaß machen, zu forschen, etwas Neues zu entdecken, es muss auch Spaß machen, etwas auszuprobieren. Das ist meine persönliche Auffassung, nichtsdestotrotz denken Sie an den Jurassic-Park: Die Dinosaurier, wenn sie mal wieder erwachen, sind durchaus bissfähig.

Die erste Herausforderung ist also Unterstützung von Einzigartigkeit, die zweite Herausforderung ist eine neue Transferproduktivität, aber nicht durch noch mal noch schönere Hochglanzbroschüren, sondern durch die Lust etwas zusammen zu tun, durch neue Formen praktischer Kreativitätserprobung, von Experimenten usw. Wir müssen uns da wirklich mehr einfallen lassen.

Die Beispiele, die ich genannt habe, haben ziemlich ernste Hintergründe. Am Beispiel der Roboter: Es entsteht weltweit eine neue Robotergeneration, die wesentlich stärker auf einen Absatz in KMU angewiesen ist. Und das wird nur klappen, wenn es ein vorlaufendes Wissen zu Chancen der Nutzung dieser Technologie gibt. Wenn es ein Verständnis dafür gibt, dass ein Roboter nicht nur ein Rationalisierungsinstrument ist, sondern dass es auch ein Kreativitätsarbeitsmittel ist, um das Nachdenken über die produktive Gestaltung eines kleineren Betriebes anzuregen.

Die dritte Herausforderung, die zu beantworten ist, ist in bisschen komplizierter. Wir müssen mehr leisten im Bereich der Forschung und der Quintessenzenbildung, mehr Fertigkeiten entwickeln, Wechselwirkung zwischen Einflussfaktoren darzustellen. Es ist zu wenig, was wir in diesem Bereich tun. Und das will ich mit einem kurzen Rückgriff auf die Geschichte der Arbeitsforschung, so wie ich sie wahrnehme, darstellen.

Wenn man optimistisch ist, haben wir bis 1985 - ausgehend von den 70er Jahren – eine kumulative Entwicklung gehabt. Die Arbeitswissenschaften haben in den 70er Jahren angefangen, sich mit einzelnen Belastungsfaktoren zu beschäftigen. Dann kam eine Komplexitätssteigerung, der Arbeitsplatz wurde gesehen - Stichwort Mehrfachbelastung. Dann kam die Arbeitssystemanalyse, d. h. es wurde über den einzelnen Arbeitsplatz hinaus in Arbeitssystemen gedacht. Dann kam die Gruppenarbeit. Die war Mitte der 80er Jahre ganz gut vorbereitet, ihre massenhafte Einführung erfolgte erst in den 90er Jahren. In dieser kumulativen Bewegung haben sich die Berührungspunkte

- a) zu Betriebswirtschaft vermehrt (Stichwort erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnung), aber auch
- b) zur Industriesoziologie.

Die Industriesoziologie hatte in den 70er Jahren einen ausgefeilten Ansatz zur qualitativen Analyse von Betrieben und Arbeitssystemen geschaffen. Mitte der 80er Jahre schien es so, dass ein Dialog zwischen einem mehr arbeitswissenschaftlichen und einem industriesoziologischen Ansatz und einem betriebswirtschaftlichen Ansatz möglich wurde. Ich will nicht behaupten, dass die Communities auf dem Weg waren, sich zu vereinigen. Es gab auch nach wie vor jede Menge Kontroverse und Konflikte. Aber man konnte schon einen gewissen Optimismus haben, dass die Zahl der Berührungspunkte zunahm.

Höhepunkt der Entwicklung war der erweiterte Innovationsbegriff, der zum Ende des HdA-Programms diskutiert und publiziert wurde. Damit ist die integrative Betrachtung von technischer, personeller und organisatorischer Entwicklung sowie von Gesundheits- bis Kompetenzentwicklung, Qualifikation gemeint.

Dann kam die Wiedervereinigung, dann kamen die 90er Jahre mit ihren Restrukturierungsphasen und dann passierte etwas Dramatisches:

- Einerseits sind die ganzen Arbeitswissenschaften in den Kanon der wichtigsten Disziplinen befördert worden. Denken Sie an das Total Quality Management (EFQM). Humanressourcen spielen hier eine ganz wichtige Rolle, haben auch eine hohe Punktzahl und sind sehr prominent. Denken Sie an Kaplan/Norton's Balanced scorecard. Humanressourcen sind eines von vier Gestaltungsfeldern, denken Sie an die schwedische Wissensschule mit ihrer Unterscheidung Humanressourcen, Organisationskapital, Beziehungskapital. In all diesen Ansätzen wird eine ungeheure Aufwertung der Humanressourcen vollzogen. Damit auch verbunden ist eine Aufwertung der nichtmonetären Bewertung. Die Arbeitsforscher waren plötzlich in kooperierenden Wissenssystemen gleichwertig mit integriert.
- Andererseits aber der praktische Abstieg. Wir waren nicht in der Lage, den neuen Anforderungen zu genügen. Wir konnten in der Diskussion um Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Feldern relativ wenig beitragen.

Mit diesen Veränderungen war auch eine ziemliche Veränderung der Interpretationsmuster verbunden. In der Arbeitsforschung der 70er und 80er Jahre ging es um Gestaltungswissen für betriebliche Fachleute. In der Entwicklung der 90er Jahre ging es um Steuerungswissen für das Management. In diesem Steuerungswissen waren die Humanressourcen immer in der begrifflich konzeptionellen Entwicklung bedeutsam; eine prominente Bedeutung in der Praxis hatten sie aber kaum.

Im Diskurs mit anderen Fachleuten konnte man die faktische Bedeutung der Potenzialentfaltung argumentativ nicht durchsetzen. Und das liegt nicht nur daran, dass die anderen mächtiger waren, sondern auch an den eigenen wissenschaftlichen Zwecken.

Wie kann man eine Methode finden, um Wechselwirkung darzustellen? Indikatoren stellen in der Regel keine Wechselwirkung dar, Verbindungen entstehen eher durch künstliche Ge-

wichtungsfaktoren. Durch Konsensbildung werden sie gewichtet, werden Beziehungen behauptet. In dem Moment aber, wo Beziehungen behauptet und nicht mehr nachgewiesen werden müssen, hat die jeweils dominante Strömung die Oberhand. Es gibt kaum eine Chance der Nachprüfung.

Hier hilft der schwedische Wissensansatz. Humanressourcen sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die morgens in den Betrieb kommen und abends wieder rausgehen. Organisationskapital oder Strukturkapital, wie die Schweden das nennen, sind die Regeln, die vertikale und horizontale Arbeitsteilung koordinieren, den Maschineneinsatz und die Arbeitsmittel im Rahmen dieser Arbeitsteilung zur Verfügung stellen. Wertschöpfung entsteht in der Interaktion von Human- und Organisationskapital<sup>3</sup>.

Nun lässt sich empirisch zeigen, dass die Arbeitnehmer sehr wohl eine Vorstellung davon haben, welche Leistungen von ihnen im Betrieb erwartet werden. Von diesen Leistungen, die von ihnen erwartet werden, habe ich ein bestimmtes Spektrum ausgewählt, die sog. Lern- und Kreativitätsanforderungen. Und ich kann zeigen, dass sich die Arbeitnehmer sehr deutlich zuordnen lassen,

- a) ob kreative Anforderungen dominieren, also Neues auszuprobieren ist,
- b) ob Lernanforderungen vorherrschen, d.h. ob sich in neue Situationen eingearbeitet werden muss,
- c) ob es qualifizierte Routineanforderungen sind, in denen Lernen und Kreativität nur gelegentlich eine Rolle spielen oder
- d) ob es um einfachere Routineanforderungen geht, die kaum bis keine Lern- oder Kreativitätsanforderungen beinhalten.

Diese Typen lassen sich weiter unterscheiden und sie lassen sich mit einer zweiten Frage kombinieren: Wie werden solche Anforderungen bewältigt? Und da kann man auch wieder zeigen: Es gibt Arbeitnehmer, die kommen mit den Anforderungen zurecht. Viele andere Arbeitnehmer fühlen sich aber unterfordert, einige überfordert und einige leiden an Unter- und Überforderung. Überforderung wird durch Stress gemessen, objektiviert durch Gesundheitsmerkmale.

Die Arbeitskräfteeinsatzbilanz ist also eine Vierfeldertafel, die zeigt, welche Lernanforderungen und Kreativitätsanforderungen gestellt werden und wie die Arbeitnehmer damit zurechtkommen. Und dieses kann man kombinieren mit einer Menge anderer Merkmale und so entstehen relativ komplexe Aussagen.

### **Was folgt aus diesem Ansatz?**

---

<sup>3</sup> Vergl. hierzu ausführlicher mit weiteren Quellenangaben: Volker Volkholz: Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz, sh. FN 1)

- Unsere Diskussion um den Strukturwandel in der BRD ist eine Katastrophe. Wir unterscheiden nicht zwischen dem Qualifikations- und Kompetenzzuwachs der Erwerbstätigen und den Veränderungen der Arbeitsanforderungen. Seitdem wir uns auf die Wissenschaftsgesellschaft zu bewegen, sinken die Kreativitätsanforderungen. Der Routinegehalt der Arbeit nimmt zu. Wir haben zunehmend einen Mismatch zwischen dem, was die Arbeitnehmer und die Erwerbstätigen meinen zu können und was von ihnen verlangt wird. Fatal ist das, bei der Diskussion um die einfache Arbeit, wir haben in Deutschland keinen Mangel an einfacher Arbeit. Nur die einfache Arbeit ist von qualifizierten Leuten besetzt, deshalb sind unsere An- und Ungelernten überdurchschnittlich arbeitslos. Wir haben in Deutschland einen Mangel an qualifizierter Arbeit. Das ist eine ganz andere Diskussion.
- Wir diskutieren tendenziell immer um die Grenzbetriebe<sup>4</sup> herum, weil in den wirklich innovativen/kreativen Betrieben gibt es diese Billiglohnjobs kaum. Wir verweigern die Diskussion darum, dass wir eigentlich ein Mangel an qualifizierter Arbeit haben. Eigentlich müssten unsere Anstrengungen der Kreativität/Innovativität erheblich größer sein. Dann hätten wir auch eine andere gesellschaftspolitische Diskussion.
- Arbeitsforschung darf nicht nur auf den Betrieb fixiert sein. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass wir erhebliche Unterschiede zwischen den Unternehmen haben, in bezug auf ihr Vermögen der Potenzialnutzung. In innovativen Unternehmen ist der Anteil der Arbeitnehmer, die mit kreativen Aufgaben betraut werden, dreimal höher als in nichtinnovativen Betrieben. Hiermit verbunden sind gewaltige Unterschiede in bezug auf Wissensniveau und Wissensdynamik. Auch die Einkommensunterschiede als Indikator für Produktivität sind zwischen den innovativen und nicht-innovativen Betrieben dramatisch unterschiedlich. 25 % der Arbeitnehmer sagen, sie arbeiten in einem innovativen Betrieb, 44 % sagen, sie arbeiten in einem nichtinnovativen Betrieb.

Wir müssen uns in eine realistische Bestandsaufnahme angewöhnen, auch Unterschiede in dieser Gesellschaft zur Kenntnis zu nehmen, sog. horizontale Disparitäten. Wir haben exzellente Unternehmen, aber wir haben auch viele Unternehmen, die das Prädikat „gut“ wirklich nicht verdienen und die auch wenig Zukunftsfähigkeit haben.

Allgemein gilt: Innovation ist eine Ensembleleistung im Unternehmen. Es sind eben nicht nur Ingenieure, sondern auch Kaufleute und Produktionsarbeiter, die zu einer Innovation beitragen. Diese Ensembleleistungen haben wir zu wenig beachtet.

Für mich ist die capability for innovation mit der Betonung von Kreativität auch die Chance, Menschen vom Kindergarten bis zur Rente abzuholen. Kreativität ist und bleibt eine Voraussetzung für Innovation, keine hinreichende, aber eine notwendige. Und wir können erhebliches dazu beitragen, um aus der notwendigen Erfolgsbedingung eine hinreichende zu ma-

---

<sup>4</sup> Das sind Betriebe, die kaum oder keine Gewinne erwirtschaften.

chen. Wenn wir uns um betriebliche Potenziale und die Ensemblekompetenz der Unternehmen bemühen.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit und wünsche Ihnen allen etwas mehr Ungeduld und Ehrgeiz.