

Dr. Florian Langenscheidt

INNOVATION IN DEUTSCHLAND

10 Gedankenanstöße

CHURCHILL SOCIETY

Hamburg, den 12. Februar 1998

"Die Fähigkeit zur Innovation entscheidet über unser Schicksal" - so ein Schlüsselsatz der vielbeachteten Berliner Rede des Bundespräsidenten über den notwendigen "Aufbruch ins 21. Jahrhundert". Dem ist in aller Entschiedenheit zuzustimmen, denn die hohen deutschen Löhne und Gehälter werden nur dann vom Weltmarkt bezahlt, wenn unsere Leistungen nirgends billiger und besser erbracht werden können. Und das ist nur der Fall, wenn wir in der Entwicklung von neuen Märkten, Produkten, Dienstleistungen und Verfahren immer ein paar Schritte voraus sind.

Die Diagnose des Bundespräsidenten hinsichtlich Mutlosigkeit, Lähmungsgefühl und Grundpessimismus in weiten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Bereichen trifft leider auch zu. Dazu gesellt sich eine irrationale und inkonsequente Technikfeindlichkeit, die vollkommen übersieht, wie faszinierend und unentbehrlich Technik sein kann, wenn sie nicht Selbstzweck ist, sondern radikal dem Menschen dient. Fragt sich also, was wir alle tun können, um durch Deutschland einen Ruck hin zu Visionskraft, Spaß an Technik und Freude an der Innovation gehen zu lassen.

Dazu zehn Gedankenanstöße, die ich im Rahmen des Initiativkreises Zukunft beim Bundespräsidenten erarbeitet habe. Für die Headlines danke ich Konstantin Jacoby.

1.

Geben Sie Ihren kreativsten Köpfen 10 % Luft von der Tagesarbeit – eine Investition, die sich im Schnitt mit 100 % rentiert.

Bahnbrechende neue Ideen entstehen in den Köpfen mutiger und kreativer Individuen. Nur ist die Idee bloß der erste Schritt. Ihre Umsetzung zur realen Innovation geht in erfolgreichen Unternehmen sehr stark von kleinen Teams aus, die abteilungs- und funktionsübergreifend besetzt sind, in denen man sehr offen und nicht formalisiert miteinander umgeht und die sich immer wieder der Alltagsbelastung entziehen können. Daraus sollte man lernen: Wir brauchen mehr interdisziplinären Austausch, mehr Job-rotation, mehr Think-Tanks, mehr Grundlagenforschung, mehr Vernetzung und mehr Zusammenarbeit zwischen Institutionen, die auf den ersten Blick wenig miteinander zu tun haben.

2.

Die Idee der Mondlandung hat vielleicht nichts gebracht. Außer 200.000 Patente auf dem Weg dorthin.

In innovationsfreudigen Unternehmen genießen solche Teams (und auch die eigenbrötlerischen Erfinderpersönlichkeiten) hohe Wertschätzung. Sie kommen vielleicht nicht sofort zu brauchbaren Ergebnissen – aber wenn sie es schaffen, definieren sie ganze Lebensbereiche und Branchen neu und öffnen den Menschen Perspektiven, die das Leben angenehmer und lebenswerter machen. Sie müssen zu Helden unserer modernen Gesellschaft werden – neben all den Sportlern, Schauspielern und Popstars! Dabei können große Preise (wie der des Bundespräsidenten) und alle Medien helfen – durch spannende Berichterstattung über die großen Innovatoren ebenso wie durch konsequente Trennung von Faktum und Meinung bei der Vorstellung neuer Technologien.

(Erschwert wird das sicherlich dadurch, daß angesichts der Komplexität der Aufgaben heute das Team stärker zählt als der einzelne. Aber wie Beispiele von der deutschen Nationalmannschaft bis hin zu allen großen Popgruppen belegen: Auch Teams lassen sich zu Idolen machen, von denen Vorbildcharakter und Leistungsansporn ausgehen.)

3.

Die Deutschen lieben Erfinder und kreative Spinner über alles. Sie dürfen nur nicht aus Deutschland kommen.

Impulsgebende Unternehmen vertrauen zutiefst der Innovationskraft der eigenen Mitarbeiter/-innen. Das sollten wir Deutschen auf nationaler Ebene auch tun: Ein gesunder Glaube an unsere Möglichkeiten und Fähigkeiten würde unsere Position im globalen Wettbewerb stärken. Wir alle wissen schließlich: Wirklichkeit ist nur zur Hälfte von außen "objektiv" vorgegeben; die andere Hälfte wird dadurch bestimmt, was wir aus diesen Vorgaben machen. Nicht nur im Sport werden Sieg oder Niederlage primär durch mentale Faktoren entschieden ...

4.

Innovation entsteht allein durch Neugier. Warum fragen unsere Lehrer dann dauernd: "Was weißt Du?". Statt: "Was weißt Du noch nicht?"

In Kindergarten und Grundschule geht es los: Kreativität, Originalität und der eigene Kopf müssen unterstützt werden. Unbedachte und oberflächliche Kritik, die angebliche Notwendigkeit der Anpassung an das Gewohnte und Normale, das Hineinzwängen in ein von der Masse bestimmtes Ausbildungssystem – und schon ist es geschehen um manche Lust am Neuen und am Experiment. Natürlich brauchen wir Standards, Regeln und Leitlinien; aber genauso jenes Streben genialer Einzelner, das immer wieder nach neuen Horizonten sucht. Zertreten wir es nicht durch

übermäßigen Leistungszwang in den Schulen und überzogene Verschulung der Universitäten!

Und: Die Halbwertszeit des Wissens wird kürzer und kürzer; der Nürnberger Trichter sollte der Vergangenheit angehören. Heute brauchen wir die Lust am lebenslangen Lernen, Neugier und die Fähigkeit, alles immer wieder in Frage zu stellen.

5.

Die besten Erfindungen waren die, die stumpfsinnige Arbeiten abgeschafft haben. Sollen wir diesen Arbeitsplätzen wirklich nachtrauern.

Das Arbeitsvolumen in Deutschland hat zwischen 1965 und 1995 um 21 % abgenommen – bei Verdopplung des Outputs. Man kann es nicht verdrängen: Eine Vielzahl von Innovationen stellen Rationalisierungen dar und führen daher zu Arbeitsplatzabbau. Angesichts der hohen Arbeitslosigkeit und der daraus resultierenden weitverbreiteten Angst um den eigenen Arbeitsplatz wird mancher sinnvolle Innovationsvorschlag zweifelsohne unterlassen, da er den eigenen Job oder den von Kollegen/-innen gefährden könnte.

Deshalb brauchen Menschen das Gefühl individueller Souveränität und Sicherheit, um ungehindert Verbesserungsvorschläge machen zu können. Und wir müssen klarmachen, dass Innovation in vielen Bereichen nicht Arbeitsplätze kostet, sondern durch die Eröffnung neuer Chancen vielmehr welche schafft. Die Weiterbeschäftigung des Kohlenheizers auf der Elektrolokomotive löst das Problem der strukturellen Arbeitslosigkeit genauso wenig wie die langfristige Subventionierung sterbender Industrien. Unser Hauptaugenmerk muß auf die Entwicklung neuer Märkte, Produkte und Dienstleistungen gelenkt werden, die unser aller Leben bunter, menschlicher und spannender machen und die großen Herausforderungen der Menschheit bewältigen helfen.

6.

Jeder Weltkonzern läßt sich zu einem Familienbetrieb machen – man braucht nur genügend Familien.

Innovation entsteht in einzelnen Köpfen oder kleinen Teams. Die Gebote der Stunde lauten also Dezentralisierung, Deregulierung und Bildung kleiner, aufeinander abzustimmender Einheiten. Das bedeutet nicht, daß große Institutionen, Unternehmen oder Behörden aufzulösen sind; aber sie sind im Sinne von Verantwortungsdelegation und Entrepreneurship so umzuorganisieren, daß sie die Vorteile der unternehmerischen und flexiblen Kreativzelle mit denen der mächtigen und schlagkräftigen Großeinheit vereinen.

7.

52mal im Jahr versuchen Sie durch einen Einsatz beim Lotto Millionär zu werden. Versuchen Sie es doch 1mal mit einem Einsatz bei neuen Technologien.

Mit dem gesamten Bündel denkbarer finanz- und steuerpolitischer Steuerungsoptionen ist sicherzustellen, daß ausreichend Venture-Capital aus In- und Ausland für die Umsetzung neuer Ideen und Techniken in Deutschland zur Verfügung steht. Allen Marktbeteiligten muß dabei vor Augen stehen, daß langfristig nur substantielle Risiken zu substantiellen Erträgen führen. Herr Benz hätte unter heutigen Umständen wohl keine Mittel erhalten ...

8.

Auf 1 Erfindung in Deutschland kommen 100 Fachleute, die davor warnen. Wenn wir immer auf die gehört hätten, säßen wir immer noch hungrig in einer dunklen Höhle.

Alles Neue und Unerhörte birgt Risiken in sich. Angesichts der Erfindung des Buchdruckes wurde über Auraverlust und Anonymisierung gegenüber den persönlichen Abschriften der Mönche geklagt; die Eisenbahn wurde als schädlich für die menschliche Seele angesehen und das Telefon mit großer Skepsis aufgenommen, da die Menschen ihre Häuser nicht mehr zu verlassen bräuchten und daher vereinsamen würden. Nichts davon ist eingetreten, immer waren die Chancen größer als die Risiken.

Individuell nehmen wir in allen möglichen Extremsportarten hohe Risiken auf uns, kollektiv soll alles hundertprozentig sicher sein. Das kann bei Innovationen nicht funktionieren und verbaut uns den Blick auf deren Potential: Biotechnologie kann lebensbedrohende Krankheiten zu überwinden helfen, gentechnologisch behandelte Lebensmittel die Zahl der Hungertoten in der Welt substantiell verringern. Jede neue Entwicklung hat positive und negative Aspekte; und weiter kommt nur, wer sich auf die positiven konzentriert und diese zu wesentlichen Stärken ausbaut.

9.

Der Mensch kann nur aus Fehlern lernen, nicht aus Erfolgen. Haben Sie heute schon genug Fehler gemacht?

Kreativität kommt nicht von ungefähr. Man kann sie blockieren oder fördern. Das Instrumentarium zur Förderung ist altbekannt: Gesetz der großen Zahl (viele Ideen verfolgen), laterales Denken (Verbindung von scheinbar unzusammenhängenden Bereichen), Fehlertoleranz (Angst vor Fehlern macht den Menschen zum Zögernden), Aufbau eines funktionierenden Vorschlagswesens, Verbot aller bewährten Innovationskiller (Argumente wie "Das haben wir schon immer so gemacht"), Pflege informeller und intensiver Kommunikation und natürlich alle Brainstorming-Techniken (Ideenproduktion ohne voreilige Kritik).

Nur die Umsetzung solcher Forderungen scheint schwierig und das alte Schubladendenken verbreitet. Dabei stellen die meisten Innovationen gar keine Quantensprünge mehr dar: Vielmehr sind sie das Ergebnis der überraschenden Übertragung einer vorgegebenen Struktur oder Praxis auf eine andere, wie wir es von Kinderdenken und -sprache her kennen und lieben. Wessen Denken sich nur noch auf den vielbefahrenen Autobahnen des normalen Assoziierens bewegt, braucht sich nicht zu wundern, wenn ihm die Vielfalt des Lebens auf den unbekanntem Wegen rechts und links davon entgeht ...

10.

Die letzte deutsche Erfindung wird die "Mikadokratie" sein: König wird, wer sich am wenigsten bewegt.

Freude an Innovation, Risiko und Entdeckung muß von Politik und Verwaltung vorgelebt werden. Unsere Industriepolitik muß konstruktive Impulse für die Entwicklung zukunftsorientierter Branchen mit hoher Wertschöpfung setzen; die Etats für Bildung und Forschung dürfen keinen Kürzungen zum Opfer fallen; Erfinder sollten steuerlich begünstigt und Patentanmeldungen billiger werden. Der Wille zu Reformen in allen wesentlichen Bereichen muß wenigstens in den leuchtenden Augen der Politiker sichtbar sein, wenn die Umsetzung auch noch so schwierig ist. Bill Gates' junge Garagenfirma Microsoft wäre in Deutschland vom Gewerbeaufsichtsamt verboten worden, und die Polio-Schluckimpfung hätte heute keine Zulassungschance mehr. Solche Warnschilder- und Verbotstafelpolitik können wir uns nicht mehr leisten. Wir brauchen wieder Hunger auf das Neue, um erfolgreich und selbstbewußt ins nächste Jahrtausend gehen zu können.