

2. Innovation: Modische Worthülse oder Überlebensfrage?

Alle reden von Innovation und Zukunftsfähigkeit. Innovationen werden allerorten beschworen. Innovationsräte werden eingesetzt, Innovationspreise ausgelobt und das Jahr 2004 wurde gar zum „Innovationsjahr“¹ ausgerufen. „Deutschland. Das von morgen“ – ist das Motto, unter das die Bundesregierung ihre Aktivitäten insbesondere im Bereich Bildung, Forschung und Entwicklung stellt². Der Begriff Innovation droht – ähnlich wie andere aktuelle Worthülsen: siehe Nachhaltigkeit – durch inflationäre Verwendung zur beliebig ge- und missbrauchten Floskel zu degenerieren (vgl. bereits Rens 1998). Was aber ist eigentlich gemeint, wenn seriös von Innovation gesprochen wird? Und welche Faktoren begünstigen ein produktives Innovationsklima? Zur Klärung dieser beiden Fragen wollen die folgenden Abschnitte beitragen. Wenn dabei vor allem wirtschaftliche Gesichtspunkte zur Sprache kommen, so soll damit keineswegs behauptet werden, dass es nicht auch unter anderen Perspektiven – etwa einer bildungssoziologischen oder einer explizit andragogischen – gewichtige Argumente für eine innovative Erwachsenenbildungspraxis gäbe. Während diese zuletzt genannten Perspektiven aber auf eine vergleichsweise dichte Tradition im Diskurs über Weiterbildung zurückblicken können, liegen wirtschaftliche Überlegungen noch immer eher an der Peripherie des Selbstverständnisses der Erwachsenenbildung.

Innovation

Innovation (lateinisch *innovatio*: Erneuerung, Veränderung), die mit technischem, sozialem oder wirtschaftlichem Wandel einhergehenden Neuerungen. Da diese in den verschiedenen Wissenschaften unter unterschiedlichen Aspekten betrachtet werden, ist der Begriff Innovation nicht allgemein gültig definiert. Als einheitliches Merkmal gilt, dass es sich zumindest innerhalb des Bezugssystems um eine Neuerung handeln muss, die zur neuen, fortschrittlichen Lösung eines bestimmten Problems angewendet wird. In der Volkswirtschaftslehre wird unterschieden zwischen Produktinnovationen, Neuerungen im Produktions- und Vertriebsbereich, Erschließung neuer Absatzwege oder neuer Rohstoffquellen sowie organisatorischen Veränderungen. *Basisinnovationen* sind herausragende Neuerungen, auf deren Grundlage sich zahlreiche Anwendungsbereiche erschließen lassen. Sie sind in der Regel Ausgangspunkt und Auslöser für so genannte *Folgeinnovationen*. Innovationen sind sowohl gesamtwirtschaftlich wie auch für das einzelne Unternehmen ein wichtiger Wachstumsmotor. So können beispielsweise neue Organisationsformen, Produkte oder Verfahrenstechniken einem Unternehmen eine vorübergehende Monopolstellung verschaffen, durch die ein nationaler oder internationaler Wettbewerbsvorsprung erzielt werden kann. Innovationen können durch eine Reihe von Maßnahmen gefördert werden. Dazu gehören beispielsweise die Entwicklung und Anwendung von Kreativitätstechniken, die Bildung von Projektgruppen für die Lösung bestimmter Probleme und die Bereitstellung von Risikokapital.

¹ Vgl. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung Nr. 2 (11.02.2004, S. 27).

² vgl. BMBF-Pressemitteilung Nr. 65 vom 30.03.2004.

Projekt Angebotsinnovation in der Weiterbildung
Kapitel 2: Innovation – Modische Worthölse oder Überlebensfrage?

Quelle: Microsoft ® Encarta ® Enzyklopädie 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation

In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung werden Innovationsprozesse zwar erst in jüngerer Zeit thematisiert – einige interessante Befunde lassen sich aber dennoch zusammenstellen.

„Die Innovationstätigkeit von Betrieben ist zentrale Voraussetzung für Produktivitätsfortschritte und damit für die Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Diese wiederum beeinflusst wesentlich die Nachfrage der Betriebe nach Arbeitskräften. Innovationen sind damit auch wichtig, weil ihnen eine vielfältige Wirkung auf die Entwicklung der Betriebe insgesamt zugeschrieben wird.“

(Bellmann u.a. 2002)

Das „Innobarometer“³ der Europäischen Union, ein auf EU-weiten Unternehmensbefragungen (n=3.000) basierender Indikator zur Messung der Innovationsfreudigkeit einzelner Branchen und Nationen, stellt fest, dass nahezu vier von fünf Unternehmen im Laufe der beiden letzten Jahre neue bzw. erneuerte Produkte oder Dienstleistungen eingeführt haben. Nur ein Zehntel aller Unternehmen hat in den beiden letzten Jahren überhaupt nicht in Innovation investiert. 14 % der Unternehmen werden zur Kategorie der „Großinvestoren“ gerechnet, die „mindestens 51%“ ihrer Gesamtinvestitionen für Innovationen aufwenden. Zu den sehr innovationsaktiven Unternehmen zählen vor allem solche, die im Produktionssektor tätig sind. Auch Exportunternehmen und „jüngere“ Betrieben investieren in hohem Maße in Innovation. Der Anteil der Unternehmen, deren Umsatz teilweise innovativen Produkten oder Dienstleistungen zuzuweisen ist, ist seit 2001 schrittweise angestiegen. Laut der letzten Erhebung ist dies in etwa vier von fünf Unternehmen in der EU der Fall. Gleichzeitig ist der Anteil der „Innovationsunwilligen“ am anderen Ende der Skala in Deutschland (14%) und Dänemark (15%) zurückgegangen.

³ Eine Kurzfassung in deutscher Sprache der Ergebnisse der letzten Erhebung vom September 2003 (veröffentlicht im Februar 2004) findet sich im Internet: ftp://ftp.cordis.lu/pub/innovation-smes/docs/f_innobarometer_summary_de_2003.pdf

Projekt Angebotsinnovation in der Weiterbildung
Kapitel 2: Innovation – Modische Worthölse oder Überlebensfrage?

Innovation:

„In Wirtschaft und Gesellschaft **Neuerungen hervorbringen, adoptieren und erfolgreich nutzen**. Sie bietet neuartige Problemlösungen, so daß die Bedürfnisse von Bürgern und Gesellschaft befriedigt werden können.“

Grünbuch zur Innovation der Europäischen Kommission 1995, S. 1

Schon das Innobarometer vom Frühjahr 2001 hatte bilanziert, dass neue Produkte einen signifikanten Anteil am Umsatz haben, aber von Innovationen keine kurzfristigen Effekte erwartet werden können: **Innovation braucht Zeit**. Neue oder erneuerte Produkte, die in den letzten zwei Jahren auf den Markt gebracht wurden, stehen für etwa ein Fünftel des Umsatzes der Unternehmen; fast 12 % der Unternehmen können als hochinnovativ eingestuft werden, d. h. sie erwirtschaften über die Hälfte ihres Umsatzes mit neuen Produkten. Trotz dieser allgemein innovationsfreundlichen Haltung beträgt bei der Hälfte aller befragten Unternehmen der Umsatzanteil der in den letzten zwei Jahren eingeführten neuen Produkte oder Dienstleistungen nicht mehr als 10 %.

Innovationszeit

Zeit, die bei technisch-naturwissenschaftlichen Entwicklungen von der Entdeckung bis zur praktischen Verwendung verstreicht; Beispiele: Dampfmaschine 80-90 Jahre, Telefon 56, Rundfunk 35, Radar 15, Atombombe 6, Transistor 5, integrierte Schaltkreise 3 Jahre.

Wissen.de GmbH, München 2000-2004

Die Unternehmensberatung Arthur D. Little (ADL) hat sich in ihrer „Innovation Excellence Studie“⁴ mit den Faktoren beschäftigt, die Innovationen begünstigen oder hemmen. Demnach sind weniger externe Faktoren wie Fach- oder Führungskraftmangel, hohe Steuerbelastungen oder mangelnde Forschungsförderung als Innovationsbarrieren von Bedeutung. In erster Linie mangelt es an Zeit, Geld und Markt-

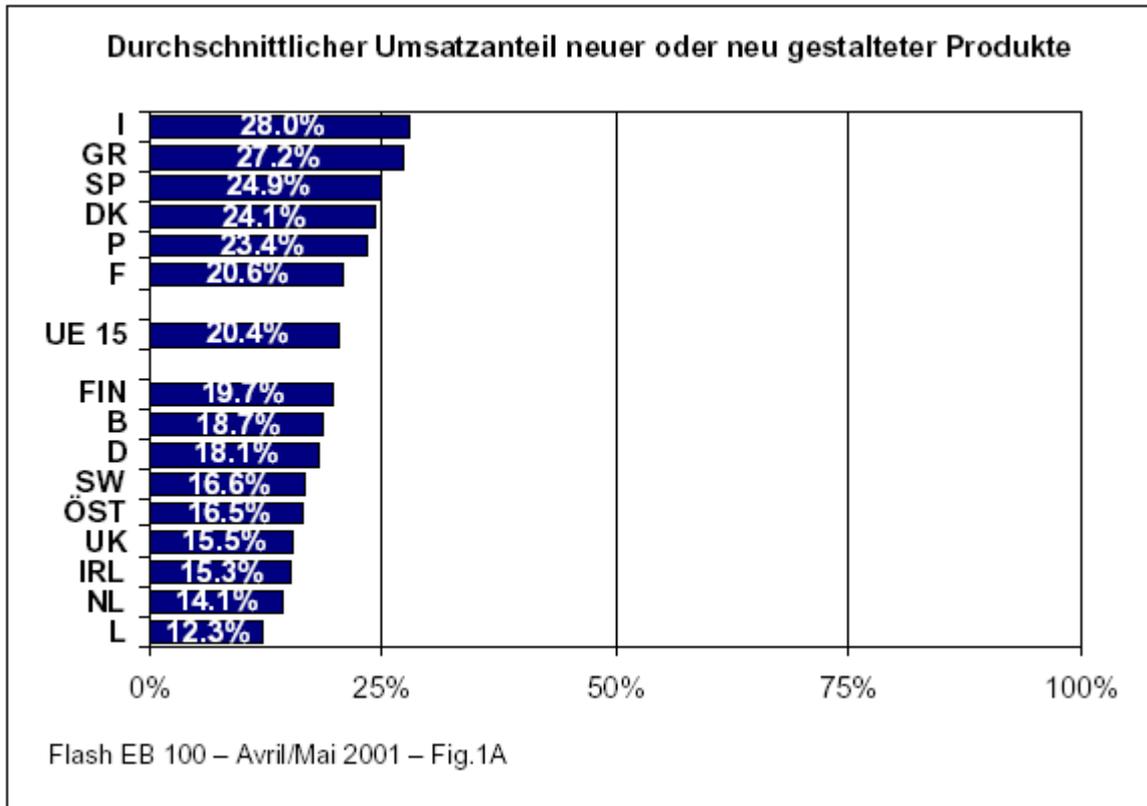
⁴ Die Studie ist in Auszügen ins Netz gestellt und kann auch kostenlos bei ADL bezogen werden: http://www.adlittle.de/asp/innovation_excellence.asp?loc=marketing

formationen. Aber auch das Fehlen klarer Verantwortlichkeiten und der Verzicht auf konsequente Innovationsstrategien werden als wichtigste Hemmnisse benannt. Zusammenfassend heißt das, dass die wesentlichen Innovationsbarrieren durch aktives Management ausgeräumt werden könnten. So führen innovative Unternehmen Innovationsprozesse anders als weniger erfindungsreiche Firmen. Sie legen beispielsweise Wert auf „Meilensteine“, also auf Teilziele, die in bestimmten Stadien des Prozesses erreicht werden müssen. Außerdem ziehen sie in kritischen Projektphasen ihre Entwicklungsteams an einem Ort zusammen. Vor allem aber heißt erfolgreiches Innovationsmanagement, Prioritäten zu setzen: „Ein breiter Forschungsansatz ist bei der Grundlagenforschung sicher richtig, bei der Produktentwicklung sollte man sich auf wenige vielversprechende Projekte fokussieren,“ erläutert Elmar Boeke von ADL.

Innovation ist kein Selbstzweck sondern muss eng auf jetzige und künftige Kundenbedürfnisse bezogen werden. Das Marketing ist einzubeziehen; Orientierung durch Marktforschung und die systematische Ermittlung der Akzeptanz von Innovationen in den Zielgruppen müssen integraler Bestandteil eines Innovationsprozesses sein.

Innovation bedeutet freilich immer äußere aber auch innerorganisatorische Widerstände zu überwinden. Daher ist der Erfolg entscheidend davon abhängig, dass die Unternehmensleitung eine sehr aktive Rolle spielt. Eindeutige Botschaften des Top-Managements und eine klare Innovationsstrategie, die sich die Führungsebene kompromisslos zu eigen macht, sind unerlässlich: „Innovation ist Chefsache“.

Schaubild 1: Innovationen im europäischen Vergleich



Für die Weiterbildungsbranche liegen keine Daten über Innovationsanstrengungen vor. Es darf jedoch bezweifelt werden, dass etwa Volkshochschulen zu den hochinnovativen Organisationen zählen, die über 50 % ihres Umsatzes mit neuen Produkten erwirtschaften. Auch wenn es sicher eine Anpassung von Kursthemen und –titeln an aktuelle gesellschaftliche und soziale Themen gibt – von aktivem Innovationsmanagement wird man allein deshalb kaum sprechen können. Planmäßige Investitionen in Innovationen um systematisch neue Produkte zu konzipieren oder gar neue Geschäftsfelder zu erschließen - dies wird man bei vielen Weiterbildungsträgern vergeblich suchen.

Es ist kein Geheimnis, dass es gerade den „Bildungsarbeitern“ nicht leicht fällt, sich mit wirtschaftlichen Gesichtspunkten im Allgemeinen und mit Innovationsperspektiven im Besonderen anzufreunden. Über Jahre hinweg waren viele Anbieter im Bereich der Weiterbildung in der bequemen Situation, dass ihnen Teilnehmer und Kursgebühren in großer Zahl vom Arbeitsamt zugewiesen und die Kosten ihrer Bildungsangebote von Bund, Ländern und Gemeinden zu großen Teilen getragen wurden. Spätestens nach den Hartz-Gesetzen und der Verknüpfung von Weiterbildungsförde-

Projekt Angebotsinnovation in der Weiterbildung

Kapitel 2: Innovation – Modische Worthülse oder Überlebensfrage?

rung mit harten Erfolgskriterien jedoch sind diese gleichsam „überirdischen Zustände“ Vergangenheit. Noch in den 90er Jahren gaben Bund, Länder und Gemeinden jährlich um die 5 Mrd. DM, die Bundesanstalt für Arbeit jährlich zwischen 12 und 20 Mrd. DM für Weiterbildung aus. In einer Situation, in der diese Finanzierungsgrundlagen der Weiterbildung nicht mehr nur scheinbar zurückgeschnitten werden, sondern teilweise erdrutschartig wegbrechen, werden neue Konzepte, neue Zielgruppenmodelle, neue Marketingideen und innovative Akquisitionsformen zur Überlebensfrage.

Tabelle 15.6: Finanzierungsträger und ihre Aufwendungen für Weiterbildung 1998/1999

<i>Finanzier</i>	Summe in Mrd. DM	Herkunft der Daten
Bundesanstalt für Arbeit	13,2	Verwaltungsstatistik der BA
Sonstige öffentliche Hand	4,3	Haushaltspläne
Betriebe	34,3	Institut der Deutschen Wirtschaft (Hochrechnung)/1998
Privatpersonen	14,1	Institut der deutschen Wirtschaft (Hochrechnung)
Summe	65,9	

Quellen: Bundesanstalt für Arbeit, Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens, Institut der deutschen Wirtschaft, eigene Berechnungen

Quelle: Berichtssystem Weiterbildung VIII (2003, S. 292)

Innovationen sind im Bereich der Berufs- und Weiterbildung in doppelter Hinsicht von Bedeutung. Lernen ist einerseits Grundlage von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit jedes Unternehmens, jeder Organisation und auch jeder freiwilligen oder unfreiwilligen Ich-AG – egal um welche Branche es sich handelt. Insofern müssen Lernbereitschaften und Lernfähigkeiten stets neu geweckt und gefördert werden. Im „Grünbuch zur Innovation“ der Europäischen Kommission⁵ heißt es dazu:

„Von daher sind die Humanressourcen der ausschlaggebende Faktor. Aus- und Weiterbildung spielen hier eine entscheidende Rolle: Sie vermitteln das Anfangswissen und sorgen für ständige Anpassung. Viele Studien und Analysen zeigen, daß besser ausgebildete, geschulte, sensibilisierte Mitarbeiter zu mehr Innovation führen. Es

⁵ Vgl. <http://europa.eu.int/en/record/green/gp002de.doc>

Projekt Angebotsinnovation in der Weiterbildung

Kapitel 2: Innovation – Modische Worthülse oder Überlebensfrage?

kommt entscheidend darauf an, daß man die Arbeitnehmer von Anfang an verstärkt in die technologischen Veränderungen und deren Folgen für Produktions- und Arbeitsorganisation einbindet.“ (Grünbuch zur Innovation 1995, S. 2)

Andererseits stoßen traditionelle Weiterbildungskonzepte heute in vielfacher Hinsicht an Grenzen und lassen so den Ruf nach innovativen Modellen lauter werden. Dabei ist seit den 90er Jahren eine intensivere Beschäftigung auch im wissenschaftlichen Kontext mit Innovationsnotwendigkeiten, Innovationsbedingungen und Innovationschancen im Weiterbildungsbereich zu verzeichnen. Stellvertretend sei hier nur auf die Themenhefte zur Innovation der Zeitschrift „Grundlagen der Weiterbildung“ (Heft 2, 1998) und der „Hessischen Blätter für Volksbildung“ (Heft 3, 2004), den vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung seit 1997 vergebenen „Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung“ (vgl. das folgende Kapitel) und eine Reihe von Buchpublikationen verwiesen:

- Lernkultur 2006 - Erwachsenenbildung und Weiterbildung in der Zukunftsgesellschaft. Herausgegeben von Peter Faulstich. München 1990
- Zukunftskonzepte der Weiterbildung. Projekte und Innovationen. Herausgegeben von Peter Faulstich u.a.. Weinheim 1998
- Machbarkeitsstudie zur Etablierung eines regelmäßigen Weiterbildungstrendberichts. Von Barbara Dietsche, Ekkehard Nuissl und Klaus Pehl. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2001
- Bildungsarbeit der Zukunft. Herausgegeben von Klaus Götz. München 2002
- Trends der Weiterbildungsforschung. Herausgegeben von Rainer Brödel. Neuwied 2003
- Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen. Herausgegeben von Laila Maija Hofmann und Erika Regnet. Göttingen ³2003 (1. Auflage 1994)

Die Diagnosen und Prognosen dieser Trendberichte sind in die folgenden Kapitel eingeflossen. An dieser Stelle sei nur ein definitorischer Ertrag der wissenschaftlichen Befassung mit erwachsenenpädagogischen Innovationen wiedergegeben. Demnach ist Innovation die

„Lösung pädagogischer Praxisprobleme mit Hilfe bisher nicht eingesetzter oder zur Verfügung stehender Verfahrensweisen, als Ausformulierung von Interpretationsangeboten angesichts umfassender, als beunruhigend antizipierter gesellschaftlicher Entwicklungen oder als Optimierung pädagogischer Prozesse durch Assimilation technischer, sozialer oder institutioneller Instrumente, die andernorts oder zumindest nicht primär in pädagogischer Intention entwickelt wurden.“ (Kaiser/Ant 1998, S. 54)

Vielleicht ist ja gerade das in den letzten Jahren unverkennbar verstärkte Eindringen betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente in die Weiterbildung als Hinweis auf einen massiven Innovationsbedarf zu lesen. Wo früher Chancengleichheit, kompensatorische Erwachsenenbildung und Zielgruppenarbeit Debatten und Selbstverständnis prägten, tauchen jedenfalls immer öfter Begriffe wie Marketing, Kundenzufriedenheit oder gar Controlling auf. „HPMs“ belegen Zertifikatskurse und Masterstudiengänge in Bildungsmanagement. Umgekehrt entdecken Unternehmensberatungen die Weiterbildungsbranche. Dabei werden gelegentlich schonungslose Diagnosen gestellt: Laut einer von McKinsey, Düsseldorf, von Juli 2002 bis Anfang 2003 durchgeführten Umfrage unter den Vorständen von 25 Aktiengesellschaften, die zu den 50 umsatzstärksten Konzernen Deutschlands gehören, sind zum Beispiel gegenwärtig 40 Prozent der in ihren Unternehmen angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen weder effizient noch effektiv (Pichler 2003). Laut McKinsey gibt es beim Thema Personalentwicklung noch vieles zu verbessern - bei einer gleichzeitig möglichen Senkung der Kosten um bis zu 20 Prozent. McKinsey benennt konkrete Ansatzpunkte für die Integration von Trainings in die zentralen Geschäftsprozesse sowie fünf „Erfolgshebel“ für die Optimierung von Managementtrainings. Diese setzen vor allem auf systematisches Innovationsmanagement:

1. Für jedes neue Training wird ein bestehendes Training abgeschafft.
2. Jedes Jahr werden 30 Prozent aller Trainings auf den Prüfstand gestellt.
3. Die Hälfte davon wird komplett überarbeitet und qualitativ wertvoller gemacht.
4. Die andere Hälfte wird eingestellt. »Schwache« Trainer werden ausgewechselt.
5. Das ersparte Geld wird sofort in neue, aktivierende und an der Unternehmensstrategie ausgerichteten Maßnahmen investiert.

Bei einem derart harten Innovationskurs dürfte es manchem in der Weiterbildung oder auch der Universität Beschäftigten leicht schwindelig werden. Dies um so mehr, weil zu erwarten ist, dass die neue Anerkennungs- und Zulassungsverordnung zur Weiterbildung (ab 1. Juli 2004 in Kraft), in ihren Konsequenzen wahrscheinlich noch drastischere Einschnitte bedeutet. Wie allerdings die Verbandsumfrage des Wuppertaler Kreises⁶ aus dem Jahr 2003 zeigt, erhöht sich der Anteil der innovativen Pro-

⁶ Die Mitglieder des Wuppertaler Kreises erzielen zusammen einen Jahresumsatz von ca. 1,2 Milliarden Euro. Mit insgesamt ca. 11.000 eigenen Mitarbeitern und über 30.000 freien Dozenten führen sie

Projekt Angebotsinnovation in der Weiterbildung

Kapitel 2: Innovation – Modische Worthülse oder Überlebensfrage?

dukte auch bei Weiterbildungsinstituten in den letzten Jahren kontinuierlich. Für die Zukunft wird ein weiterer Anstieg des Anteils der Neuentwicklungen erwartet.

	Entwicklung in den vergangenen zwei Jahren				Erwartung für die kommenden zwei Jahre			
	gesunken	konstant	gestiegen	k.A.	sinkt	bleibt konstant	steigt	k.A.
Anzahl unterschiedlicher Produkte/ Angebotsbreite	9,8%	14,6%	75,6%	0,0%	14,6%	31,7%	53,7%	0,0%
Anzahl etablierter Seminare / Lehrgänge	19,5%	51,2%	29,3%	0,0%	22,0%	58,5%	19,5%	0,0%
Anteil Neuentwicklungen / innovativer Produkte	7,3%	24,4%	68,3%	0,0%	7,3%	29,3%	63,4%	0,0%
Anteil „maßgeschneiderter“ Seminare	4,9%	24,4%	68,3%	2,4%	7,3%	31,7%	58,5%	2,4%

Tabelle 6: Entwicklung der Angebotsfaktoren im Weiterbildungsmarkt

Quelle: Trends in der Weiterbildung von Führungskräften. Verbandsumfrage 2003 bei den Mitgliedsinstituten des Wuppertaler Kreises. Köln 2003

Innovatives Weiterbildungsmanagement darf andererseits nicht mit kurzatmigem Trendsurfen verwechselt werden. Auch wenn der Verdacht vielleicht nicht ganz von der Hand zu weisen ist, dass hierin womöglich auch das alte Klammern an liebgelebte Traditionen zum Ausdruck kommt, sollte man doch die folgende Mahnung eines Wortführers der universitären Erwachsenenbildungsforschung beherzigen:

„In die Suche nach innovativen Projekten und Forschungsvorhaben geht unter der Hand die Unterstellung ein, dass Veränderungen in der Erwachsenenbildung notwendig und sinnvoll seien. Dies ist keineswegs ausgemacht. Vielmehr könnte es auch sein, dass eher ein Zuviel an Wandel vorgeht. Permanent werden neue Programme angestrengt, neue Konzepte entworfen, neue Modelle angepriesen und neue Projekte aufgelegt. Verglichen mit Schule ist die Erwachsenenbildung gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Flexibilität, das sich negativ auch als Instabilität auswirkt, und es gibt eine starke Affinität für Moden und Wenden. Insofern muß man ge-

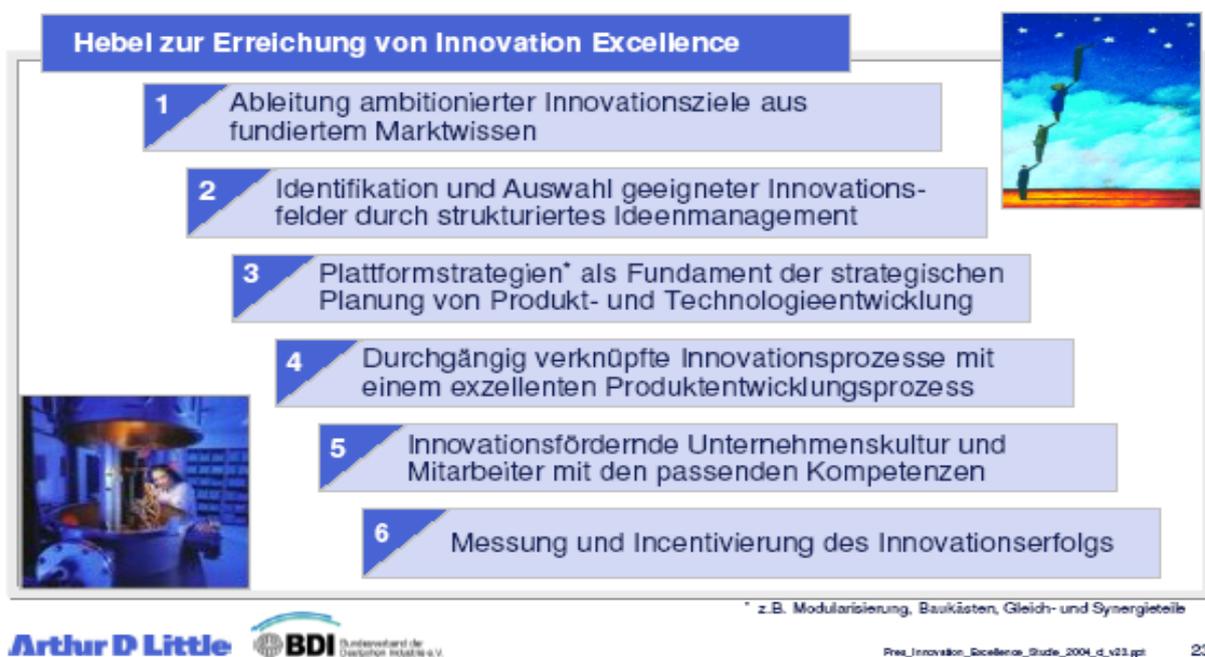
jährlich an ca. 950 Standorten mehr als 53.000 Veranstaltungen durch. Von den Mitgliedern haben 41 Institute an der Umfrage "Trends in der Weiterbildung von Führungskräften" (2003) teilgenommen.

Projekt Angebotsinnovation in der Weiterbildung
Kapitel 2: Innovation – Modische Worthülse oder Überlebensfrage?

nauer fragen, was denn mit innovativen Impulsen gemeint sei.“ (Faulstich 1998, S. 11)

Welche Gestalt die innovativen Impulse annehmen können, die gegenwärtig von Experten der „Zunft“, von Zukunftsforschern und Trendberatern propagiert und diskutiert werden, dies wollen die folgenden Kapitel bilanzieren.

Arthur D. Little sieht branchenübergreifend sechs Hebel zur Erreichung von Innovation Excellence



Quelle: Arthur D. Little: Innovation Excellence - Innovationsmanagement als strategischer Hebel zur Ergebnisverbesserung. 2004. S. 23