

---

**Harald Wolf**

**Innovationsarbeit zwischen  
Risikomanagement und Ungewissheitstoleranz**

2. SOFI-Tagung „Work in Progress“  
Finanzmarktkapitalismus – Arbeit – Innovation  
11./12. März 2013 in Göttingen

**Panel 3: Unternehmensinterne Steuerung von Innovation und Arbeit  
und die Rolle des Finanzmarkteinflusses**

---

## **Gliederung**

- 1. Die Fragestellung: Wie beeinflusst Finanzmarktorientierung Innovationsarbeit und Innovationsfähigkeit in Unternehmen?**
- 2. Organisation von Innovation: Von der Ungewissheitstoleranz zum Risikomanagement**
- 3. Was ist neu? Innovationsrelevante Aspekte „wertorientierter Steuerung“ und ihre Folgen**
- 4. „Shareholder Value“ im Beschäftigtenurteil: mehr Unsicherheit und Fremdbestimmung**
- 5. Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

---

# 1. Die Fragestellung: Wie beeinflusst Finanzmarktorientierung Innovationsarbeit und Innovationsfähigkeit in Unternehmen?

- **Ausgangspunkt: pessimistische Thesen zum Zusammenhang von Finanzmarktkapitalismus bzw. „Shareholder Value“ und Innovation**
  - Kurzfristorientierung „wertorientierter“ Unternehmenssteuerung gefährdet Innovationsfähigkeit und insbesondere radikale Innovationen (z.B. Deutschmann; Utterback).
  - „Shareholder Value“ bedroht damit auch die Qualität von Innovationsarbeit (als hochqualifizierte, selbstorganisierte)?
- **Prämisse: Solche Thesen lassen sich empirisch nur überprüfen**
  - unter Berücksichtigung der Besonderheiten der Innovationsfunktion und von Innovationsarbeit in Unternehmen,
  - durch differenzierte Betrachtung der hier wirksamen institutionellen Regeln, Akteurskonstellationen und Handlungsorientierungen.

---

## Empirische Basis

SOFI-Untersuchung „Innovation und Mitbestimmung. Regulierungsbedarfe, Interessenorientierungen und die Entwicklung von Spielregeln für Innovationshandeln“ (gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, 2007-2009)

Projektteam: Jürgen Kädtler, Hans Joachim Sperling, Volker Wittke, Harald Wolf

4 Intensivfallstudien, 8 Kurzfallstudien; ca. 125 Interviews mit Beschäftigten (InnovationsarbeiterInnen“) sowie Betriebsrats-, Management- und Gewerkschaftsvertretern

Chemisch-pharmazeutische Industrie, Maschinenbau, Elektro-/Elektronikindustrie, I+K-Technik

---

## 2. Organisation von Innovation: Von der Ungewissheitstoleranz zum Risikomanagement (I)

- **Innovationsfunktion und Innovationsarbeit in Unternehmen:**
  - Umgang mit potenziertem Ungewissheit
    - hohe Ungewissheit von Innovationsprozessen („gamble“, „Zocken“),
    - doppelte Un(ter)bestimmtheit von Innovationsarbeit (*Wie* und *Was*).
- **Organisation von Innovation in Unternehmen steht immer vor dem „Innovationsdilemma“ (Rammert):**
  - Zu viel Ungewissheitstoleranz treibt in den Ruin, zu wenig verhindert Innovation.
- **Leitbild Ungewissheitstoleranz: Setzen auf professionelle Selbstdisziplin, Vertrauen, lose Kontrolle**
  - Extrembeispiel Meese (Eastman Kodak): „laissez-faire laboratory non-organization“.

---

## 2. Organisation von Innovation: Von der Ungewissheitstoleranz zum Risikomanagement (II)

- **Wachsende Tendenz zum „Risikomanagement“ (Power): Setzen auf Berechenbarkeit und Planbarkeit des Neuen**
  - durch Transformation von Ungewissheit in berechenbares Risiko (Quantifizierung in Zeit- und Kostenbegriffen),
  - Rationalisierung und Bürokratisierung (enge Projektsteuerung und -kontrolle).
  - Langfristiger Trend, auch schon vor und ohne „Shareholder Value“.

---

## 3. Was ist neu? Innovationsrelevante Aspekte „wertorientierter Steuerung“ und ihre Folgen (I)

- **Einführung kapitalmarktorientierter Kennzahlen (z.B. EBIT)...**
  - ...als Messkriterium für variable Vergütungssysteme auf höheren Managementebenen:
    - kurzfristige Reduktion von F&E-Kosten zur Bonussicherung,
    - finanzielle Anreize zur Ungewissheitsintoleranz.
  - Gegenteilendenz: Schaffung alternativer Anreize und Finanzierungsmöglichkeiten für Innovationen:
    - Umsatzziele mit Mindestanteilen an neuen Produkten,
    - Organisationseinheiten mit Verfügung über „Risikokapital“.

---

### 3. Was ist neu? Innovationsrelevante Aspekte „wertorientierter Steuerung“ und ihre Folgen (II)

- **Einführung kapitalmarktorientierter Kennzahlen (z.B. EBIT)...**
  - ...als Bezugsgröße und Beurteilungshorizont des Risikomanagements von Innovationsprojekten:
    - weiterer Formalisierungs- und „Darstellbarkeits“-Schub der Projektsteuerung und -kontrolle,
    - mehr „Verregelung“ und weniger Zeit für „die wirkliche Erkenntnisgewinn-Arbeit, ... weil man sich darauf konzentriert, das Präsentieren gut hinzukriegen“.
    - Aber auch: Absicherung und Transparenz durch Dokumentation.
  - **Gegentendenzen: organisatorische Differenzierung und informelle Arrangements**
    - Versuch der Abkopplung von Ungewissheit und Freiräumen in Forschungsbereiche, der Konzentration von Risikomanagement auf Entwicklungsbereiche,
    - Schaffung und Verteidigung informeller Freiräume („communities of practice“, „boot-legging“).

---

### 3. Was ist neu? Innovationsrelevante Aspekte „wertorientierter Steuerung“ und ihre Folgen (III)

- **Bedeutungszunahme von Finanzvorständen und des Controlling als Managementfunktion und -fraktion**
  - Machtverschiebungen zuungunsten des F&E-Managements:
    - Wachsende Legitimationsprobleme für Innovationsprojekte und F&E-Budgets.
  - Gegenteilendungen: weiterhin mächtige Akteure/Akteurskoalitionen (Naturwissenschaftler/Ingenieure) als Innovationspromotoren:
    - strategische Innovationsentscheidungen nach Erfahrungsregeln, technologischer Rationalität und Intuition;
    - keine Finanz- und Controllinghegemonie.

---

## 4. „Shareholder Value“ im Beschäftigtenurteil: mehr Unsicherheit und Fremdbestimmung

- **Unsicherheit in der Beschäftigungsperspektive steigt (teilweise):**
  - „Die Firma macht mit uns inzwischen einen Arbeitsvertrag, der heißt: ‚Ich hole soviel aus euch raus wie eben möglich ist.‘“ (promovierte Chemikerin)
  - „Es vergeht kaum ein Monat, wo nicht irgendein Headhunter anruft... Da müsste ich mir nicht die Sorgen machen, dass ich jetzt längere Zeit arbeitslos wäre, wenn irgendwas passieren würde hier.“ (Ingenieur)
- **Fremdbestimmung und Gewinnorientierung von Innovationsarbeit nehmen zu:**
  - „Ein ganz großer Unterschied: ... die Disziplin, die auch wirklich ganz knallhart eingefordert wird bei der Einhaltung von Kostenzielen, von Zeitplänen und von inhaltlichen Zielen in Projekten.“ (promovierte Chemikerin)
  - „So diese Kurzfristigkeit und dieses sich für Alles und Jedes rechtfertigen müssen ist halt in einer AG, die börsennotiert ist, anders als früher.“ (promovierter Ingenieur)
  - „Eine innovative Idee ohne eine sofortige ganz klare profitable Aussicht wird überhaupt nicht weiterverfolgt.“ (promovierter Chemiker)

---

## 5. Ergebnisse und Schlussfolgerungen (I)

- **Der Einfluss der Finanzmarktorientierung auf Innovationsarbeit und Innovationsfähigkeit wirkt in Richtung „Risikomanagement“**
  - in Form veränderter Anreizsysteme sowie forcierter Projektsteuerung und -kontrolle,
  - als Macht- und Kontrollzuwachs von Controlling sowie Gefährdung von F&E-Ressourcen,
  - als diskursive Stärkung von Finanzmarktbezügen in Entscheidungsbegründungen.
- **Übersetzt in das Handlungsmodell von Faust/Kädtler (nach Beckert):**
  - Institutions: modifizierte Spielregeln im „gamble“ um Innovationen,
  - Social Networks: veränderte Akteurs- und Machtkonstellationen,
  - Cognitive Frameworks: Bedeutungszunahme von „(Finanz-)Marktrationalität“ als Begründungsordnung.

---

## 5. Ergebnisse und Schlussfolgerungen (II)

- **Der Einfluss der Finanzmarktorientierung wird begrenzt und „Ungewissheitstoleranz“ wird gesichert durch**
  - Institutions: organisatorische Entlastungs- und Einhebungsstrategien sowie informelle Arrangements,
  - Social Networks: weiterhin mächtige Akteurskoalitionen als Innovationspromotoren,
  - Cognitive Frameworks: konkurrierende Begründungsordnungen (insbesondere „technische/industrielle Rationalität“).
- **Die aufgeworfene Frage könnte nur mit einem erweiterten Forschungsansatz wirklich beantwortet werden,...**
  - der Längsschnittanalysen einschließt bzw. historische Vergleiche ermöglicht,
  - der Akteurs- und Machtkonstellationen im Unternehmen und darüber hinaus (unter Einschluss der Finanzmarktakteure) umfasst,
  - der die konkurrierenden Begründungsordnungen für Innovationshandeln und deren betriebliche Handlungsrelevanz systematisch rekonstruiert.

---

## 5. Ergebnisse und Schlussfolgerungen (III)

- **Die Nachrichten über einen direkten Zusammenhang von Finanzmarktkapitalismus und Gefährdung von Innovationsfähigkeit erscheinen angesichts unserer Befunde übertrieben.**
- **Auch eine generelle „Degradierung“ von Innovationsarbeit ist nicht erkennbar – allerdings bedeutet „Shareholder Value“ in der Wahrnehmung von InnovationsarbeiterInnen mehr Unsicherheit und vor allem mehr Fremdbestimmung und mehr Gewinnorientierung ihrer Arbeit.**

---

## Literaturhinweise

Sperling, Hans Joachim; Wolf, Harald (2009): Die Regeln des Spiels. Zwischenbefunde des SOFI-Projektes „Innovation und Mitbestimmung“. In: Mitteilungen aus dem SOFI, April 2009, Ausgabe 6, 3. Jahrgang, S. 1-4.

Sperling, Hans Joachim; Wolf, Harald (2010): Zwischen Sicherung und Gestaltung. Varianten mitbestimmter Innovation in der Industrie. In: WSI Mitteilungen, Februar 2010, 63. Jahrgang, S. 79-86.

Wolf, Harald (2012): Entwicklungstendenzen industrieller Forschung und Entwicklung. In: Böhle, Fritz; Busch, Sigrid (Hg.): Management von Ungewissheit. Bielefeld: transcript, S. 177-187.

Wolf, Harald (2012). Akademiker und Nicht-Akademiker im Wissenskaptalismus. Betriebliche Kooperations- und Interessenkonstellationen. In: Kuda, Eva et al. (Hg.): Akademisierung der Arbeitswelt? Hamburg: VSA, S. 52-65.