

Hans-Jürgen Arlt: Die Idee, die nicht kommuniziert wird, bleibt eine bloße
Zusammenfassung des Vortrags, auch als Handout für die TeilnehmerInnen einsetzbar

1. Vor den Innovationserfolg hat das Leben den Kommunikationserfolg gesetzt.

In allen Fällen, in welchen ein einzelner Mensch die Innovation nicht alleine realisieren kann, gilt: Die Idee einer Neuerung muss die Form einer Mitteilung annehmen. Dass diese Mitteilung verstanden und positiv aufgenommen wird, ist dann (nach der Kreation des Gedankens) die erste Bedingung der Möglichkeit eine Innovation durchzusetzen. Anschlussfähigkeit und Akzeptanz einer Mitteilung/ einer Idee hängen von beiden ab: (a) Von der Autorität und der Glaubwürdigkeit des Absenders einerseits, (b) von der Verständnis- und Zustimmungsbereitschaft der Adressaten andererseits.

Zu a: In Kommunikationszusammenhängen kann Autorität so verstanden werden: Dem Absender wird zugetraut zu weiteren Erläuterungen und fundierten Begründungen fähig zu sein. Autorität darf auf ausführliche Kommunikation verzichten. Sobald ein Absender zu weitergehenden Erklärungen aufgefordert wird, kann er wissen, dass er keine Autorität (mehr) hat. Da innovative Vorschläge immer eine Prognose sind, eine notwendigerweise unsichere Aussage über Zukunft, können sie ohne Autorität nicht auskommen, werden sie alleine auf Kommunikation gestützt selten ankommen.

Zu b: Die Tragik des verkannten Genies hat einen ihrer Gründe im kommunikativen Scheitern: Das Gesprochene ist noch nicht gehört, das Gedruckte noch nicht gelesen. Das Rezipierte ist deswegen noch nicht verstanden. Das Verstandene ist noch lange nicht akzeptiert. (Diese Kette hat noch mehr Glieder: Das Akzeptierte ist noch nicht realisiert. Das Realisierte ist, sofern es sich um ein Marktprodukt handelt, noch nicht verkauft.)

Die Bereitschaft von Adressaten zu verstehen, vielleicht sogar zuzustimmen, hat zur Voraussetzung, dass es überhaupt gelingt, ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen. Die deutsche Sprache ist hier sehr aufklärerisch. Sie verbindet das Substantiv Aufmerksamkeit am liebsten mit dem Verb „schenken“. Allerdings wird genau an diesem Punkt unsere Aufmerksamkeit dafür geschärft, dass Kommunikation eine zutiefst soziale Beziehung ist. Wer wem Aufmerksamkeit zu schenken hat, ist eine soziale Frage.

Nun kann man auch richtig oder falsch verstehen. Doch wer entscheidet das? Der Auszubildende oder die Abteilungsleiterin? Hier werden wir wieder daran erinnert, dass kommunikatives Handeln, wie alles soziale Handeln, sensibel ist für die Verhältnisse, unter welchen es stattfindet - wie sich von dem Märchen „Alice im Wunderland“ lernen lässt: „'Es fragt sich nur', sagte Alice, 'ob man Wörter einfach etwas anderes heißen lassen kann.' 'Es fragt sich nur', sagte Goggenmoggel, 'wer der Stärkere ist, sonst weiter nichts.'“

Erst recht kann Zustimmung oder Ablehnung eine soziale Frage sein. Wann haben die Adressaten hinreichende Gründe zuzustimmen: Einsicht in die

Notwendigkeit, das eigene Interesse, schlimmstenfalls Zwang – was motiviert sie?

2. Innovationskommunikation ist im Normalfall Organisationskommunikation und unterliegt damit deren Bedingungen.

Der Gebrauchswert, der Vorteil einer Organisation liegt darin begründet, dass sie den Kommunikationsbedarf für kollektives Handeln stark reduziert. Innovationen bedeuten für Organisationen erst einmal Stress, weil sie den Verständigungsbedarf deutlich erhöhen. In der Unternehmenskommunikation wurde in diesem Zusammenhang der Begriff Change Communication erfunden.

Im Vergleich zu unorganisierten Aktivitäten wird organisiertes Handeln in bemerkenswertem Umfang unabhängiger von Kommunikation. Wo vorher Verständigung war, machen sich mit Gründung der Organisation Routine und arbeitsteilige Spezialisierung breit. Durch die Einrichtung einer Stelle wird Kommunikation in doppelter Weise reduziert: Die zuverlässige Erwartung, dass auf dieser Stelle heute und morgen dasselbe geschieht wie gestern und vorgestern, erspart es anderen Stellen sich zu informieren. Und die Konzentration auf die Anforderungen dieser einen Stelle schränkt den Kommunikationsbedarf des Stelleninhabers ein. Der Mechanismus der spezialisierten Wiederholung macht ein Miteinander als Nebeneinander möglich und sorgt für einen konservativen Grundzug. Stellen sind stabilisierte Erwartungen. Am deutlichsten zu merken, wenn „ein Neuer“ kommt. Bis er halbwegs weiß, was von ihm erwartet wird, kostet er Zeit, Gesprächszeit.

Routine und Spezialisierung steigern die Leistungsfähigkeit. Es ist allerdings eine Stärke, die sich aus Ignoranz speist, denn sie ersparen Kommunikation, indem sie andere Möglichkeiten nicht zur Kenntnis nehmen. Im Unterschied dazu, schreit Innovation nach Kommunikation, weil sie eine andere Möglichkeit zur Geltung bringen will.

Noch bevor man anfängt Kategorien wie Macht, Karriere, Konkurrenz, Geld – alle folgenreich für Innovationen – ins Spiel zu bringen, signalisiert der Zusammenhang von Innovation und Kommunikation: Die normale Organisation ist ein Innovationshemmnis – was nicht immer ein Nachteil sein muss.

Machtspiele sind selbstverständlicher Teil des Organisationslebens. In politischen Organisationen, die primär im Freund-Feind-Schema beobachten, wird tendentiell alles zur Machtfrage. Wenn Informationen nicht als Arbeits-, sondern als Machtmittel gesehen werden, lässt sich ein Kommunikationsverhalten – vor sich selbst und unter ‚Freunden‘ – rechtfertigen, das Themen tabuisiert und nachteilige Informationen unterdrückt; das versucht, anderen Akteuren möglichst geringe Kommunikationschancen zu eröffnen; das vorrangig darauf ausgerichtet ist, die Mitteilungen anderer zu entwerten, sie als unwahr, unrichtig, unaufrichtig zu disqualifizieren; das einmal eingenommene Positionen hartnäckig verteidigt und stur festhält, also insgesamt eine Kommunikationskultur produziert, die über das Normalmaß von Organisationen hinaus innovationsresistent ist.

Eine solche Kommunikationskultur ist tödlich für Reformprozesse. Wenn die Reformfreunde tagen, müssen die Betonköpfe außen vor bleiben und umgekehrt.

So sind Anhänger und Gegner definiert, bevor man überhaupt weiß, worum es geht. Abwesende werden „auf die Rolle eines Gegners festgelegt, der kommunikativ gar nicht mehr greifbar wird. Das Scheitern der Reform, das auf diese Weise wahrscheinlicher wird, kann dann im selben Rahmen erklärt und den Gegnern zugerechnet werden“ (André Kieserling).

3. Die kritische Intervention als Brücke, über die Innovationen von der Idee zur Wirklichkeit drängen

Die Frage, warum „weiter so“ negativ besetzt ist und Veränderung zwischen Notwendigkeit und Fortschritt angesiedelt wird, bleibt hier unbeantwortet; ebenso die andere Frage, wie die moderne Dynamik zu bewerten ist, die gesellschaftliche Entwicklung zu einem permanenten Veränderungsprozess mit teilweise wachsendem Tempo macht. Solche wichtigen Bewertungsfragen ausgeklammert, kann aus der Kommunikationsperspektive festgehalten werden:

Kritische Interventionen sind die Brücke, über die Innovationen von der Idee zur Wirklichkeit drängen. Kritische Interventionen sind zugleich das Lebenselixier der Wissensgesellschaft. Neues Wissen entsteht durch Kritik, nicht durch Bestätigung des Gewussten. Die Information kommt aus dem Unterschied. Das Wissen erweitern widersprechende Zahlen und Daten, andere Erfahrungen, abweichende Einschätzungen, kritische Meinungen. Sie haben jedoch keine Chance entscheidungsrelevant zu werden, wenn sie als Störung missachtet, als Bedrohung abgelehnt oder gar als Angriff zurück gewiesen werden.

Die Glaubens- und Gewissheitskultur, in der Kirche, Militär, Nationalstaat, Industriebosse und Sozialistenführer den Menschen Sicherheiten versprochen, wird nicht wiederkehren. Das Wissen darum, dass die Wirklichkeit auch nur eine Möglichkeit unter anderen ist, wenn auch eine realisierte, lässt sich nicht mehr aus der Welt schaffen. „Alles Unbedingte gehört in die Pathologie.“ (Nietzsche)

Kein Standpunkt ist nicht die Alternative zu dem nicht mehr einnehmbaren einzig richtigen - die Vielfalt der Perspektiven gilt es zu entdecken und zu vermitteln. Wer sich von der Illusion der Eindeutigkeit verabschiedet, braucht auf Deutlichkeit nicht zu verzichten – im Gegenteil, der wichtigste Kampf wird um Deutungen und Bedeutungen geführt. Unterschiede zu akzeptieren und sie in aller Schärfe herauszuarbeiten, das passt zusammen – der Respekt vor der Differenz löst den Appell zur Einheit ab. Aus Verschiedenheit keine Ungleichheit abzuleiten, Anderssein nicht mit Höher- oder Minderwertigkeit gleichzusetzen, das ist, glaube ich, die gesellschaftliche Bildungs-Innovation, deren Gelingen Voraussetzung dafür ist, dass Innovation nicht mehr zum inhumanen Projekt werden kann.