

Innovationskompetenz

Was ist das, Wie kann Innovationskompetenz gefördert werden?

Kompetenz ist die Basis für Innovationen. Doch wie kann man diese Kompetenzen entwickeln? Traditionelle Weiterbildungsansätze stoßen hier an ihre Grenzen. Dass innovationsaktive und wachstumsstarke kleine und mittlere Unternehmen nicht nur mehr in die Köpfe ihrer Mitarbeiter investieren, sondern auch andere Wege des Kompetenzaufbaus gehen, zeigen die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung (Schwering 2004): Dynamische KMU beschränken sich nicht auf die Wissensvermittlung im Rahmen von Schulungen, Seminaren usw. Vielmehr wird der Aufbau von Erfahrungen durch die alltägliche Konfrontation mit den arbeitsimmanenten Lernchancen und beruflichen Herausforderungen gefördert.

1. Kleine und mittlere Unternehmen: Defizite der Kompetenzentwicklung?

Modische Schlagwörter der Wissensgesellschaft und des Wissensmanagements bergen das Risiko zu verkünden, dass nicht allein das Erschließen, Sammeln, Aufbereiten und Verbreiten von explizitem Wissen zur Bewältigung dynamischer Unternehmensentwicklungspfade beiträgt. Erst das Umsetzungs- und Anwendungs-Know-how schafft die Voraussetzungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Dessen ungeachtet wird nach wie vor die auf Vermittlung expliziten Wissens ausgelegte Weiterbildung als ein zentraler Baustein betrachtet, um entstandene bzw. absehbare Lücken bei den Kompetenzen von Fach- und Führungskräften quasi über die Schulbank zu schließen. Vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen werden Weiterbildungsdefizite als Ursache betrieblicher Entwicklungsschwächen diagnostiziert (vergleiche zum Beispiel v. Bardeleben u. a. 1989). Dabei gelten die Weiterbildungsaktivitäten von Großunternehmen als Maßstab für eine geeignete Form von Kompetenzentwicklung. Aufgrund ihrer hohen Weiterbildungsintensität und professionellen Personalentwicklungsarbeit seien Großunternehmen den Kleinen überlegen und somit besser in der Lage, dem Innovationsdruck zu begegnen. Aus den verschiedenen Formalisierungs-, Institutionalisierungs- und Finanzierungsmängeln der Personalentwicklungsarbeit kleiner Unternehmen wird für diese eine Professionalisierungsnotwendigkeit abgeleitet und die Intensivie-

- Fähigkeiten stellen die kognitive Basis für Handlungen dar und sind eine Funktion von explizitem (frei verfügbarem) Wissen und Erfahrungen. Erfahrungen können nur bedingt in explizites Wissen übersetzt werden.
- Handlungsfähigkeit führt allerdings nicht zwangsläufig zur Handlung. Denn selbst wenn jemand etwas weiß, versteht und kann bedeutet das noch nicht, dass er es auch anwendet. Neben Wissen und Erfahrungen ist vielmehr die Bereitschaft Triebfeder des Handelns von Individuen.
- Die organisatorisch-technologische Einbindung in den Unternehmenskontext (Zuständigkeit) wirkt gewissermaßen als Regulativ und beeinflusst erheblich, inwieweit die Kompetenz zur Handlung in arbeitsteiligen Organisationen zur Entfaltung kommt.

Vor dem Hintergrund dieses Kompetenzverständnisses wird klar, dass die auf Vermittlung expliziten Wissens gerichtete traditionelle Weiterbildung nicht den vollständigen Kompetenzentwicklungsprozess abdecken kann. Fokussiert man nur den Bereich der Handlungsfähigkeit, belegen empirische Studien, dass informelle Lernformen und die Arbeitsorganisation selbst wichtige Impulse für die Kompetenzentwicklung liefern. So schätzen etwa 95% der im Rahmen einer Querschnittsuntersuchung befragten kaufmännischen Fach- und Führungskräfte die eigene Berufsbiografie und das Erfahrungslernen als wichtige Kompetenzquelle ein (Staudt/Kley 2000). Erst der Kontextbezug, die Handlungsorientierung und der Spielraum für trial-and-error-Prozesse lassen eine wirksame Kompetenzentwicklung zu. Bündelt man die empirischen Befunde zu Kompetenzquellen, können drei Bausteine des Kompetenzentwicklungsmanagements systematisiert werden:

- Unter **traditioneller, formeller Weiterbildung** werden alle Arten von Fortbildung, Schulungsprogrammen und Seminaren verstanden, die auf die Initiative des Unternehmens zurückgehen. Dabei handelt es sich um kursförmig organisierte, institutionell angebotene und instruktionsbasierte Prozesse mit hohem Lehranteil, die durch ein standardisiertes Curriculum strukturiert werden.
- Neben der formellen Weiterbildung rücken zunehmend **informelle Formen der Kompetenzentwicklung** in den Blickpunkt, die durch eine Selbststeuerung der Mitarbeiter sowie eine stärkere Integration von Arbeiten und Lernen gekennzeichnet sind. Die Maßnahmen weisen einen hohen Kontextbezug und eine Fokussierung auf die betriebliche Aufgabenerfüllung auf.
- Spätestens seit der Diskussion um die Humanisierung der Arbeit wird darüber hinaus den **(arbeits-)organisatorischen Rahmenbedingungen** eine zentrale Rolle bei der Nutzung aktueller und dem Aufbau neuer Kompetenzen beigemessen.

Diese Bausteine des Kompetenzentwicklungsmanagements stecken die Analysefelder der empirischen Untersuchung (siehe oben) ab. Zunächst ging es darum herauszufinden, inwiefern sich die Ausprägungen einzelner Maßnahmen der Kompetenzentwicklung in statischen und dynamischen kleinen und mittleren Unternehmen unterscheiden.

- Die dynamischen KMU zeichnen sich sowohl durch ausgeprägte Innovationsaktivitäten als auch durch eine deutliche Steigerung von Umsatz und Mitarbeiterzahl aus. Ihnen ist es gelungen, den Herausforderungen einer dynamischen Umwelt durch Neuerungen zu begegnen und auch in betriebliches Wachstum umzusetzen.
- Die statischen KMU haben es dagegen versäumt, Innovationen hervorzubringen, die über inkrementelle Verbesserungen hinausgehen. Diese Unternehmen verharren in überkommenen Märkten mit traditionellen Produkten und Prozessen. Sie haben in den letzten Jahren in der Tendenz eher Mitarbeiter abgebaut und mussten Umsatzrückgänge verzeichnen.

3. Kompetenzentwicklung in entwicklungsdynamischen und statischen KMU

Wissensvermittlung durch traditionelle, formelle Weiterbildung

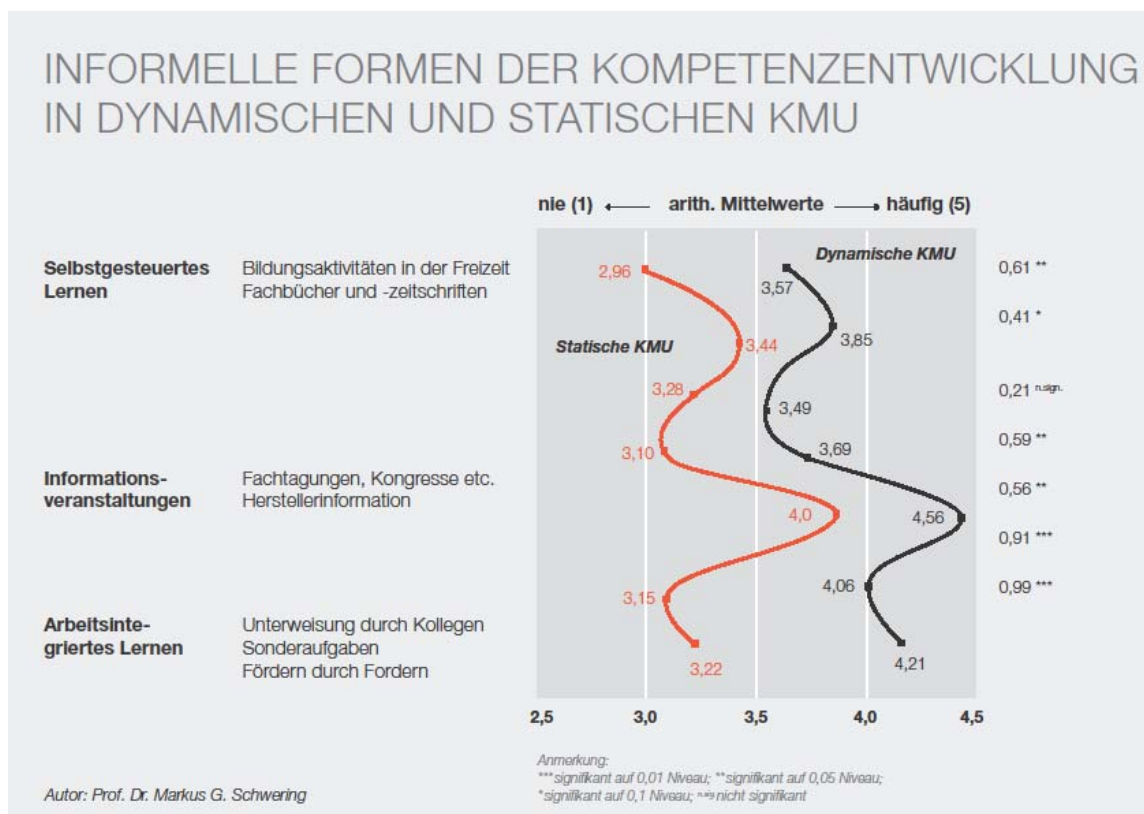
Während verschiedene Studien zu dem Ergebnis kommen, dass die Betriebsgröße positiv mit den betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten korreliert und damit eine relative Weiterbildungsabstinentz von kleinen und mittleren Unternehmen suggerieren, zeichnen die vorliegenden Ergebnisse der Untersuchung zur Innovationskompetenz ein differenzierteres Bild. KMU sind keine amorphe Masse, die allein aufgrund ihrer Größe als weiterbildungsabstinent bzw. -resistent zu klassifizieren ist. So führt schon der überwiegende Teil der statischen KMU externe und/oder interne Weiterbildungsmaßnahmen durch. Dynamische KMU sind hier jedoch noch deutlich aktiver. Für sie ist Weiterbildung Standard – Defizite sind nicht erkennbar. Besonders deutlich sind die Unterschiede im Bereich der **internen Weiterbildung**. Während hier fast alle dynamischen KMU aktiv sind, werden in gut 33% der statischen KMU die Mitarbeiter nicht hausintern geschult. Von den verbleibenden 2/3 führt darüber hinaus jedes dritte Unternehmen interne Weiterbildung allenfalls selten oder gelegentlich durch.

Nun könnte man aus diesen Befunden schließen, dass Weiterbildung zu Innovationen und Wachstum führt. Doch Lernen auf Vorrat funktioniert in dynamischen Entwicklungsprozessen nicht. Vielmehr ziehen starkes Wachstum und hohe Innovationsraten Weiterbildungsbedarf nach sich. So erfordert beispielsweise die Einführung neuer Technologien stets auch neues Wissen in den Unternehmen, das – sobald neue Erfahrungen über Curricula formalisiert und damit breit zugänglich sind – für Anwender multipliziert werden muss. Mittels

Schulungsmaßnahmen wird bei den Mitarbeitern das erforderliche Basiswissen hinsichtlich organisatorischer, technischer oder sonstiger Veränderungen aufgebaut und Wissen über die Neuerungen im Unternehmen gestreut. In Summe kann die Rolle der Weiterbildung damit zwar als notwendig für die Diffusion, jedoch nicht als hinreichend für die Initiierung betrieblicher Innovationen gewertet werden (Staudt/Kriegesmann 2002).

Kompetenzentwicklung durch informelles Erfahrungslernen

Berufliches Lernen orientiert sich immer stärker an der Gestaltung und Lösung konkreter Arbeitsaufgaben, wobei diese nicht allein das methodische Medium für Lernprozesse darstellen, sondern betriebliche Ernst-situationen sind. Anhand der vorliegenden Untersuchung wird deutlich, dass „selbstgesteuertes Lernen“, „Informationsveranstaltungen“ und „arbeitsintegriertes Lernen“ sowohl in statischen als auch in dynamischen KMU zum betrieblichen Alltag gehören. Die Bedeutung dieser Formen der Kompetenzentwicklung scheint jedoch insbesondere in innovations- und wachstumsstarken KMU erkannt worden zu sein: Sie dominieren hier die externe und interne Weiterbildung und finden durchgängig eine größere Beachtung als in statischen KMU.



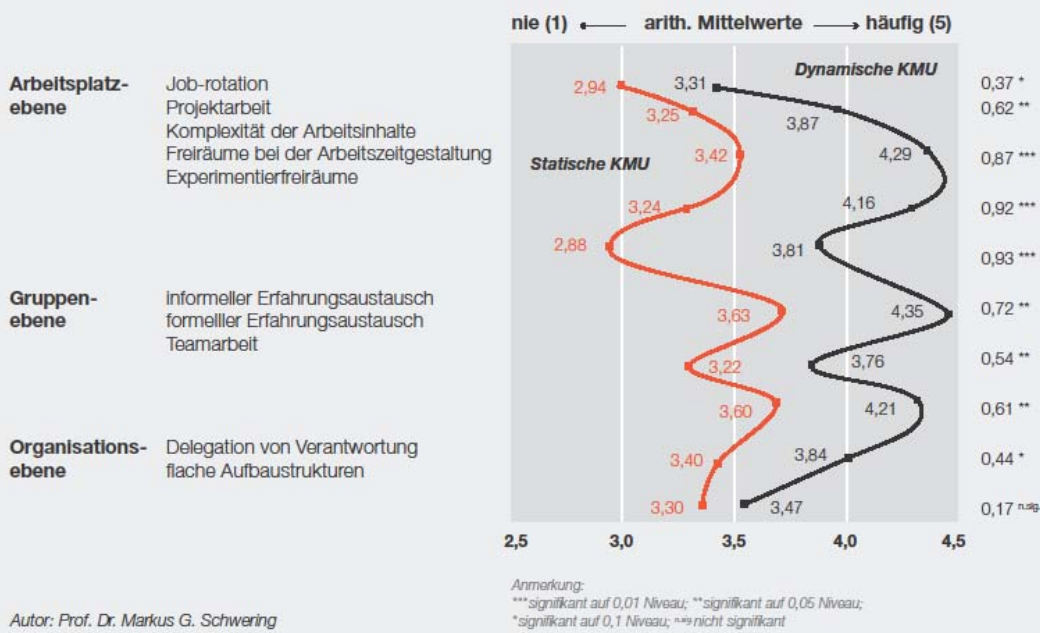
Mit der gezielten **Förderung von Bildungsaktivitäten in der Freizeit** und der **Bereitstellung von Fachliteratur** wird das Engagement für selbstgesteuertes Lernen in dynamischen KMU stärker unterstützt. Auch dem Erfahrungs- und Meinungs austausch im Rahmen von **Informationsveranstaltungen** wird hier eine größere Bedeutung beigemessen. Der Besuch von Fachtagungen, Messen und Kongressen forciert den ‚Blick über den Tellerrand‘ und kann die Auseinandersetzung mit innovationsbezogenen Fragestellungen fördern.

Die deutlichsten Unterschiede bestehen jedoch bei arbeitsintegrierten Formen des Lernens (**Zuweisung von Sonderaufgaben, Fördern durch Fordern**). Werden Mitarbeiter regelmäßig mit neuen beruflichen Herausforderungen im Rahmen komplexer und wechselnder Kontexte konfrontiert, unterstützt und fördert das die Kompetenz, mit innovativen Aufgabenstellungen umzugehen. Dieser Befund zur besonderen Relevanz beruflicher Herausforderungen für die individuelle Kompetenzentwicklung korrespondiert mit Ergebnissen aus anderen Studien. Beispielsweise weisen McCall et al. darauf hin, dass „berufliche Herausforderungen und besonders schwierige Aufgaben die besten Lehrer für viel versprechende Führungskräfte“ sind (McCall et al. 1995, S. 32). In einer Untersuchung von Staudt/Kley geben 82% der Probanden an, dass sie berufliche Herausforderungen grundsätzlich als sehr starke Lernerfahrungen einschätzten. Auch der **Sprung ins kalte Wasser** wird hier von über 81% der Befragten als hoch effektiv gewertet. 57% geben an, gerade aus **Situationen, in denen sie eigentlich zunächst überfordert waren**, für ihre berufliche Entwicklung am meisten profitiert zu haben (Staudt/Kley 2001, S. 265f.). Die Ansteuerung derartiger Lernimpulse ist offensichtlich eine Domäne entwicklungsdynamischer KMU.

Arbeitsorganisation als Katalysator der Kompetenzentwicklung

Die besondere Bedeutung der Arbeit für individuelle Lernprozesse spiegelt sich auch im Stellenwert der Arbeitsorganisation und -gestaltung für die Kompetenzentwicklung wider. Arbeitsstrukturen und -abläufe gelten vor allem dann als entwicklungsfördernd, wenn sie komplexe, abwechslungsreiche Tätigkeiten umfassen, Chancen zum Experimentieren eröffnen sowie gruppenbezogene Kommunikations- und Interaktionsformen beinhalten. Diese Bedingungen sind in dynamischen KMU deutlich ausgeprägter als in statischen KMU.

ARBEITSORGANISATORISCHE RAHMENBEDINGUNGEN IN DYNAMISCHEN UND STATISCHEN KMU



Wie die Ergebnisse belegen, mangelt es den Mitarbeitern in statischen KMU, im Gegensatz zu den Beschäftigten in innovations- und wachstumsstarken KMU, vor allem an **zeitlichen Freiräumen**. Überlastungen im Alltagsgeschäft blockieren die Innovationsfähigkeit. Entwicklungsdynamische KMU flankieren die vorhandenen Freiräume noch häufiger mit **Teamarbeit**, der Möglichkeit zum **informellen Erfahrungsaustausch** und **komplexen Arbeitsinhalten**. Die hohen Ausprägungen dieser Rahmenbedingungen in dynamischen KMU signalisieren, dass es sich nicht um singuläre Initiativen handelt, sondern dass sie Teil des betrieblichen Alltags sind. Diesen Unternehmen gelingt es offensichtlich, organisatorische Voraussetzungen zu schaffen, die eine individuelle Kompetenzentwicklung außerhalb von Routineprozessen nicht nur ermöglichen, sondern auch explizit fördern.

4. Fazit – kleine und mittlere Unternehmen als Lernfeld für Großunternehmen

Während ein verbreitetes Weiterbildungsverständnis suggeriert, durch Weiterbildung fast beliebig Voraussetzungen für wechselnde Anforderungen schaffen zu können, signalisieren die empirischen Befunde, dass die Kompetenz zur Innovation durch etwas anderes bestimmt wird. Nicht die Vermittlung von frei verfügbarem Wissen in Seminaren, Schulungen oder ähnlichem erzeugt neue Problemlösungen, sondern der Aufbau von konkretem Anwendungs- und Umsetzungs-Know-how. Entsprechend beschreiten entwicklungs-dynamische KMU andere Wege in der Kompetenzentwicklung. Die Erfolge dieser Unternehmen relativieren somit die konstatierten Weiterbildungsdefizite in kleinen und mittleren Unternehmen. Es stellt sich die Frage, ob Klein- und Mittelbetriebe nicht durchaus auch Lernfeld für Großunternehmen sein könnten. Die zahlreichen Versuche von Großbetrieben, kleinbetriebliche Strukturen über Profit-Center oder intrapreneurship-Offensiven zu synthetisieren, können als Hinweis auf derartige Bestrebungen gewertet werden.

Literaturhinweise

- v. Bardeleben, R./Böll, G./Uppenkamp, E./Walden, G., Weiterbildungsaktivitäten von Klein- und Mittelbetrieben im Vergleich zu Großbetrieben, in: BWP, H. 6, 1989, S. 3-8.
- Kriegesmann, B./Sieger, C.A., Identifizierung und Bilanzierung erfolgreicher Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation, Bochum 2002.
- McCall, M.W. Jr./Lombardo, M.M./Morrison, A.M., Erfolg aus Erfahrung, Stuttgart 1995.
- Schwering, M.G., Kompetenzentwicklung in Veränderungsprozessen, Bochum 2004.
- Staudt, E./Kley, T., Formelles Lernen – informelles Lernen – Erfahrungslernen, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Quem-Report, H. 69, Berlin 2001, S. 227-275.
- Staudt, E./Kriegesmann, B., Kompetenzentwicklung und Innovation – Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung, Münster, New York u.a. 2002.

Autor und Ansprechpartner

Prof. Dr. Markus G. Schwering, Institut für angewandte Innovationsforschung (info@iai-bochum.de)