

Bernd Kriegesmann und Markus G. Schwering

Kompetenz zur Innovation

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Aufbau und zur Entwicklung von Wissen und Erfahrung in KMU



Für jede Organisationsform, ob Unternehmen, Hochschule oder Forschungseinrichtung, ist das Management von Wissen eine Herausforderung. Eine gut aufgestellte Kommunikationsstrategie ist erst der Beginn.

Foto: Archiv

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 (KMU) nicht nur mehr in die Köpfe ihrer Mitarbeiter investieren, sondern auch andere Wege gehen, zeigen die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Dynamische KMU beschränken sich bei der Kompetenzentwicklung nicht auf die Wissensvermittlung im Rahmen von Schulungen, Seminaren und anderen Weiterbildungsangeboten. Vielmehr wird der Aufbau von Erfahrungen durch die alltägliche Konfrontation mit den arbeitsimmanenten Lernchancen und beruflichen Herausforderungen gefördert.

Auf dem Markt gesellschaftlicher Megatrends ist der Entwurf der Wissensgesellschaft etabliert. Auch die ökonomische Theorie hat Wissen als Kategorie wiederentdeckt und damit eine kaum noch überschaubare Flut von Vorschlägen zum Management des wettbewerbskritischen vierten Produktionsfaktors ausgelöst. Modische Schlagwörter der Wissensgesellschaft und des Wissensmanagements bergen indes 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 oder absehbare Lücken bei den Kompetenzen von Fach- und Führungskräften quasi über die Schulbank zu schließen. Vor allem bei KMU werden Weiterbildungsdefizite als Ursache betrieblicher Entwicklungsschwächen diagnostiziert. Die Weiterbildungsaktivitäten von Großunternehmen gelten als Maßstab für eine geeignete Form von Kompetenzentwicklung. Aufgrund ihrer hohen Weiterbildungsintensität und professionellen Personalentwicklungsarbeit seien sie den KMU überlegen und somit besser in der Lage, dem Innovationsdruck zu begegnen. Die **Weiterbildungssituation in KMU** wird dagegen meist pauschal als defizitär beschrieben. Tenor einer Reihe von Studien (z.B. Bardeleben u.a. 1989; Stiefel 1991; Harp 1999) ist, dass KMU in der Regel über keine fest institutionalisierte Weiterbildung verfügen, weniger in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren und ihre Weiterbildung eher ad hoc, das heißt ausgerichtet auf kurzfristig anfallende fachliche Qualifikationsdefizite, ausrichten. Aus diesen Formalisierungs-, Institutionalisierungs- und Finanzierungsmängeln der Personalentwicklungsarbeit in KMU wird eine Professionalisierungsnotwendigkeit abgeleitet und die Intensivierung der Wissensvermittlungsanstrengungen gefordert. Stellt man diesen Forderungen aber die Erfolge vieler KMU bei der aktiven Erschließung völlig neuer Geschäftsfelder, bei der Anwendung neuer Technologien sowie der Etablierung innovativer Servicestrukturen gegenüber, wird deutlich, dass der Kompetenzaufbau in vielen dieser Betriebe offensichtlich dennoch gut funktioniert. Zumindest für einen entwicklungsdynamischen Rand ist davon auszugehen, dass hier Formen der Fach- und Führungskräfteentwicklung wirksam werden, die die Kompetenz zur Innovation sichern.

Stichwörter

Kompetenz

Innovation

Wachstum

Weiterbildung

Arbeitsorganisation

Bausteine integrativer Kompetenzentwicklung

Will man sich mit der Gestaltung von Kompetenzentwicklung auseinandersetzen, ist zunächst ein differenziertes Bild davon zu zeichnen, was überhaupt Kompetenz ausmacht. In den letzten Jahren hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Kompetenz weit mehr umfasst als die durch traditionelle Lehrarrangements **vermittelbaren Qualifikationen**. Kompetenzen ergeben sich aus dem Zusammenspiel von **individueller Handlungsfähigkeit** und -bereitschaft sowie der organisatorischen Einbindung von Mitarbeitern in den Unternehmenskontext (siehe Abbildung 1):

- ◆ 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 transformiert werden.

- ◆ Handlungsfähigkeit führt 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 bestimmt, 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 Prozent 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 (Kriegesmann/Sieger 2002, Schwering 2004). 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.

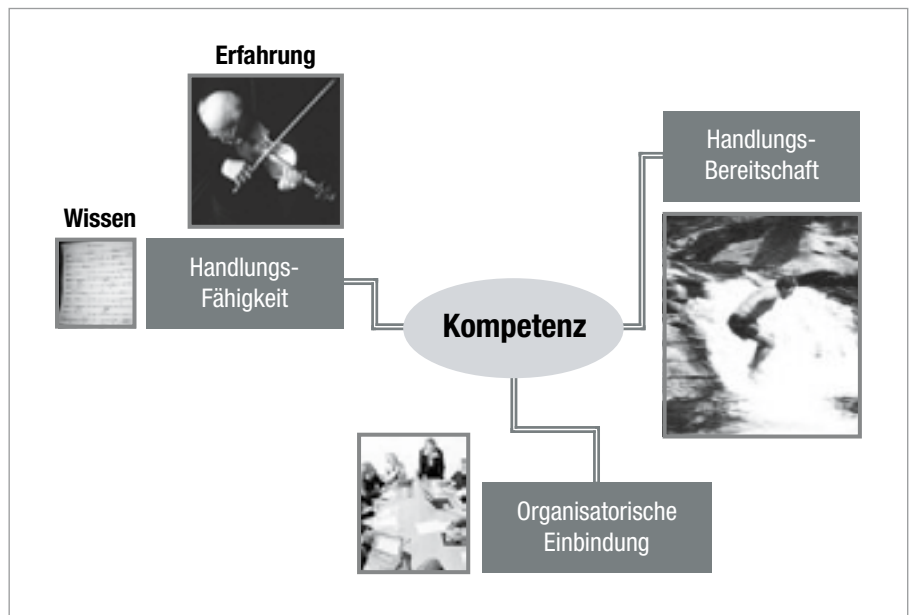


Abb. 1: Elemente der Kompetenz zur Handlung.

summary

The article reports the findings of a study that aimed at exploring the development of employees' competence in different types of SME in a fast-changing environment. The data suggest that growing and innovating SME use various tools of the Human Resource Development simultaneously. The findings therefore highlight the need to expand the traditional focus of knowledge management in general. Beyond corporate training – as "common answer" – especially the integration of learning and working as well as the design of 'enabling' organizational structures are strongly intertwined with the strength of innovation and growth.



Prof. Dr. Bernd Kriegesmann lehrt an der Fachhochschule Gelsenkirchen und ist Leiter des Instituts für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Universität Bochum.



Dr. Markus G. Schwering ist Projektleiter am Institut für angewandte Innovationsforschung.

- ◆ Spätestens seit der Diskussion um die Humanisierung der Arbeit wird darüber hinaus den (arbeits-)organisatorischen Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle bei der Nutzung aktueller und beim Aufbau neuer Kompetenzen beigemessen.

Die vorgestellten Bausteine des Kompetenzentwicklungsmanagements stecken die Analysefelder für die empirische Untersuchung ab. Inwiefern sich die Ausprägungen einzelner Maßnahmen in **statischen und dynamischen KMU** unterscheiden, wurde auf der Grundlage einer schriftlichen Querschnittserhebung bei insgesamt 4.500 Unternehmen des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors sowie anhand von 22 ergänzenden Tiefeninterviews mit Personalentwicklungsexperten analysiert. Zur Kennzeichnung der Entwicklungsdynamik der insgesamt 451 KMU im Sample wurden durchgeführte Innovationsaktivitäten (qualitativer Faktor) beziehungsweise Entwicklungen von Umsatz und Mitarbeiterzahl (quantitativer Faktor) verwendet. Die heterogene Gruppe der KMU wurde anhand dieser beiden Faktoren in vier homogene Teilgruppen geclustert. Um die Eigenheiten der polaren Cluster deutlicher werden zu lassen, wurde in der vorliegenden Auswertung auf die Darstellung der beiden „hybriden“ Cluster verzichtet. Die beiden berücksichtigten Cluster lassen sich wie folgt kennzeichnen:

- ◆ Die dynamischen KMU (N=52) 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 (N=126) 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.

Wissensvermittlung durch traditionelle, formelle Weiterbildung

Während verschiedene Studien zu dem Ergebnis kommen, dass die Betriebsgröße positiv mit den betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten korreliert und damit eine Weiterbildungsabstinz von KMU suggerieren, zeichnen die vorliegenden Ergebnisse ein differenzierteres Bild. KMU sind keine amorphe Masse, die per se aufgrund ihrer Größe als weiterbildungsabstinent oder -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 und durchaus kein Feld, in dem – unter Verweis auf großbetriebliche Usancen – missioniert werden müsste. Die Durchführung externer Weiterbildung ist in innovations- und wachstumsstarken KMU obligatorisch, wohingegen 11 Prozent der statischen KMU auf Schulungen und Seminare außer Haus verzichten. Noch deutlicher werden die Unterschiede allerdings im **Bereich der internen Weiterbildung**. Während hier fast alle dynamischen KMU aktiv sind, werden in gut 33 Prozent der statischen KMU die Mitarbeiter nicht hausintern geschult. Von den verbleibenden zwei Drittel 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 (Schwering 2004). Vielmehr ziehen starkes Wachstum und hohe Innovationsraten Weiterbildungsbedarfe 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 Schu-

keywords

competence

innovation

growth

advanced

vocational training

job design

lungsmaßnahmen 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 Ernstsituationen 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 (siehe Abbildung 2).

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 anderer Studien. Beispielsweise weisen McCall u. a. darauf hin, dass „berufliche Herausforderungen und besonders schwierige Aufgaben die besten Lehrer für viel versprechende Führungskräfte“ sind (McCall u. a. 1995, S. 32). In einer Untersuchung von Staudt/Kley geben 82 Prozent der Probanden an, dass sie berufliche Herausforderungen grundsätzlich als sehr starke Lernerfahrungen einschätzten. Auch der metaphorische Sprung ins kalte Wasser wird hier von über 81 Prozent der Befragten als hoch effektiv gewertet. 57 Prozent 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 entwicklungs dynamischer KMU.

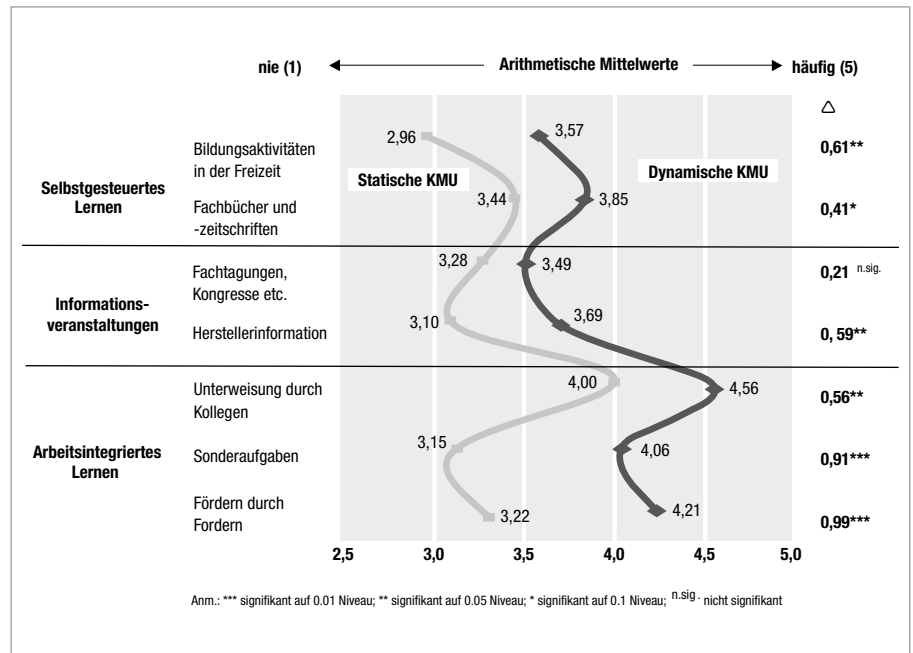


Abb. 2: Informelle Formen der Kompetenzentwicklung in dynamischen und statischen KMU.

Literatur:

Bardeleben, R. v./Böll, G./Uppenkamp, E./Walden, G., *Weiterbildungsaktivitäten von Klein- und Mittelbetrieben im Vergleich zu Großbetrieben*, in: BWP 1989 (6), S. 3-8.

Harp, S., *Weiterbildung: Fragen der Umsetzung in kleinen und mittleren Unternehmen*, in: Hoffmann, T./Kohl, H./Schreurs, M. (Hrsg.), *Weiterbildung als kooperative Aufgabe*, Neuwied, Krefeld 1999, S. 178-186.

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.

Stiefel, R.Th., *Innovationsfördernde Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben – Lernen vom Großunternehmen oder eigene Wege gehen?*, Neuwied/Krefeld/Berlin 1991.

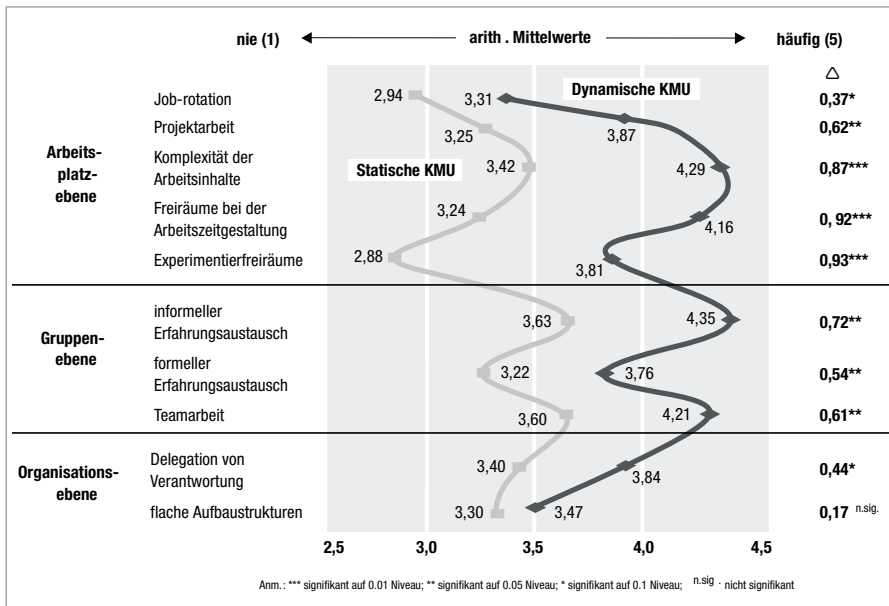


Abb. 3: Arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen in dynamischen und statischen KMU.

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 (siehe Abbildung 3).

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.

Fazit: KMU als Lernfeld für Großunternehmen

Während ein verbreitetes Weiterbildungsverständnis suggeriert, 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 über Seminare, Schulungen o.ä. erzeugt neue Problemlösungen, sondern der Aufbau von konkretem Anwendungs- und Umsetzungs-Know-how. Die üblichen Wissensvermittlungsstrategien stoßen in Innovationsprozessen an ihre Grenzen. Entsprechend beschreiten entwicklungsdynamische KMU andere Wege in der Kompetenzentwicklung. Die Erfolge dieser Unternehmen relativieren somit die konstatierten Weiterbildungsdefizite in KMU. Vielmehr stellt sich die Frage, ob Klein- und Mittelbetriebe zu Recht Objekt von Missionierungsversuchen in Sachen Weiterbildung sind oder nicht eher Lernfeld für Großunternehmen sein sollten. Die zahlreichen Versuche, kleinbetriebliche Strukturen über Profit-Center oder intrapreneurship-Offensiven zu synthetisieren, können als Hinweis auf derartige Bestrebungen gewertet werden.

Kontakt:

Prof. Dr. Bernd Kriegesmann
 Dr. Markus G. Schwering
 Institut für angewandte Innovationsforschung
 Buscheyplatz 13
 44801 Bochum
 Tel.: +49 (0)2 34/9 71 17-0
 Fax: +49 (0)2 34/9 71 17-20
 E-Mail: info@iai-bochum.de