

Keine Innovation ohne Kompetenzträger

Innovationen sind der Schlüssel zu mehr Wachstum und Beschäftigung. Erfolgreiche Innovationen und das Management von Innovationsprozessen verschaffen Unternehmen Wettbewerbsvorteile, sie helfen, bestehende Märkte zu erhalten und neue zu eröffnen und sind somit für das Überleben am Markt und für das Wachstum eines Unternehmens entscheidend. Analysen des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung ISI auf Basis der Daten der Unternehmensbefragung *Innovationen in der Produktion* aus dem Jahr 2003 zeigen, dass forschungs- und entwicklungsintensive Unternehmen mit einer FuE-Quote von mindestens 6 Prozent des Umsatzes im Vergleich zu FuE-schwachen Unternehmen, die weniger als 2 Prozent ihres Umsatzes für Forschung und Entwicklung ausgeben, überproportionale Beschäftigungserfolge erzielen. (Im Durchschnitt stellten FuE-starke Betriebe zwischen 2000 und 2002 knapp acht neue Mitarbeiter ein, während FuE-schwache Betriebe im gleichen Zeitraum nur drei Neueinstellungen vorgenommen haben. – Kinkel, S./Lay, G./Wengel, J.: Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 33. Fraunhofer ISI, Karlsruhe 2004) Innovation umfasst aber mehr als nur die Entwicklung neuer Produkte. Bestandteile einer ganzheitlichen Innovationsstrategie im Verarbeitenden Gewerbe sind neben Produktinnovationen auch Prozessinnovationen, innovative Organisationskonzepte sowie innovative Produkt- und Dienstleistungskombinationen bis hin zu neuen Geschäftsmodellen. (Vgl. Abb. 1)

Für drei dieser zentralen Innovationsaspekte – Produktinnovation, technische Prozessinnovation und Reorganisation – soll im Weiteren der Frage nachgegangen werden, wie sich *betriebliche Innovations-*

kompetenzen auf individuelle Kompetenzen, d. h. das Wissen und die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter stützen. Die hier vorgestellten Ergebnisse wurden im Rahmen des Forschungsprojekts „Kompetenzen von Betrieben – Bilanzierung betrieblicher Kompetenzen und ihre Fundierung in individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter – eine Pilotstudie auf Basis der Erhebung *Innovationen in der Produktion* des ISI“ erarbeitet. Das Projekt wurde im Bereich „Grundlagenforschung“ des Programms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Die Kompetenzen eines Betriebs zur Realisierung von Produktinnovationen, Prozessinnovationen oder zur erfolgreichen Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen sind wichtige Erfolgsfaktoren für dessen nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Unter Produktinnovationen werden neue oder verbesserte Produkte verstanden, deren Erfolg sich an der Durchsetzung am Markt messen lassen muss und deren Ziel in einem verbesserten Kundennutzen besteht. Prozessinnovationen sind technische Neuerungen sowie Verfahrensinnovationen zur Steigerung der Effizienz der Produktion. Reorganisationsmaßnahmen stellen Neuerungen in den betrieblichen Abläufen und Arbeitszuschnitten dar, die zur Verbesserung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse in den Dimensionen Produktivität, Qualität oder Flexibilität beitragen sollen.

Bei mehr als zwei Dritteln der Unternehmen sind betriebliche Innovationen untrennbar mit den individuellen Kompetenzen einzelner oder weniger Mitarbeiter verbunden. Es gibt kaum Unternehmen, die ihre Innovationskompetenz durch Strukturen und Prozesse personenunabhängig verankern.

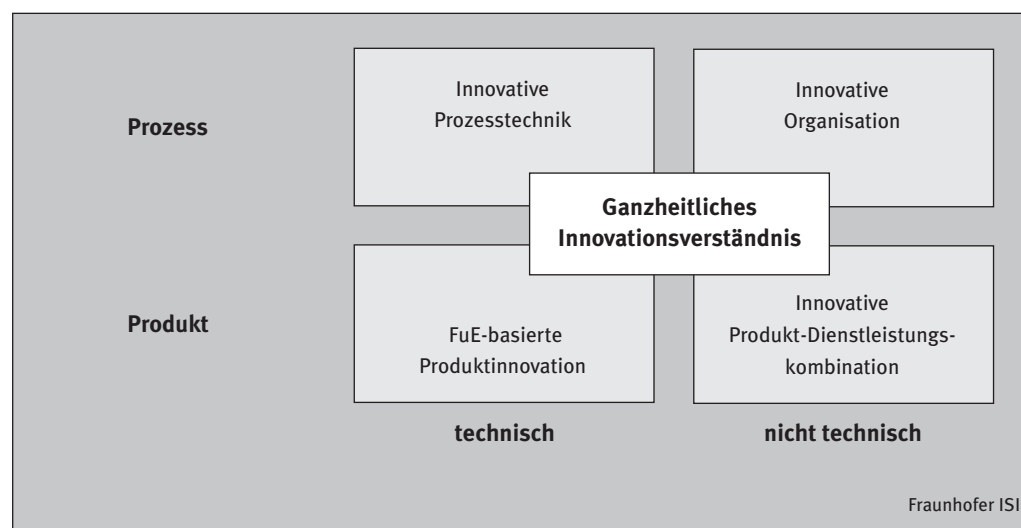


Abbildung 1
Ganzheitliches Innovationsverständnis

Innovationskompetenz in den genannten drei Bereichen kann in Betrieben je nach Formalisierungsgrad des individuellen Wissens allein personell oder auch strukturell verankert sein. Im Fall der personellen Verankerung hängt die betriebliche Innovationskompetenz ausschließlich von den Fähigkeiten und von der individuellen Kompetenz bestimmter Beschäftigter ab. Bei der strukturellen Verankerung hingegen existieren Prozesse und Abläufe, die im Unternehmen Innovationsaktivitäten anstoßen und regeln. Der Unterschied zwischen den beiden Alternativen besteht in der Abhängigkeit von einzelnen Beschäftigten. So können beispielsweise im Fall der strukturellen Kompetenzverankerung Innovationsprozesse auch dann stattfinden, wenn einzelne wichtige Kompetenzträger das Unternehmen verlassen. Dies ist bei einer rein personellen Kompetenzverankerung nicht gegeben, da hierbei die betriebliche Innovationsfähigkeit mit einigen Mitarbeitern untrennbar verbunden ist. Ihre Verfügbarkeit bildet die Voraussetzung für betriebliche Innovationsaktivitäten.

Untersucht wurde nun, wie die Kompetenzen in den drei Innovationsbereichen Produktinnovation, Prozessinnovation und Reorganisation im Betrieb organisatorisch bzw. personell verankert sind. Es ergab sich ein sehr eindeutiges Bild (vgl. Abb. 2): In allen drei untersuchten Innovationsfeldern setzt die überwiegende Mehrheit der Betriebe auf individuelle Fähigkeiten einzelner oder weniger Mitarbeiter. Die resultierende Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern ist bei der Produkt- und Prozessinnovationskompetenz besonders stark. Jeweils 73 Prozent der Betriebe geben an, dass ihre Kompetenzen in diesen Bereichen nur auf einzelnen oder wenigen Mitarbeitern basieren. Doch auch bei der Vorbereitung und Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen sind noch 69 Prozent der Betriebe von den Fähigkeiten einzelner Personen abhängig, die nicht oder nur sehr schwer zu ersetzen sind.

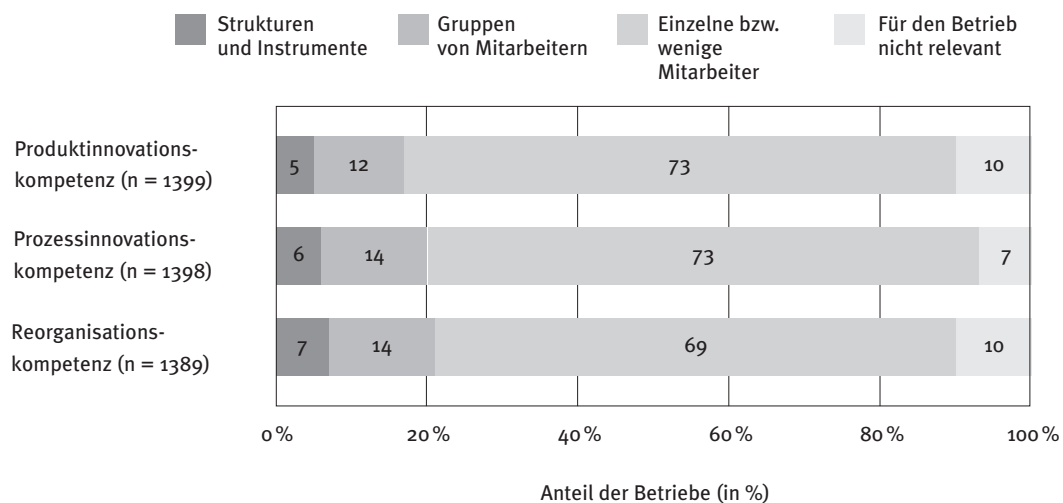
Auf der anderen Seite stützen sich die betrieblichen Innovationskom-

petenzen in den Bereichen Produktinnovation, Prozessinnovation oder Reorganisation kaum auf spezielle Organisationsstrukturen oder Verfahren. Lediglich 5 bis 7 Prozent der Betriebe verfügen über personenunabhängige Strukturen und Instrumente, auf die sich betriebliche Innovationskompetenzen in den betrachteten drei Innovationsfeldern stützen können. Dieses Ergebnis verdeutlicht nochmals die starke Abhängigkeit der Unternehmen von den individuellen Fähigkeiten und dem Wissen und der Kreativität bestimmter Personen.

Während es also nur sehr wenige Betriebe gibt, die ihre Innovationskompetenzen strukturell und damit personenunabhängig verankern, existiert je nach Kompetenzart immerhin bei 12 bis 14 Prozent der Unternehmen eine breitere personelle Basis, auf die sie sich stützen können. In diesen Fällen können Produktinnovations-, Prozessinnovations- und Reorganisationsmaßnahmen zumindest auf eine Gruppe von Mitarbeitern verteilt werden, so dass bei Bedarf Vertretung oder Ersatz möglich ist. Zwar basieren die betrieblichen Kompetenzen dann noch immer unmittelbar auf den individuellen Kompetenzen von Mitarbeitern, die Abhängigkeit von einzelnen Personen wird aber durch personelle Redundanz abgemildert.

Angesichts der Bedeutung von Innovationsaktivitäten in den Bereichen Produkt, Prozess und Organisation für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen sind die dargestellten Ergebnisse sehr ermutigend. Fasst man diejenigen Betriebe zusammen, die entweder organisatorische Vorkehrungen zur Verankerung ihrer Kompetenzen getroffen haben, oder zumindest auf personeller Ebene hinreichend Redundanz geschaffen haben, um auch beim Ausfall einzelner Mitarbeiter weiter aktionsfähig zu sein, so wird deutlich: Nur ca. ein Fünftel aller Betriebe ist bezüglich dieser Kompetenzen weitgehend „abgesichert“. Die restlichen Betriebe sind aufgrund fehlender struktureller oder zumindest breiter personeller Verankerung der betrachteten Innovationskompetenzen stark vom

Abbildung 2
Verankerung von Innovationskompetenzen in Betrieben



Erhebung *Innovationen in der Produktion 2003*, Fraunhofer ISI

Verbleib und „Funktionieren“ Einzelner abhängig, die in ihrer Person vielfältige Kompetenzen vereinen. Fallstudien zeigen, dass solche Schlüsselpersonen neben fachlich-methodischen Fähigkeiten auch hohe soziale und persönliche Kompetenzen aufweisen müssen. Da in diesen Betrieben fast keine Redundanz vorhanden ist, kann ein möglicher Ausfall einzelner Mitarbeiter durch Ausscheiden, Krankheit oder aus sonstigen Gründen kaum kompensiert werden und den Verlust einer wettbewerbsrelevanten betrieblichen Innovationskompetenz bedeuten.

Innovationskompetenz ist mehr als nur fachliches Können. Individuelle Kompetenzbündel – bestehend aus fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen – sind für erfolgreiche Innovationen entscheidend.

Inwieweit sich betriebliche Innovationskompetenzen von einzelnen Personen trennen und strukturell verankern oder zumindest breiter personell absichern lassen, hängt nicht zuletzt mit den verfügbaren Ressourcen und damit der Betriebsgröße zusammen. Erwartungsgemäß steigt die personenunabhängige Verankerung der betrieblichen Innovationskompetenzen mit zunehmender Beschäftigtenzahl an. Zwischen 13 und 17 Prozent der Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitern geben an, dass ihre Produktinnovations-, Prozessinnovations- oder Reorganisationskompetenz auf Strukturen und Instrumenten basiert. Demgegenüber weisen nur 3 bis 6 Prozent der kleinen Betriebe (bis 99 Mitarbeiter) und 6 bis 7 Prozent der mittelgroßen Betriebe (100 bis 499 Mitarbeiter) eine entsprechende organisatorische Basis für diese Kompetenzen auf. (Vgl. Abb. 3)

Die hohe Abhängigkeit betrieblicher Kompetenzen von einzelnen Personen kann im Fall von kleinen Unternehmen mit der zentralen Rolle des Eigentümers bzw. Geschäftsführers zusammenhängen. Sie verantworten und steuern in kleineren Betrieben einen Großteil der Innovations- und Reorganisationsaktivitäten selbst, daher sind diese Kompetenzen des Betriebs häufig untrennbar mit ihrer Person verbunden. In mittelgroßen Betrieben könnte diese Engpassfunktion zentralen Akteuren auf der zweiten Ebene, z. B. Produktions- oder Entwicklungsleitern, zukommen.

Die immer noch vergleichsweise hohe Abhängigkeit von bestimmten Individuen in Großbetrieben könnte damit zusammenhängen, dass Innovationsaktivitäten sogar in größeren Betrieben trotz der vorhandenen Ressourcen nur schwer formalisierbar und planbar sind. Im Falle von Reorganisationsmaßnahmen, bei denen in großen Betrieben die Abhängigkeit von wenigen Individuen besonders hoch ist, werden zudem oft Promotoren innerhalb des Unternehmens benötigt, um die Akzeptanz zu steigern. Solche Promotorenrollen bei Reorganisationsprozessen können am besten einzelne Mitarbeiter aus dem Unternehmen übernehmen, die das Vertrauen der Beschäftigten genießen.

Wie bei der strukturellen Verankerung der drei Innovationskompetenzen zeigt sich auch mit steigender Betriebsgröße, dass der Anteil der Betriebe zunimmt, die sich auf die individuellen Fähigkeiten einer Gruppe von Mitarbeitern stützen und somit zumindest Ersatz bzw. Redundanz schaffen. Bei der Produkt- und Prozessinnovationskompetenz schaffen es ca. 40 Prozent der Großbetriebe, bei

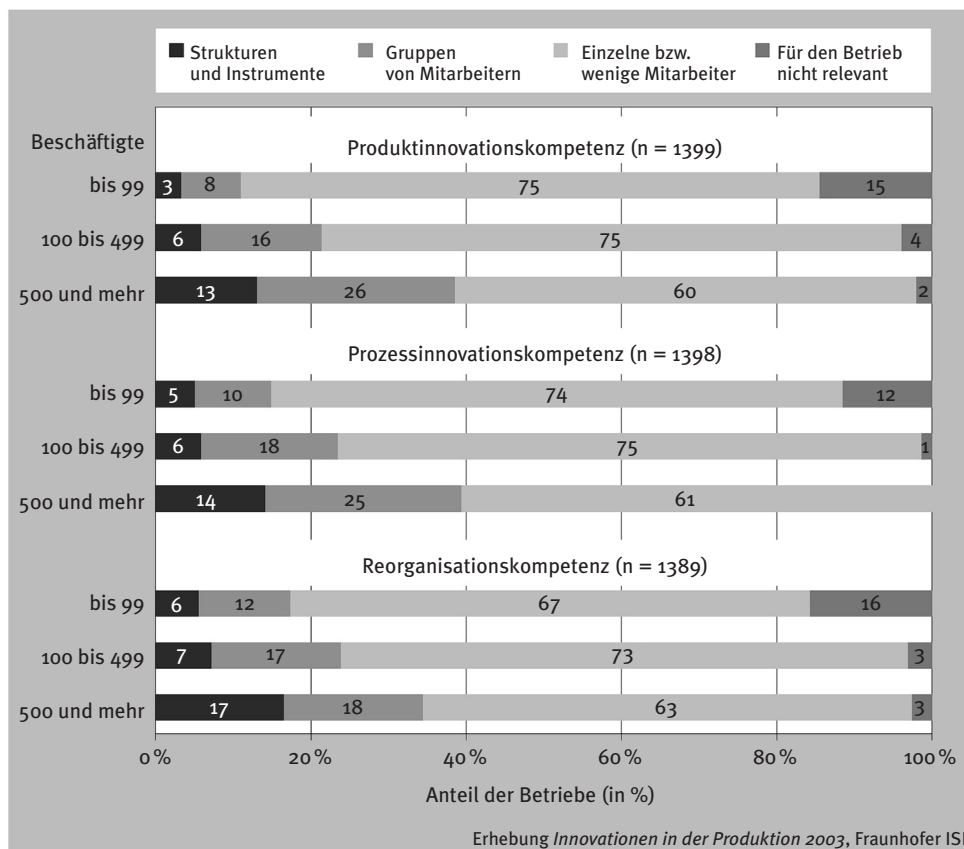


Abbildung 3
Betriebsgröße und Verankerung von Innovationskompetenzen

der Reorganisationskompetenz immerhin noch gut ein Drittel, entweder organisatorische Strukturen zu errichten oder die jeweiligen Kompetenzen zumindest auf eine größere Gruppe von Personen zu verteilen, so dass eine breitere Verankerung existiert. Der entsprechende Anteil liegt bei kleinen und mittelgroßen Betrieben deutlich niedriger: Je nach Innovationskompetenz setzen lediglich 22 bis 24 Prozent der mittelgroßen bzw. 11 bis 18 Prozent der kleinen Betriebe auf Strukturen oder Personengruppen, die gegenüber dem Ausfall einzelner Mitarbeiter in diesen Bereichen „robust“ machen. Insbesondere die sehr geringe breitere Verankerung von Produktinnovationen bei kleinen Betrieben gibt Anlass, über nachhaltigere Konzepte für diese Unternehmen nachzudenken.

Die offensichtliche Schwierigkeit, Innovationskompetenz personenunabhängig im Unternehmen zu verankern, könnte auch damit zusammenhängen, dass bei Innovationen mehr als „nur“ fachliches Können gefragt ist. Da für erfolgreiche Innovationen ein ganzes Bündel von Fähigkeiten und Kompetenzen benötigt werden, können diese nur schwer formalisiert und in Form von Strukturen oder Prozessen abgebildet werden. Sowohl im fachlich-methodischen, als auch im sozialen und persönlichen Sinne kompetente Individuen sind deshalb in den meisten Fällen die Treiber von Innovationsprozessen in Unternehmen. Eine aktuelle Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertags DIHK zu den Anforderungen der Wirtschaft an die Kompetenzen von Hochschulabsolventen zeigt die herausragende Bedeutung von persönlichen und sozialen Kompetenzen. (DIHK: Fachliches Können und Persönlichkeit sind gefragt. Ergebnisse einer Umfrage bei IHK-Betrieben zu Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen. Berlin 2004) Nicht fachliche Kompetenzen wie Selbstmanagement, Entscheidungsfreude, Kreativität werden zu den klassischen fachlichen oder methodischen Kompetenzen gleichwertig angesehen und entscheiden über einen erfolgreichen Arbeitseinsatz. Die größten Defizite werden ebenfalls im Bereich der persönlichen und sozialen Kompetenzen verortet. Wenn sich Mitarbeiter nicht bewähren, liegt dies nur zu einem vergleichsweise geringeren Teil an den fehlenden fachlichen Fähigkeiten oder an methodischen Defiziten. Vielmehr führen Mängel im Bereich persönlicher und sozialer Kompetenzen zum Scheitern.

Doch auch das formale Qualifikationsniveau der Beschäftigten beeinflusst die Verankerung von Innovationskompetenzen in den Betrieben. Je höher der Anteil der Höherqualifizierten (Universitäts- und Fachhochschulabsolventen) an der Gesamtbeschäftigtenzahl, umso stärker werden Innovationskompetenzen durch organisatorische Strukturen gestützt und damit personenunabhängig verankert. Die Umsetzung und Anwendung solcher Strukturen und Instrumente scheint also höhere Anforderungen an die Beschäftigten zu stellen oder zumindest durch eine gute Qualifikationsbasis erleichtert zu werden. Die gleiche Tendenz zeigt sich auch bei der Verteilung der Innovationskompetenzen auf Gruppen von Mitarbeitern. Je höher das Qualifikationsniveau ist, umso häufiger existieren Redundanzen zur Kompetenzverankerung auf mehreren Schultern. In diesem Fall müssen alle Personen der Gruppe ein entsprechendes

Mindestniveau im jeweiligen Innovationskompetenzfeld aufweisen. Redundanz ist dann erreichbar, wenn ausreichend viele qualifizierte Beschäftigte zur Verfügung stehen.

Allerdings erfolgt selbst bei Betrieben mit vielen Hochqualifizierten eine strukturelle oder breite personelle Absicherung der Innovationskompetenz relativ selten. Nur ca. ein Viertel dieser Betriebe stützt seine Produktinnovations-, Prozessinnovations- oder Reorganisationskompetenz auf Strukturen oder Gruppen von Beschäftigten. Bei Betrieben mit wenigen Hochqualifizierten beträgt der entsprechende Anteil je nach Kompetenzfeld gar lediglich 12 bis 16 Prozent.

Das Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI führt seit 1993 alle zwei Jahre eine Erhebung zu *Innovationen in der Produktion* durch. Sie richtet sich an Betriebe der Metall- und Elektroindustrie, der Chemischen und Kunststoffverarbeitenden Industrie Deutschlands. Untersuchungsgegenstand sind die verfolgten Produktionsstrategien, der Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte in der Produktion, Fragen des Personaleinsatzes und der Qualifikation sowie Fragen zur Leistungstiefe und zum Management der Produktionsmodernisierung. Daneben werden Leistungsindikatoren wie Produktivität, Flexibilität, erreichte Qualität und Rendite erhoben. Mit diesen Informationen erlaubt die Umfrage Aussagen zur Modernität und Leistungskraft von Kernbereichen des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland. An der Erhebungsrunde haben sich 1.450 Betriebe beteiligt (Rücklaufquote 11 Prozent). Die antwortenden Betriebe stellen einen repräsentativen Querschnitt aus den genannten Kernbereichen des Verarbeitenden Gewerbes dar.

Je mehr hoch qualifizierte Beschäftigte ein Unternehmen hat, umso häufiger existieren Organisationsstrukturen zur Verankerung der betrieblichen Innovationskompetenz bzw. eine breite personelle Innovationsbasis.

Umgekehrt ist die Abhängigkeit von individuellen Kompetenzen bei den Betrieben mit einem geringen oder durchschnittlichen Anteil an Hochqualifizierten am größten. Bei ihren Produkt- oder Prozessinnovationskompetenzen stützen sich 70 Prozent bis drei Viertel der Betriebe ausschließlich auf einzelne oder wenige Mitarbeiter. Im Falle der Reorganisationskompetenz und einer mittleren Hochqualifiziertenquote ist dies mit etwa zwei Dritteln zwar immer noch die Mehrheit der Betriebe, aber merklich weniger als bei den anderen Kompetenzarten. Dies könnte ein Indiz sein, dass Betriebe für das „weiche“ Management von Reorganisationsmaßnahmen neben einzelnen zentralen Promotoren eher weniger hoch qualifizierte Fachkräfte einsetzen als Spezialisten für „harte“ technische Produkt- und Prozessinnovationen. Ob diese Prioritätensetzung angesichts der erwiesenen Leistungspotenziale organisatorischer Innovationen immer sinnvoll ist, kann durchaus kritisch hinterfragt werden. Insgesamt zeigt sich selbst bei Betrieben mit einem hohen Anteil an Hochqualifizierten über alle drei Innovationsarten, dass die deutliche Mehrheit auf die Kompetenzen einzelner oder weniger Personen setzt. Eine flächendeckende strukturelle oder gruppenbasierte Verankerung der Innovationskompetenzen ist also auch bei diesen Betrieben noch in weiter Ferne.

Bei der strukturellen Verankerung von Innovationskompetenz werden nach wie vor hauptsächlich klassische Instrumente eingesetzt. Instrumente des Wissens- oder Kompetenzmanagements kommen bisher nur selten zum Einsatz.

Insgesamt gaben nur 17 Prozent der Betriebe an, dass sie Strukturen und Instrumente zur personenunabhängigen Verankerung zumindest in einem der Innovationsfelder Produktinnovation, Prozessinnovation oder Reorganisation heranziehen. Dabei setzen sie hauptsächlich auf klassische Instrumente der Unternehmensführung.

Die überwiegende Mehrheit der Betriebe versucht durch standardisierte Verfahrensabläufe (86 Prozent), regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen (74 Prozent) sowie durch Handbücher und Leitfäden (60 Prozent) ihre betrieblichen Kompetenzen personenunabhängig zu sichern. (Vgl. Abb. 4) Demgegenüber werden Instrumente des Wissens- und Kompetenzmanagements deutlich weniger verwendet. „Gelbe Seiten“ zur Ausweisung und Identifikation betriebsinterner Experten sind gerade mal bei 5 Prozent der Betriebe mit instrumenteller Kompetenzverankerung im Einsatz. Auch individuelle Kompetenzbilanzen, die das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter festhalten, setzen lediglich 16 Prozent dieser Betriebe ein. Wissensdatenbanken oder -managementsysteme werden zwar etwas häufiger, aber dennoch nur bei einem Viertel der Betriebe verwendet. Die Erfassung und systematische Entwicklung von Innovationskompetenzen scheint dennoch immer schwerer zu organisieren. Herkömmliche Instrumente wie standardisierter Abläufe und klassisches Qualifikationsmanagement dominieren.

Eine Differenzierung nach Betriebsgröße zeigt, dass klassische Instrumente der Unternehmensführung wie standardisierte Verfahrensabläufe oder regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen sowohl in Klein- und Mittelbetrieben als auch in Großunternehmen häufiger verwendet werden als Instrumente des Wissens- und Kompetenzmanagements. Kleine und mittelgroße Betriebe weisen im Vergleich zu Großbetrieben allerdings eine weniger große Bandbreite an Instrumenten zur personenunabhängigen Verankerung ihrer betrieblichen Innovationskompetenzen auf. So verwenden Betriebe mit bis zu 99 Beschäftigten durchschnittlich drei Instrumente, während Großbetriebe mit 500 und mehr Mitarbeitern 4,6 Instrumente einsetzen. Beispielsweise werden Chat-Gruppen und Yellow Pages deutlich häufiger in Großbetrieben verwendet, während in Klein- und Mittelbetrieben diese Instrumente nur sehr selten zum Einsatz kommen. Demgegenüber konzentrieren sich diese eher auf Instrumente wie standardisierte Verfahrensabläufe oder regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen.

Die strukturelle Verankerung von Innovationskompetenz in Unternehmen bzw. eine breite personelle Innovationsbasis ist mit einem höheren Beschäftigungswachstum verbunden.

Letztlich muss sich das betriebliche Kompetenzmanagement und damit auch die Verankerung von Innovationskompetenzen im Unternehmen daran messen lassen, welchen Beitrag die unterschiedlichen Strategien zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leisten können. Einen geeigneten Indikator für den nachhaltigen Markterfolg eines Unternehmens stellt dessen Beschäftigungsentwicklung dar.

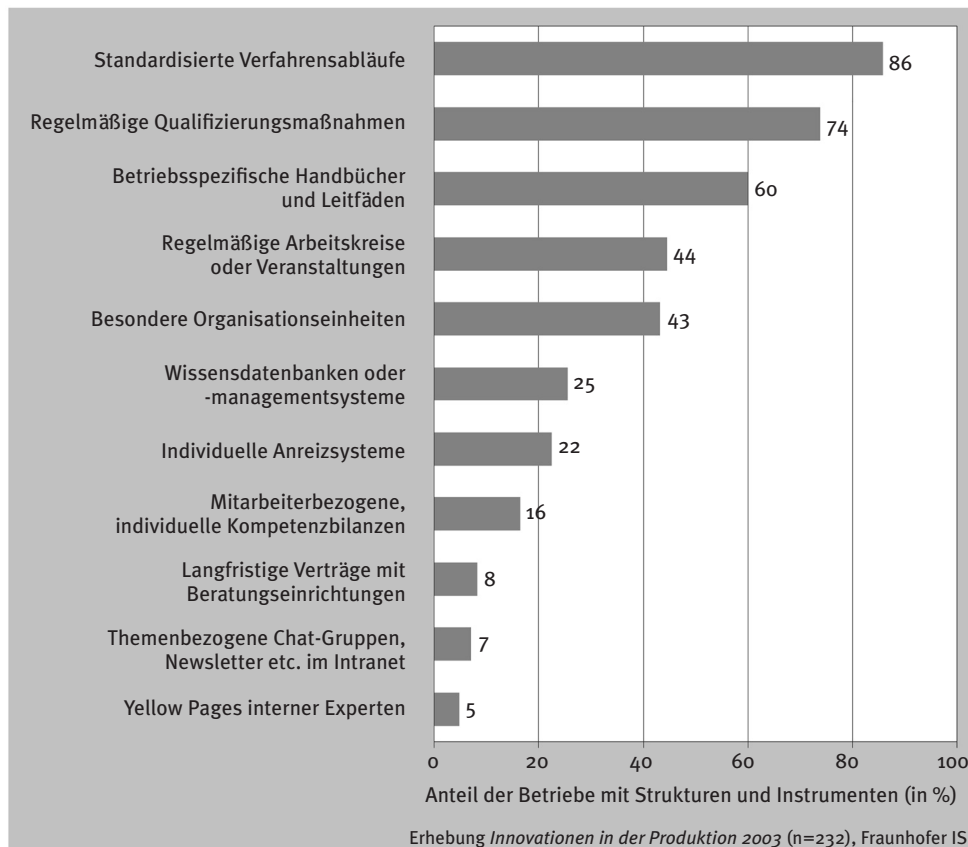


Abbildung 4
Nutzung von Instrumenten zur Verankerung betrieblicher Innovationskompetenzen

Es ist zu erwarten, dass Betriebe, die ihre Innovationskompetenz breiter instrumentell oder personell verankern, gegenüber Markt-turbulenzen und ungewollter Fluktuation besser gewappnet sind als andere Unternehmen. Die resultierende Fähigkeit, auf einer konstanten Basis Handlungsnotwendigkeiten besser zu erkennen und Chancen rechtzeitig zu ergreifen sollte sich auch im betrieblichen Beschäftigungswachstum positiv niederschlagen.

Wie sich zeigt, ist der erwartete positive Zusammenhang zwischen breiter betrieblicher Verankerung von Innovationskompetenzen und der mittleren Beschäftigungsentwicklung der jeweiligen Betriebe tatsächlich nachweisbar. Demnach weisen Betriebe, die bei der Produktinnovationskompetenz auf eine instrumentelle Basis setzen, die unabhängig von einzelnen Personen Wissen dokumentiert und teilbar macht, ein mittleres Beschäftigungswachstum von 11 Prozent zwischen 2000 und 2002 aus. Dieser Wert ist eindeutig höher als der von Betrieben, die bei Produktinnovationen ausschließlich auf einzelne Mitarbeiter oder Gruppen von Mitarbeitern setzen (3 bzw. 6 Prozent). Dieser eindeutige Vorteil der instrumentellen Verankerung auch gegenüber Mitarbeitergruppen zeigt sich bei den Fähigkeiten zu Prozessinnovation und Reorganisation nicht. In diesen Feldern ist die breite personelle Kompetenzabsicherung in Gruppen stärker noch als die strukturell-organisatorische Fundierung der alleinigen Abstützung auf einzelne Personen überlegen. Betriebe, die in den beiden Innovationsfeldern „Prozess“ und „Organisation“ auf breite personelle oder strukturelle Kompetenzverankerung setzen, weisen ein doppelt bis dreifach so hohes Beschäftigungswachstum aus wie Betriebe, die sich nur auf einzelne Mitarbeiter stützen.

Eine Erklärung für die im Vergleich zur Produktinnovationskompetenz unterschiedlichen Vorteilhaftigkeiten der Kompetenzverankerung in Mitarbeitergruppen könnte sein, dass für erfolgreiche Prozessinnovations- wie auch Reorganisationsprojekte Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt werden, die schwieriger zu formulieren, formalisieren und in Strukturen und Instrumente zu überführen sind als bei reinen Produktentwicklungsprojekten. Hierbei handelt es sich z. B. um soziale Fähigkeiten, Kennen von Machtpositionen oder betrieblichen „Spielregeln“, die kaum von Personen getrennt und entsprechend dokumentiert werden können. Daher erscheint die Verteilung dieser Wissensbestände auf mehrere Schultern, d. h. auf Gruppen, in diesen Feldern mit der am meisten Erfolg versprechende Ansatz zu sein.

Die Mehrheit der Unternehmen ist bei Innovationen vom „Funktio-nieren“ einzelner Kompetenz- und Wissensträger abhängig.

In Fallstudien über betriebliche Innovationsprozesse wird oft deutlich, dass der Erfolg und die Nachhaltigkeit der Maßnahmen an einzelnen Personen hängen. Die vorgestellten Ergebnisse aus der Erhebung *Innovationen in der Produktion 2003* des ISI zeigen, dass es sich dabei keineswegs um Einzelfälle handelt. Vielmehr steht die Innovationskompetenz vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen auf dünnem personellem Eis. Die Fähigkeit, neue

Produkte auf den Markt zu bringen und innovative technische und organisatorische Prozesse zu implementieren, hängt bei mehr als zwei Dritteln der Betriebe an einzelnen oder wenigen Mitarbeitern. Deren Ausfall beschwört dann zwangsläufig Engpässe herauf. Selbst in größeren Unternehmen existiert diese Problematik vor allem bei Reorganisationsmaßnahmen. Die für solch sensible Aufgaben notwendigen sozialen bzw. persönlichen Kompetenzen sind offenbar besonders rar. Die Möglichkeit, die Probleme mit modernen Wissensmanagement-Tools zu lösen, besteht offenbar (noch) kaum, zumindest werden sie in der Praxis kaum genutzt. Selbst dort, wo Prozesse und Strukturen als weitgehend von einzelnen Mitarbeitern unabhängige, tragfähige Innovationsbasis angesehen werden, stehen die klassischen Instrumente wie standardisierte Abläufe, Leitfäden oder Handbücher im Vordergrund. Letztlich leisten viel diskutierte Tools für das Kompetenz- und Wissensmanagement, wie Wissensdatenbanken, „Yellow Pages“, Chatforen im Intranet oder betriebliche Kompetenzbilanzen bisher selten einen substantziellen Beitrag zur Sicherung betrieblicher Innovationskompetenz.

Noch scheint Wissensmanagement ein Mythos und Kompetenzmanagement oft kaum bekannt. Eine breite, systematische Entwicklung und Erschließung vorhandener individueller Kompetenzen für Produkt- und Prozessinnovationsprozesse ist in der deutschen Industrie bislang die Ausnahme. Vor allem kleine und mittlere Betriebe sind auf einzelne Mitarbeiter, in vielen Fällen wohl die ohnehin bereits stark beanspruchten Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, angewiesen. Fehlende Kapazitäten und Kompetenzen bilden so einen zentralen Engpassfaktor für Wachstum fördernde Innovationen. Die Betriebe dagegen, denen es gelungen ist, ihre Innovationskompetenz breiter personell und organisatorisch abzusichern, sind offenbar in der Lage, Wachstumspotenziale auszuschöpfen. Ihre Beschäftigungsentwicklung verläuft deutlich positiver.

Individuelle Kompetenzen der Beschäftigten bilden also zurzeit die Basis für Innovationen in der deutschen Industrie. Die Innovationskompetenz deutscher Unternehmen ist untrennbar mit einzelnen Wissensträgern verbunden. Eine stärkere Fluktuation in der Belegschaft bedeutet somit auch den potenziellen Verlust der betrieblichen Innovationsfähigkeit. Systematisches Innovationsmanagement und gezielte Kompetenzentwicklung finden in Unternehmen aber nur selten statt. Der Innovationsdruck lastet dadurch auf wenigen Schlüsselpersonen in Unternehmen, deren individuelle Kompetenz nicht ohne weiteres in organisationales Wissen überführt und somit dem ganzen Unternehmen zur Verfügung gestellt werden kann. Denn neben prinzipiell formalisierbaren fachlichen und methodischen Kompetenzen fügen sich auch persönliche und soziale Kompetenzen zu einem individuellen Kompetenzbündel zusammen, das die entsprechenden Schlüsselpersonen auszeichnet. Die nicht fachliche Komponente könnte nur durch systematische und ganzheitliche Personalentwicklung im Unternehmen auf einer breiten Basis verankert werden.

Eva Kirner, Jürgen Wengel, Steffen Kinkel und Heidi Armbruster