

Personalpolitik als Gestalter und Wegbereiter von Innovationsprozessen

14

Meinhard Knoche

Wenn es um die Stärkung der Innovationskraft von Unternehmen geht, ist eine gute Personalpolitik nicht alles; aber ohne sie ist alles nichts. Träger der Innovation ist das Humankapital, das in Unternehmen kritischer Engpass in doppelter Hinsicht ist: Als Entscheidungsträger definiert es die Unternehmensstrategien, stellt die Weichen und bestimmt den Einsatz der Ressourcen; als Leistungsträger ist es der Nährboden, auf dem neue Ideen wachsen und in Produkte, Dienstleistungen und neue Verfahren umgesetzt werden. Je wissensbasierter Unternehmen sind, umso mehr ist das Humankapital der kritische Engpass, der die Produktivität aller Produktionsfaktoren, die Innovationskraft und damit die Wettbewerbsfähigkeit determiniert.

Wie kann die Personalpolitik den Weg dafür bereiten, dass Unternehmen in die Erfolgsspirale kommen, die ihre Innovationskraft erhöht und sie besser und schneller macht als die Wettbewerber? Der Beitrag zeigt, dass die Personalpolitik vor allem auf den folgenden Feldern die Chance dazu hat: durch stärkere Verankerung der Innovations- und Personalstrategien in der Unternehmenspolitik, Verbesserung des Krisenmanagements, innovatives Personalmarketing, Integration der Kompetenzentwicklung in die Innovationsprozesse, auf Innovation ausgerichtete Mitarbeiterführung und durch die enge Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung.

Die Forderung nach mehr Innovationen auf der einen Seite und Senkung der Arbeitskosten auf der anderen Seite wird in der aktuellen wirtschaftspolitischen Diskussion immer nachdrücklicher erhoben (vgl. Berger 2005). Sie beschreibt das Dilemma, in dem viele Unternehmen stecken: Sie haben ein Kostenproblem und stehen deshalb unter besonders hohem Druck, den Kostenabstand durch Innovationen und höhere Produktivität auszugleichen. Dieser Kampf an zwei Fronten ist Folge der dramatischen Veränderungen der sozioökonomischen Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns, die auch die nächsten Jahre prägen werden (vgl. Zimmer 2001):

- Der Wettbewerbsdruck erhöht sich exponentiell. Die weiter zunehmende Globalisierung lässt »geographische Marktnischen« von früher mit abgrenzbaren Wettbewerbsvorteilen verschwinden. Großunternehmen dringen mit flexiblen Töchtern in Nischen ein, und in hochinnovativen Bereichen haben auch Newcomer gute Chancen.
- Die Entwicklung von der Industrie- zur Wissensgesellschaft verläuft in atemberaubendem Tempo und führt vom »Handwerk« zum »Wissenswerk«. In den Menschenhirnen steckt die entscheidende Ressource der Zukunft (vgl. Zimmer 2001).

- Zeit ist zunehmend ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Es genügt nicht mehr, ein besonders günstiger oder qualitativ hervorragender Anbieter zu sein (vgl. Zimmer 2001). Innovativ ist nur der, der als erster mit seiner Innovation am Markt ist.

Diese Entwicklungen bergen für unsere Wirtschaft Risiken und Chancen zugleich: Risiken, weil die Globalisierung unsere Unternehmen unter einen brutalen Konkurrenz- und Kostendruck setzt. Die Aufholjagd der chinesischen Wirtschaft verschärft diesen Druck zunehmend. Und nicht erst durch die EU-Osterweiterung, sondern bereits seit dem Wegfall des Eisernen Vorhangs stehen die Niedriglohnländer vor unserer Haustür, deren Standortfaktoren sich laufend verbessern und die insbesondere über zunehmend qualifiziertes Humankapital verfügen. Diesen Risiken stehen beachtliche Chancen gegenüber, denn die drastische Zunahme der Faktoren Wissen und Zeit gibt den innovationsstarken Unternehmen in Hochlohnländern einen enormen Wettbewerbsvorsprung. Es sind die »intelligenten« Produkte, die »zündenden Ideen«, die weltweit die Märkte bewegen. Je höher der Innovationsgrad eines Produkts ist, desto größer sind die Erfolgchancen der Unternehmen in den Hochlohnländern, die über die nötigen Grundlagen für die permanente Generierung von

Innovationen verfügen. Weil sie innovativer sind, haben die deutschen Unternehmen mit Innovationsvorsprung die größeren Exporterfolge.¹

Doch dieser Wettbewerbsvorsprung ist leicht verspielt. Denn auch die Niedriglohnländer schlafen nicht und ruhen sich nicht auf ihrem Kostenvorteil aus. Sie bauen ihre Wissensbasis kontinuierlich aus, wobei ihnen die Erfahrungen aus dem Offshoring aus Hochlohnländern kräftig helfen. Da sie gleichzeitig ihren Kostenvorteil noch lange erhalten, werden sie in die Lage versetzt, stärker in den innovativen Bereich einzudringen und am Kuchen der High-End-Produkte zu partizipieren. Um sich diesem künftigen Wettbewerb zu stellen, bleibt für die Unternehmen im Hochlohnbereich nichts anderes übrig, als auch bei den Kosten zu reagieren. So können sie den Spieß umdrehen und sich mit innovativen und preiswerteren Produkten größere Marktanteile erschließen.

Die Konsequenzen, die sich aus dieser Situation ergeben, sind klar. Es genügt nicht, entweder billiger oder innovativer zu werden. Billiger und innovativer zu werden ist der Königsweg für eine dauerhafte Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Billiger zu werden, heißt vor allem die Lohnkosten zu senken. Das ist nicht Gegenstand dieses Beitrags, und doch berührt es ihn: Schließlich ist es ein großer Unterschied, ob ein Unternehmen bei der Gestaltung seiner Innovationspolitik aus dem Vollen schöpfen kann oder ob es gleichzeitig die Personalkosten senken muss. Denn Innovationen fallen nicht vom Himmel, sondern sind Leistungen; Leistungen nicht nur einzelner, sondern vieler Mitarbeiter, deren Leistungsbereitschaft auch davon abhängt, welche Leistungen sie von ihrem Arbeitgeber erhalten. Mehr Leistung verlangen und gleichzeitig die Gegenleistung kürzen: Der Zwiepsalt ist offensichtlich.

Nun aber zur Kernfrage: Wie kommen Unternehmen in die Erfolgsspirale, die ihre Innovationskraft erhöht und sie besser und schneller macht als die Wettbewerber, und wie kann die Personalpolitik diesen Prozess gestalten oder den Weg dafür bereiten? Auf folgenden Gebieten hat die Personalpolitik die Chance dazu:

- stärkere Verankerung der Innovations- und Personalstrategien in der Unternehmenspolitik,
- Verbesserung des Krisenmanagements,
- innovatives Personalmarketing,

- Integration der Kompetenzentwicklung in die Innovationsprozesse,
- auf Innovation ausgerichtete Mitarbeiterführung,
- Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung.

Stärkere Verankerung der Innovations- und Personalstrategien in der Unternehmenspolitik

In Zeiten extrem schneller Veränderungen der Wettbewerbssituation ist Unternehmensführung ein Schachspiel, bei dem man schnell verlieren, aber nie gewinnen kann. Es gibt in diesem Spiel keinen Sieg, auf dem sich ein Unternehmen ausruhen kann. Es ist nur das Unternehmen überlebensfähig, das seine Erfolgsspirale dauernd in Bewegung hält und stets auf der Suche nach neuen Chancen ist. Permanente Offensive ist die Devise.

Die unternehmerische Realität sah in den vergangenen Jahren dagegen vielfach anders aus. Das macht u. a. eine breit angelegte Managerbefragung deutlich, die das ifo Institut im Frühjahr 2004 durchgeführt hat und mit der festgestellt wurde, mit welchen Strategien die Unternehmen versucht hatten, in der zurückliegenden Stagnationsphase ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, welche Erfahrungen sie damit gemacht haben und wie sie aus heutiger Sicht für die Zukunft entscheiden würden. Dabei wurde sowohl nach der Häufigkeit der ergriffenen Maßnahmen als auch nach deren Bedeutung für das betroffene Unternehmen gefragt. Die Befragung zeigte, dass die Unternehmensstrategien in den letzten Jahren sehr stark defensiv geprägt waren: Die am häufigsten eingesetzte Maßnahme war die Reduzierung der Sachkosten vor wachstumsorientierten Maßnahmen (insbesondere Produktinnovation und Erschließung neuer Märkte), der Zurückstellung von Investitionen und dem Arbeitsplatzabbau vor allem durch betriebsbedingte Kündigungen (vgl. Knoche 2004). Unter dem Aspekt der Bedeutung der jeweiligen Maßnahmen für die Unternehmen ergab sich eine etwas andere Reihung: Wachstumsorientierte Maßnahmen hatten die größte Bedeutung, lagen aber nur knapp vor der Reduzierung der Sachkosten und der betriebsbedingten Kündigung von Arbeitsverhältnissen.

Dieses Befragungsergebnis bestätigt die in der Literatur vertretene Auffassung, dass sich ein großer Teil der etablierten Unternehmen während dynamischer Wandlungsprozesse nicht offensiv (»proaktiv«) neue Optionen erschließen, sondern in immer weiter schrumpfenden Nischen verharren oder erst in aussichtsloser Situation tätig werden (vgl. Kriegesmann und Kerka 2001).

Strategien zur Optimierung des Bestehenden sind zweifelsohne notwendig, aber dann gefährlich, wenn sie sich zur Hauptsache entwickeln: Sie haben oft große Anfangserfolge, führen aber schnell in die Sackgasse, weil Freiräume für

¹ Lachenmaier und Wößmann (2004) weisen auf Basis der Ergebnisse des ifo Innovationstests nach, dass innovative Unternehmen eine signifikant höhere Exportquote aufweisen. Mit den von ihnen dargestellten und verwendeten mikroökonomischen Methoden bilden sie nicht nur die Korrelation, sondern auch die Kausalität zwischen höherem Innovationsgrad und Exporterfolg ab.

Innovationen eingeengt werden und der Fokus auf Abbruch statt auf Aufbruch gelegt wird. Benchmarking und die Orientierung an »Best Practice« verstärken diesen Prozess, indem die Erschließung neuer Optionen anhand der eigenen Potentiale ersetzt wird durch die Orientierung an anderen, die die Trends setzen (vgl. Kriegesmann und Kerka 2001).

Es liegt auf der Hand, dass das bloße Kopieren erfolgreicher Modelle nicht zum Wettbewerbsvorsprung führen kann. Besser zu sein bedeutet, aus dem Unternehmen heraus eigene Entwicklungsmöglichkeiten zu finden, die mit den vorhandenen Potentialen umgesetzt werden können. Insoweit sind die Fach- und Führungskräfte im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens sowohl initiiender als auch limitierender Faktor. Als Kompetenzträger ist das Humankapital der kritische Engpass in doppelter Hinsicht: Als Entscheidungsträger definiert es die Unternehmensstrategien, stellt es die Weichen und bestimmt es den Einsatz der Ressourcen; als Leistungsträger ist es der Nährboden, auf dem neue Ideen wachsen und in Produkte und Dienstleistungen umgesetzt werden. Die Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte bestimmen die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen; oder mit anderen Worten: »ohne Kompetenz keine Entwicklung« (Kriegesmann und Kerka 2001, 137). Die Human Resources sind folglich der Schlüsselfaktor, der letztendlich die Produktivität aller Produktionsfaktoren bestimmt und durch in Innovation mündende Kreativität Wachstumsprozesse vorantreibt (vgl. Bonn 2002, 38).

Was lässt sich daraus schließen? Ein Unternehmen in die Erfolgsspirale zu bringen und es dauerhaft besser und schneller als die Konkurrenten zu machen, verlangt, die gesamte Unternehmenspolitik konsequent auf Offensive und Innovation auszurichten. Da Träger der Innovation das Humankapital des Unternehmens ist, hat die Personalpolitik dabei einen besonderen Stellenwert. Für die Ausgestaltung einer innovationsfreundlichen Personalpolitik gilt, dass die zündenden Ideen, die zu Markterfolgen führen, nur sehr eingeschränkt geplant und erst recht nicht verordnet werden können. Da Druck nichts bringt, hilft nur »Sog«: Die Lust auf Innovation und Leistung muss quasi zum »genetischen Code« der Unternehmenskultur werden, der möglichst viele Mitarbeiter begeistert.

Die Personalpolitik kann einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, dass die Unternehmenspolitik nachhaltig in diesem Sinn ausgerichtet wird. Es deutet einiges darauf hin, dass die Unternehmen in jüngerer Zeit verstärkt in die Offensive gehen und die Innovationen und das Humankapital wieder einen größeren Stellenwert in den Unternehmensstrategien bekommen. Jedenfalls zeigt die schon erwähnte Managerbefragung des ifo Instituts, dass es bei einem Großteil der Unternehmen die Bereitschaft zum Strategiewechsel gibt (vgl. Knoche 2004, 20). Für die Zukunft wur-

de die Wachstumsorientierung stark in den Vordergrund gestellt. Zwar wurde neben der Wachstumsorientierung als zweite Kernstrategie die Reduzierung der Personalkosten genannt, doch während die betriebsbedingten Kündigungen für die Zukunft sehr kritisch betrachtet wurden, nahm die Bedeutung der »sanften« Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten deutlich zu. Die Entwicklungen in den letzten Monaten – insbesondere die Exporterfolge der deutschen Wirtschaft und die deutlich gestiegenen Investitionen – bestätigen die Ergebnisse dieser Befragung.

Verbesserung des Krisenmanagements

Die Frage, wie die Unternehmen in wirtschaftlichen Schwächephasen mit dem Humankapital umgehen, ist ein in seiner Bedeutung unterschätzter Aspekt der Unternehmenspolitik. Folgt man den Hochglanzbroschüren vieler Unternehmen über ihre Vision, ihr Leitbild und ihre Unternehmens- und Führungsleitlinien, gibt es in dieser Hinsicht eigentlich kein Problem. Danach ist »die Belegschaft das größte Kapital«, der »Mitarbeiter steht im Mittelpunkt« und »der Erfolg des Unternehmens ist der Erfolg seiner Mitarbeiter«. Doch es gibt ein Problem: Diese schönen Deklarationen sind vor etwa 15 Jahren entstanden, zu einer Zeit, als die Dramatik des kommenden Wettbewerbsdrucks nicht in aller Deutlichkeit absehbar war. Die Realität sieht seit Mitte der neunziger Jahre ganz anders aus. Die zitierte Managerbefragung des ifo Instituts zeigt, dass viele Unternehmen ihre Ertragsprobleme dadurch zu lösen versuchten, indem sie zum Teil massiv betriebsbedingte Kündigungen einsetzten, um die Personalkosten zu senken. Die Zahl der Insolvenzen und der Umfang der Arbeitslosigkeit erreichten Nachkriegsrekord.

Es ist keine Frage, dass viele Unternehmen gezwungen sind, auch die Personalkosten zu senken, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Entscheidend ist, wie dies geschieht, und es gibt gerade in jüngster Zeit einige Beispiele (u.a. Siemens, DaimlerChrysler, VW), die zeigen, dass deutliche Personalkosteneinsparungen auch auf Verständnis der Gewerkschaften, der Betriebsräte und der Belegschaften stoßen und im Einklang mit ihnen realisiert werden können.

Es ist eine entscheidende Aufgabe der Personalpolitik, auch in Zeiten wirtschaftlicher Schwäche die Zukunft nicht aus den Augen zu verlieren, für ein Krisenmanagement mit Augenmaß zu sorgen und die Krise als Sprungbrett für neuen Erfolg zu nutzen. In Schwächephasen geht es um zweierlei: Zum einen sind Unternehmen in solchen Zeiten ganz besonders auf Kreativität, Engagement und Spitzenleistungen der Mitarbeiter angewiesen, um aus der Krise herauszukommen, und zum anderen werden in diesen Zeiten die Startblöcke für den Aufschwung gelegt. Wer für Spitzenkräfte attraktiv bleiben will, muss deshalb in kritischen Zei-

ten erst recht Vertrauen in eine solide und verlässliche Personalpolitik ausstrahlen können. Unternehmen, die ihr Personal bei Gegenwind als Ballast abwerfen, können dieses Vertrauen nicht aufbauen und erhalten. Umgekehrt: »Intelligente« Methoden, die Personalkosten zur Erhaltung oder Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu senken, helfen, dieses Vertrauen in eine verlässliche Personalpolitik zu schaffen und die Humankapitalbildung für die Zukunft zu unterstützen. So kann die Personalpolitik dazu beitragen, Krisenzeiten zur Offensive zu nutzen, statt mit defensiven Maßnahmen den Anschluss zu verpassen.

Zukunftsorientiertes Personalmarketing

Wer Außergewöhnliches leisten will, braucht außergewöhnliche Menschen. Das gilt nicht nur für das Top-Management und ein paar Chef-Entwickler, sondern für alle Mitarbeiter, von denen kreative Leistungen erwartet werden, und das ist ein Großteil des in wissensbasierten Unternehmen tätigen Personals. Außergewöhnliche Menschen für ein Unternehmen zu interessieren, in das Unternehmen hereinzuholen, zu binden und weiterzuentwickeln, ist die personalpolitische und unternehmerische Schlüsselfunktion der Zukunft schlechthin. Denn:

- Die seit Jahren zu beobachtende Reduzierung des Arbeitsvolumens betrifft weitestgehend gering qualifizierte Arbeitsplätze. Dagegen nehmen die wissensbasierten Beschäftigungsfelder und damit die höher qualifizierten Arbeitsplätze zu. Selbst bei geringen volkswirtschaftlichen Wachstumsraten wächst in vielen Branchen, insbesondere auf Hochtechnologiefeldern und in anderen dynamischen Wirtschaftsbereichen, der Bedarf nach qualifizierten Fach- und Führungskräften (vgl. Staudt, Kottmann und Sieger 2001, 6 f.).
- Bereits jetzt steht diesem Bedarf an Fach- und Führungskräften in vielen Branchen kein entsprechendes Arbeitnehmerangebot gegenüber (vgl. Munz und Ochel 2001, 14 ff.). Am Beispiel der Biotechnologie wird die Situation bei den akademisch ausgebildeten (Bio-)Informatikern, Biochemikern, Chemikern, Medizinern, Physikern und Ingenieuren/Verfahrenstechnikern als kritisch bezeichnet (vgl. Staudt, Kottmann und Sieger 2001). Offensichtlich befinden wir uns in Deutschland erst am Anfang einer Knappheitsphase. Bei Ingenieuren der Fachrichtungen Elektrotechnik, Maschinenbau und Verfahrenstechnik werden die Absolventenzahlen auf dem niedrigen Niveau verharren, während die Nachfrage in der Industrie weiter steigt. Als noch dramatischer werden die Entwicklungen in Teilen der Naturwissenschaften angesehen. Die Absolventenzahlen in Chemie und Physik gehen drastisch zurück und werden voraussichtlich bis 2008/2007 auf niedrigem Niveau verharren (vgl. Staudt, Kottmann und Sieger 2001, 6 f.).

Noch gravierender als bei den Akademikern werden die Engpässe bei technischen Assistenten aus Biologie, Chemie, Medizin und Pharmazie eingeschätzt (vgl. Staudt, Kottmann und Sieger 2001, 6). Munz und Ochel (2001, 110) weisen darauf hin, dass insbesondere für das Qualifikationssegment »Fachschulabschluss« Engpässe entstehen werden. Dieses Qualifikationssegment spielt in der deutschen Wirtschaft traditionell eine einzigartige Rolle, da es sich hier um Beschäftigte handelt, die durch das Absolvieren von betrieblichen Qualifizierungs- und Karriereprozessen (Lehre, Techniker- bzw. Meisterausbildung, Berufsakademie bzw. Fachschulingenieur) in besonderer Weise betriebspezifischen Anforderungsprofilen entsprechen (vgl. Lutz, Meil und Wiener 2000), wie dies für Absolventen der Universitäten und sogar auch der Fachhochschulen trotz ihres wissenschaftlich hochwertigen Know-hows oftmals nicht der Fall ist.

Die oftmals zu geringe Nähe der Hochschulausbildung zur betrieblichen Praxis führt zu einem Arbeitskräftemangel auch auf der mittleren Kompetenzebene, also auf einem mittleren Kompetenzniveau zwischen der praxisorientierten gewerblichen und der eher theoretisch geprägten akademischen Ausbildung. So sind die meisten Hochschulabsolventen der Natur- und Ingenieurwissenschaften nicht ohne weiteres in der Lage, die Stelle eines Produktleiters oder Produktmanagers kompetent auszufüllen (vgl. Staudt, Kottmann und Sieger 2001, 12). Es mehren sich die Gebiete, in denen die tatsächlichen betrieblichen Anforderungen von der Hochschulausbildung abweichen. Dort entsteht eine Kluft zwischen dem Bedarf an Fachkräften, die in der konkreten betrieblichen Praxis versiert mit modernen Technologien umgehen können, und dem Angebot an theoretischen Spezialisten mit Hochschulausbildung, die vorwiegend für Tätigkeiten in Forschung, Entwicklung und Konstruktion ausgebildet wurden. Als entscheidender Mangel werden fehlende praktische Erfahrungen auf hohem Niveau angesehen (vgl. Staudt, Kottmann und Sieger 2001). Das bedeutet nicht, dass die Ausbildung an den Hochschulen mit ihrer Konzentration auf die Theorievermittlung als solche falsch oder überflüssig ist. Im Gegenteil: Sie ist auch in Zukunft notwendig; das Problem ist nur, dass sie als berufsvorbereitende Ausbildung für Aufgaben außerhalb des Wissenschaftssektors oftmals nicht ausreicht.

Eine Verschärfung dieser Situation ergibt sich daraus, dass in Deutschland aufgrund der demographischen Entwicklung mittel- und langfristig mit Verknappungstendenzen gerechnet werden muss, die bis zum Jahr 2010 zu einer Verminderung der Nachwuchsströme um bis zu 25% führen werden (vgl. Foders 2000).

Diese Perspektiven fordern die Personalpolitik heraus, neue Wege zu finden und zu beschreiten, um das für Innovationen benötigte Humankapital zu gewinnen und im Unter-

nehmen zu halten. Das betrifft mehr oder minder alle Qualifikationsebenen im Unternehmen.

Das duale Ausbildungssystem hat sich als Grundlage betrieblicher Entwicklungs- und Karriereprozesse bewährt, kann aber zum Nutzen der Unternehmen weiter verbessert und auf Innovation ausgerichtet werden, um den Bedarf an Fachkräften langfristig besser zu decken. Beispiele sind

- die Schaffung von Verbundausbildungen für kleine Unternehmen, die allein nicht in der Lage sind, attraktive Ausbildungen anbieten zu können;
- der Ausbau unternehmensinterner Zusatzausbildungen auf Basis der dualen Ausbildungsgänge u.a. in Kooperation mit externer Bildungsträgern;
- die gezielte Einbindung von Auszubildenden in Innovationsprozesse und frühere Übertragung von Verantwortungen und Befugnissen auf Auszubildende;
- Ideenwettbewerbe und Vergabe von Innovationspreisen speziell für Auszubildende.

Auf diese Weise kann die Innovations- und Leistungsorientierung der Nachwuchs-Fachkräfte gestärkt und frühzeitig herauskristallisiert werden, wer das Zeug zum künftigen Innovations- und Leistungsträger hat.

Vor allem im mittleren Kompetenzbereich gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, qualifizierte Nachwuchskräfte frühzeitig für das Unternehmen zu interessieren und besser auf die Anforderungen der Praxis vorzubereiten. Dabei bietet die Kooperation mit Fachhochschulen und Berufsakademien vielfach ungenutztes Potential für das Personalmarketing. Vor allem der gewünschte Praxisbezug der Fachhochschulausbildung kann durch derartige Kooperationen verstärkt werden (vgl. Staudt und Kottmann 2002, 5 ff.):

- Beeinflussung von Studieninhalten im Rahmen von Kooperationen von Unternehmen mit Fachhochschulen und Berufsakademien;
- Schaffung weiterer dualer Studiengänge (Verknüpfung von Studium und praktischer Ausbildung im Betrieb, vgl. Staudt und Kottmann 2002, 22) und bessere Abstimmung der Praxissemester mit den Studieninhalten;
- gezielte Gewinnung von Studenten der Fachhochschulen und Berufsakademien für die Absolvierung von praktischen Studiensemestern, Praktika und Diplomarbeiten im Unternehmen und Einbindung der Studenten in Innovationsprojekte.

Ähnliches gilt für die Ebene der Universitätsabsolventen. Auch hier gibt es Möglichkeiten für Kooperationen zwischen Unternehmen und Universitäten, die für die langfristige personelle Entwicklung von Unternehmen nützlich sein können:

- Bereitstellung von Stiftungsprofessuren und Wahrnehmung von Lehraufträgen (gilt auch für Fachhochschulen);
- frühzeitige Herstellung von Kontakten zu »High-Potentials« (z.B. durch Praktika und studienbegleitende Traineeprogramme);
- Erarbeitung neuer Wege beruflicher Entwicklungen im Zusammenhang mit der Neugestaltung der akademischen Abschlüsse (Bachelor/Master).

Die außeruniversitären Forschungseinrichtungen liefern Beispiele dafür, wie langfristig angelegte Kooperationen mit Universitäten dazu genutzt werden können, den Qualifikationsstand des Forschungspersonals zu verbessern.²

Diese Maßnahmen, die auf die Gewinnung gut ausgebildeter Berufseinsteiger abzielen, werden schon mittelfristig nicht ausreichen, den Bedarf an kompetenten Fach- und Führungskräften abzudecken, so dass weitere Wege zur Gewinnung qualifizierten Humankapitals erschlossen werden müssen. Dazu gehören vor allem:

- attraktive Modelle zur besseren Einbindung von Frauen in die Unternehmen;
- Modelle zur besseren Nutzung der Kompetenzen älterer Mitarbeiter;
- Nutzung von Green-Card-Möglichkeiten.

Wie man es schafft, die Bindung der Innovationsträger an das Unternehmen (»Commitment«) so zu beeinflussen, dass sie ihm dauerhaft erhalten bleiben, kann hier nur gestreift werden. Neben dem Vergütungssystem sind wichtige Elemente:

- Mitarbeiterbeteiligung;
- persönliche Kompetenzentwicklung;
- Kommunikation und Führungskultur;
- Identifikation mit Zielen und Werten und Vertrauen in soziale Personalpolitik.

Integration der Kompetenzentwicklung in den Innovationsprozess

Das Gebiet, auf dem die Personalpolitik am stärksten und unmittelbar auf das Innovationsgeschehen im Unternehmen einwirken kann, ist die Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter. Hier gibt es auch die größte Notwendigkeit für die Personalpolitik, selbst neue Wege zu gehen und sich von überholten Konzepten zu trennen.

Personalentwicklung und Weiterbildung stehen seit langem im Zentrum der personalpolitischen Diskussion. Weiterbil-

² So bildet das ifo Institut im Rahmen seines Graduiertenprogramms regelmäßig zwischen 15 und 20 Doktoranden aus und beschäftigt pro Jahr ca. 40 Studenten als Praktikanten.

dung wurde zum »Mythos« und zum »Patentrezept für Strukturwandel«, an das hohe Erwartungen gestellt wurden (vgl. Kriegesmann und Kerka 2001, 138). Von ihr wurde erwartet, dass sie

- vor Arbeitslosigkeit schützt,
- die Unternehmensentwicklung sichert und
- die Voraussetzungen für wettbewerbsfähige Regionen schafft.

Bereits die Zahl der Insolvenzen und das Ausmaß der Arbeitslosigkeit zeigen, dass diese hochgesteckten Erwartungen trotz hoher Investitionen der Unternehmen in die Weiterbildung zum großen Teil nicht erfüllt wurden. Dass die Weiterbildung diesen (zu) hochgesteckten Erwartungen nicht gerecht wurde, stellt sie nicht als solche in Frage, ist aber ein Hinweis darauf, dass die Art und Weise, wie sie betrieben wurde, nicht optimal war.

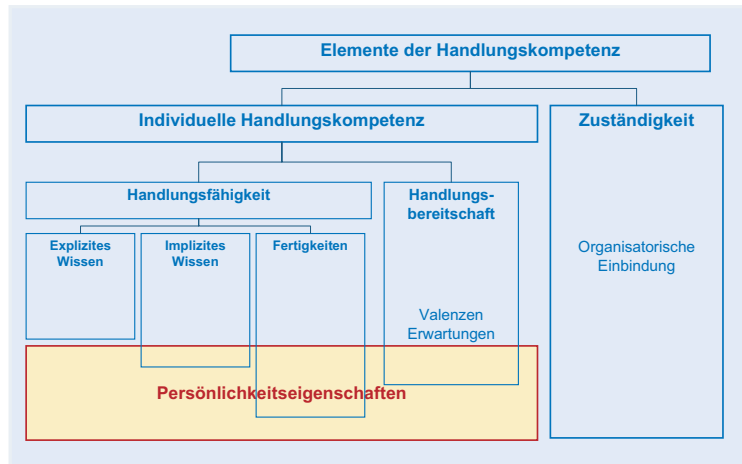
Was sind die zentralen Forderungen, um diese Situation zu ändern und die betriebliche Weiterbildung besser für die Stärkung der Innovationskraft der Unternehmen zu nutzen?

Betriebliche Weiterbildung ist kein Selbstzweck, und es ist nicht effizient, das Qualifikationsniveau ohne Rücksicht auf den konkreten Bedarf anzuheben. Die Suche nach neuen Ufern verlangt eine Integration der Kompetenzentwicklung in den Innovationsprozess und deren Ausrichtung an den kurz-, mittel- und langfristigen Such- und Entwicklungsproblemen des Unternehmens. Die Innovationsprozesse bilden den inhaltlichen Rahmen für die Weiterbildung. Mit anderen Worten: »Es gibt keinen originären Weiterbildungsbedarf, sondern nur Entwicklungsprobleme, bei deren Lösung Weiterbildung gelegentlich hilfreich sein kann« (Staudt und Kottmann 2002, 26).

Betriebliche Weiterbildung muss darauf abzielen, im Rahmen der Innovationsprozesse die Kompetenzen von Individuen (und Gruppen) zu stärken. Die Mitarbeiter, die am Innovationsprozess teilnehmen, indem sie Innovationen suchen, initiieren oder sich in anderer Weise an Entwicklungsprozessen beteiligen, müssen in ihrer Kompetenz gestärkt werden, neue Dienstleistungen, Produkte, Materialien und Verfahren zu entwickeln und in wirtschaftliche Erfolge umzusetzen. Wie das folgende Schaubild deutlich macht, wird die Handlungskompetenz von mehreren Determinanten beeinflusst.

Explizites Wissen ist in Worten und Zahlen kommunizierbar. Dies ist das Feld, auf dem sich die traditionelle Weiterbildung in fachlicher, methodischer und sozialer Hinsicht weitgehend abspielt. Es wird geschätzt, dass diese »traditionelle«, auf

Elemente der Handlungskompetenz



Quelle: Kriegesmann und Kerka (2001, 152).

explizites Wissen ausgerichtete Weiterbildung maximal 20% des individuellen Kompetenzentwicklungsbedarfs abdeckt (vgl. Kriegesmann und Kerka 2001, 155 f.).

Die individuelle Handlungsfähigkeit wird vor allem durch das implizite Wissen geprägt. Es handelt sich dabei um das Wissen, das nicht ohne weiteres kommunizierbar ist, weil es personengebunden und schwierig zu formulieren ist. Es umfasst das aus Handlungen resultierende und auf individuellen Erfahrungen basierende Wissen. Es kann begrenzt in explizites Wissen transformiert werden. Demnach wird die individuelle Handlungsfähigkeit vor allem durch das implizite Wissen und die persönlichen Fertigkeiten geprägt. Allein aus frei kommunizierbarem, explizitem Wissen ergeben sich keine Innovationen. »Schwimmen lernt man nicht auf der Schulbank, sondern nur im Wasser« (Kriegesmann und Kerka 2001, 155). Erst das implizite Wissen, die Verknüpfung von explizitem Wissen mit persönlichen Erfahrungen und Fertigkeiten erlauben es uns, neues Wissen zu (er-)finden.

Dass »Können« noch nicht »Wollen« bedeutet, ist eine Binsenweisheit. Die beste Kompetenz seiner Mitarbeiter bringt für das Unternehmen nichts, wenn sie nicht die individuelle Handlungsbereitschaft mitbringen, die Kompetenz optimal für das Unternehmen einzusetzen. In dieser Hinsicht spielt die Mitarbeiterführung eine besondere Rolle (dazu unten).

Aus »Können« und »Wollen« folgt nicht automatisch das »Dürfen«. Erst die Zuständigkeit – die organisatorische Kompetenz – erlaubt es den Mitarbeitern, ihre persönliche Handlungsfähigkeit in Innovation umzusetzen. Personalentwicklung und Organisationsentwicklung müssen deshalb koordiniert werden (dazu unten).

Für eine Personalpolitik, die Innovationsprozesse gestalten will, ergeben sich daraus folgende Konsequenzen:

- Ziel und Rahmen der betrieblichen Weiterbildung ist (allein) die Kompetenzentwicklung, die für die Innovationsprozesse des Unternehmens und die sich daraus ergebenden Such- und Entwicklungsprobleme des Unternehmens benötigt wird.
- Bewertungsmaßstab für den Erfolg von Weiterbildungsaktivitäten ist die Verbesserung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten.
- Die traditionelle Weiterbildung in Form der Vermittlung expliziten Wissens ist auf den tatsächlichen Bedarf zurückzuführen, so dass finanzielle Freiräume für neue Formen der Kompetenzentwicklung entstehen.
- Lernen in Innovations- und Entwicklungsprozessen bedeutet stärkere Orientierung an der Entwicklung impliziten Wissens, was teilweise zum Abschied von Planbarkeit und Zentralisierung führen kann:
 - weitgehende Delegation der Entscheidungsbefugnis über Kompetenzentwicklungsmaßnahmen auf innovierende Projektteams oder Organisationseinheiten;
 - verstärkte Bedeutung des Lernens in Projektteams;
 - Lernen im »offenen System«: Einbeziehung von externen Beratern und Entwicklern zur gemeinsamen Lösung von Entwicklungs- und Lernproblemen; Dezentralisierung der Entscheidung über die Einbeziehung Dritter;
 - verstärkter Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Forschern aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (z.B. Fraunhofer-Institute; Leibniz-Institute) im Rahmen von Entwicklungs- und Lernprozessen;
 - stärkeres Vertrauen in selbst gesteuertes Lernen: Freiräume für Nutzung neuer Lernmedien und zum »Tüfteln«.
- Die Führungskräfte müssen befähigt werden, ihre erweiterte Rolle in der Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen.
- Die Personalentwickler verlagern ihre Arbeitsschwerpunkte von der Bildungsplanung hin zur internen Strategie- und Bildungsberatung sowie zum Coaching.
- Das Weiterbildungscontrolling ist zu intensivieren und strikt am Innovationserfolg zu messen.

Auf Innovation verpflichtete Mitarbeiterführung

Die Art und Weise, wie Mitarbeiter den konkreten Führungsalltag erleben, ist die Nagelprobe, wie die Vision und die Personalpolitik eines Unternehmens umgesetzt werden. Hier wird das Soll zum Ist, der Wunsch zur Wirklichkeit – oder auch nicht.

Je wissensbasierter ein Unternehmen ist und je stärker die Wertschöpfung in der Erzeugung des Wissens für die Entwicklung »intelligenter« Produkte, Dienstleistungen und Verfahren besteht, desto entscheidender wirkt sich die Qualität der Führung auf das Leistungs- und Innovationsklima aus. Denn der Erfolg dieser Unternehmen hängt entscheidend von kreativen und mentalen Spitzenleistungen seiner Mitarbeiter ab, und hier sind wir bei einem entscheidenden Punkt: Spitzenleistungen, die Unternehmen im globalen Wettbewerb zum Erfolg verhelfen, gehen weit über das hinaus, was unser Arbeitsrecht von Arbeitnehmern verlangt, nämlich Leistungen »mittlerer Art und Güte«. Wenn es alleine darum geht, Mittelmaß sicherzustellen, mag Führung mit Druck oder Androhung negativer Konsequenzen noch Erfolg bringen. So hat die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes die krankheitsbedingten Fehlzeiten in den deutschen Unternehmen im Jahr 2004 auf ein Rekordtief gedrückt, die Innovationskraft aber wohl kaum gestärkt. Kreative Leistungen, innovative Ideen, Eigeninitiative und der rückhaltlose Einsatz ohne Angst vor dem Risiko eines Fehlers und sonstige Verhaltensweisen, die die Basis für Spitzenleistungen sind, lassen sich durch Druck und Angst nicht erzielen; ganz im Gegenteil: Druck erzeugt Anpassung und allenfalls Mittelmaß, aber keine Basis für »excellence«. Spitzenleistungen setzen eine entsprechende Einsatzbereitschaft voraus: Freiwilligkeit und Lust auf Leistung sind hier die Devise. Das gilt nicht nur für die bahnbrechende Produktinnovation, die neuartige Marketingidee oder ein revolutionäres Produktionsverfahren, sondern auch für den gesamten Prozess der kontinuierlichen Verbesserung im Unternehmen. Derartige Kreativitätsleistungen lassen sich nicht verordnen, sondern sind das Ergebnis einer zu Spitzenleistungen ermunternden Arbeitsbeziehung. Kurzum: Je mehr der Erfolg des Unternehmens von kreativen Spitzenleistungen seiner Mitarbeiter abhängt, desto mehr spielen die Freiwilligkeit und der Eigenantrieb eine Rolle. Freilich heißt das nicht, dass auf die Setzung und Kontrolle betrieblicher Normen verzichtet werden kann, wie dies u.a. durch Zielvereinbarungen geschieht. Hochmotivierte Mitarbeiter fühlen sich dadurch nicht beengt und für weniger Motivierte sind klare Ziele Ansporn, den Anforderungen gerecht zu werden.

Vor allem in wissensbasierten Unternehmen ist es eine zentrale Herausforderung der Personalpolitik, die Führungskultur – und in Verbindung damit die Anreizsysteme – so zu beeinflussen, dass ein positives Innovations- und Leistungsklima entsteht. Innovieren bedeutet, Neuland zu betreten, Gelände zu erobern, für das es noch keine Landkarte gibt, so dass mit jedem Innovationsversuch zwangsläufig das Risiko des Scheiterns verbunden ist. Die Führungskultur und die betrieblichen Anreizsysteme müssen deshalb so gestaltet sein, dass es sich für die Mitarbeiter lohnt, auf Innovation statt auf Sicherheit zu setzen.

Die Personalpolitik kann bewährte Instrumente nutzen, um die Führungskultur so zu gestalten, dass das Innovationsklima im Unternehmen gefördert wird:

- Beschreibung der führungsbezogenen Vorgaben in Vision und Strategien;
- Umsetzung dieser Vorgaben in den Anforderungsprofilen für Führungskräfte;
- diesen Anforderungen entsprechende Auswahl und Weiterqualifizierung der Führungskräfte;
- Verankerung der führungsbezogenen Vorgaben in Zielvereinbarungen;
- Überprüfung der Erreichung der führungsbezogenen Ziele durch Feed-back-Instrumente (Zielvereinbarungs- bzw. Mitarbeitergespräche, Vorgesetztenbeurteilung, Mitarbeiterbefragungen usw.);
- Schaffung von inhaltlichen Freiräumen für eigenverantwortliche Entscheidungen .

Wie eine innovationsfreundliche Führungskultur aussieht, muss jedes Unternehmen für sich selbst beschreiben. Über alle Unternehmen hinweg dürften dabei drei »Vs« eine besondere Kraft ausüben: Vision, Vertrauen, Vorbild.

Verknüpfung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Ein starker Motor allein macht noch keinen Hochleistungs-Sportwagen. Dazu wird er erst, wenn alle Komponenten hochwertig sind und optimal zusammenspielen. Das Prinzip des schwächsten Gliedes einer Kette gilt auch für das Innovationsgeschehen in Unternehmen. Die besten personalpolitischen Instrumente sind unnützlich, wenn sie keinen entsprechenden Output an Ideen erzeugen, und auch die besten Ideen sind für sich allein noch keine Innovation. Dazu werden sie erst, wenn sie als konkrete Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren nutzbar werden (vgl. Bonn 2002, 71). Das aber liegt außerhalb des unmittelbaren Einwirkungsbereichs der Personalpolitik. Hand in Hand mit der Personalentwicklung muss die Organisationsentwicklung darauf ausgerichtet sein, die Innovationsprozesse zu unterstützen und einen organisatorischen Rahmen zu schaffen, der die Umsetzung der Ideen in reale Innovationen fördert. Als verlängerte Werkbank der Personalpolitik kann die Organisationsentwicklung etliche Stellschrauben nutzen, um das Innovations- und Leistungsklima im Unternehmen zu stärken. So wird zum Beispiel flachen Hierarchien, integrierten Projektteams, Prozessorientierung mit delegierter Verantwortung, offener Kommunikation und frühzeitiger Bereitstellung aller relevanten Informationen ein positiver Einfluss auf die Kreativität der Mitarbeiter zugeschrieben (vgl. Bonn 2002; Minder 2001, 87). Zwei Aspekte erscheinen besonders wichtig:

Zum einen sind im Zusammenhang mit der in die Innovationsprozesse integrierten Entwicklung der persönlichen Handlungsfähigkeit auch die individuellen Zuständigkeiten und Befugnisse so zu regeln, dass Innovationsprozesse gefördert werden. Mit anderen Worten: Zum »Können« und »Wollen« muss auch das »Dürfen« hinzukommen.

Zum anderen müssen die Entscheidungsprozesse vor allem dann, wenn es um die Umsetzung von Ideen in Innovationen geht, transparent gestaltet sein sowie zügig und unbürokratisch gehandhabt werden. Die Realität sieht anders aus und lässt auf ein Umsetzungsproblem schließen. Denn im Erfinden sind die Deutschen zwar nach wie vor ganz vorne: Von jährlich 60 000 angemeldeten Patenten werden etwa 25% genehmigt, nur unwesentlich weniger als in den USA, aber nur jedes zehnte Patent wird auch umgesetzt (Süddeutsche Zeitung 2004). Das vorhandene Innovationspotential wird also nicht ausgeschöpft. Sicherlich kann nicht jede Idee realisiert werden, aber eine zu große Vorsicht bei der Umsetzung lässt das Innovationsklima im Unternehmen schnell abkühlen. Unter diesem Blickwinkel kann eine größere Risikobereitschaft des Managements bei Innovationsentscheidungen ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein.

Das zeigt, dass die Innovationskraft eines Unternehmens nicht allein von der Güte der Personalpolitik abhängt. Doch ohne gute Personalpolitik – und ohne qualifiziertes Humankapital – fehlt die Grundvoraussetzung für Innovationsfähigkeit und unternehmerischen Erfolg. Mit einem Satz: Eine gute Personalpolitik ist nicht alles, aber ohne gute Personalpolitik ist alles nichts.

Literatur

- Berger, R. (2005), »Wir brauchen Innovationen, Innovationen, Innovationen«, *Süddeutsche Zeitung* vom 8./9. Januar, 16.
- Bonn, G. (2002), *Personalmanagement und Kreativität von Unternehmen*, Dt Univ.-Verl., Wiesbaden.
- Fodors, F. (2000), *Demografie und Bildung: Gehen uns die Qualifizierten aus? Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung auf das deutsche Bildungssystem*, Kieler Arbeitspapiere, Institut für Weltwirtschaft, Kiel.
- Knoche, M. (2004), »Kapital oder Ballast? Personalpolitik in wirtschaftlichen Schwächephasen«, *ifo Schnelldienst* 57(16), 12–20.
- Kriegesmann, B. und F. Kerka (2001), »Kompetenzentwicklung: Neue Aufgaben für die Gestaltung und Umsetzung von Innovationsprozessen«, in: L. Bellmann, H. Minssen und P. Wagner (Hrsg.), *Personalwirtschaft und Organisationskonzepte moderner Betriebe*, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 252, Nürnberg, 133–162.
- Lachenmaier, S., und L. Wößmann (2004), »Does Innovation Cause Exports? Evidence from Exogenous Innovation Impulses and Obstacles Using German Micro Data«, *CESifo Working Paper* 1178.
- Lutz, B., P. Meil und B. Wiener (2000), *Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen*, Campus, Frankfurt, New York.
- Minder, S. (2001), *Wissensmanagement in KMU: Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess*, Verlag KMU, St. Gallen.
- Munz, S. und W. Ochel (2001), *Fachkräftebedarf bei hoher Arbeitslosigkeit*, ifo Forschungsbericht, ifo Institut, München.
- Staudt, E. und M. Kottmann (2002), *Personal (Un)Wesen und Innovationsfähigkeit – Plädoyer für die Etablierung und Förderung dualer Bildungsstre-*

cken auf neuem Niveau, Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, Bochum.

Staudt, E., M. Kottmann und C. Sieger (2001), *Innovation ohne Personalentwicklung führt in die Sackgasse*, Institut für Angewandte Innovationsforschung e.V., Bochum.

Süddeutsche Zeitung (2004), Celerant-Studie, zitiert in: *Süddeutsche Zeitung* vom 13. November.

Zimmer, D. (2001), »Wenn Kreativität zu Innovationen führen soll«, *Harvard Business Manager* 23(1), 42 ff.