

Personalmanagement in innovativen Unternehmen als Herausforderung für Führungskräfte

Martin KRÖLL und Vanessa GAFFRON

In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.) (2009): Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert. Dortmund: GfA-Press, S. 261 - 266
Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstraße 150, D-44780 Bochum

Kurzfassung: Innovative Unternehmen richten andere Anforderungen an die Organisation der Kompetenzentwicklung als weniger innovative Unternehmen. Von den MitarbeiterInnen wird in innovativen Unternehmen in besonderem Maße eine hohe Eigenverantwortung gefordert. Neben der Selbstorganisation der Kompetenzentwicklung hat dies auch Konsequenzen für die Rolle der Führungskräfte. Hierzu erbrachte die durchgeführte empirische Studie das überraschende Ergebnis, dass die Erwartung an die Führungskräfte die Aufgaben eines Personalentwicklers zu übernehmen vor allem in weniger innovativen Unternehmen ausgeprägter ist. Vor diesem Hintergrund werden Orientierungspunkte herausgearbeitet, an denen die Organisationsmitglieder die Selbstorganisation ihrer Kompetenzentwicklung ausrichten können.

Schlüsselwörter: Selbstorganisation, Innovationsverhalten, Führungskräfte als Personalentwickler

1. Forschungsfrage

Dass innovative Unternehmen mit ihrem Personal anders umgehen als weniger innovative Unternehmen, scheint naheliegend. In welcher Weise dies der Fall ist, wurde in der vorliegenden Studie untersucht. Im Fokus der aktuellen wissenschaftlichen Auseinandersetzung im Kontext der Lernkulturproblematik wird zudem Führungskräften die Rolle des Personalentwicklers für ihre MitarbeiterInnen zugewiesen, da sich dies positiv auf deren berufliche Kompetenzentwicklung auswirken würde (Sonntag et. al. 2005). Der vorliegende Beitrag widmet sich unter Berücksichtigung dieser These der Frage, in welchem Kontext die Führungskräfte diesen Erwartungen in innovativen Unternehmen gerecht werden müssen. Führungskräfte nehmen ihre Personalaufgabe an der Schnittstelle zwischen der Personalabteilung und den Organisationsmitgliedern des Unternehmens wahr. Ihr personalwirtschaftliches Handeln vollzieht sich dabei im Spannungsfeld der Erwartungen dieser Bezugsgruppen sowie der von weiteren Interessengruppen (wie z.B. der Unternehmensleitung). Vor diesem Hintergrund lautet die Leitfrage:

Wird in innovativen im Vergleich zu weniger innovativen Unternehmen die Kompetenzentwicklung unterschiedlich organisiert?

In welchem Ausmaß wird dabei von den Organisationsmitgliedern die Selbstorganisation ihrer Kompetenzentwicklung erwartet?

Inwieweit sollen Führungskräfte in diesem Kontext die Aufgaben eines Personalentwicklers ausüben?

2. Theoretischer Bezugsrahmen

Die Ausführungen in diesem Artikel greifen auf folgende theoretische Ansätze zurück: zur Innovationsforschung (Hauschildt/Salomo 2007; Jaworski/Zurlino 2007, Witt/Witt 2008), zur Theorie der Unternehmung (Zollo/Winter 2002), zur Lernkultur (Sonntag et. al. 2005; Seufert/Euler 2008), zur Organisationskultur (Sackmann 2002) und zur Führungsforschung (Kleinau 2005). Ausgangspunkt für die empirische Untersuchung waren darauf aufbauend folgende Thesen:

(1) Innovative Unternehmen setzen in ausgeprägter Weise auf die Eigenverantwortung der Organisationsmitglieder und damit auf die Selbstorganisation der Kompetenzentwicklung.

(2) Um der zunehmenden Bedeutung des lebenslangen Lernens für die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens gerecht werden zu können, erwarten innovative Unternehmen von ihren Führungskräften in höherem Ausmaß, dass diese die Aufgabe des Personalentwicklers übernehmen.

3. Methodisches Vorgehen

Durch die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden wurde versucht ein tieferes Verständnis der komplexen Personalmanagement-Situation von Führungskräften in innovativen Unternehmen zu entwickeln. Zur quantitativen Auseinandersetzung mit der angesprochenen Problematik wurde zunächst eine Fragebogenaktion durchgeführt, bei der 102 Unternehmen im Zeitraum der Jahre 2006-2008 in NRW angesprochen wurden. Letztendlich lag Datenmaterial von 30 ausgewerteten Fragebögen von Unternehmen vor. Alle Unternehmen hatten mindestens 50 MitarbeiterInnen. Ein Drittel der erfassten Unternehmen entstammen der Fertigungsbranche, 53% sind der Dienstleistungsbranche zuzurechnen. Die Übrigen sind als Mischunternehmen nicht eindeutig zuzuordnen. Das Innovationsverhalten der Unternehmen gestaltet sich in der vorliegenden Studie branchenunabhängig. Befragt wurden Personen, die in den Unternehmen für die Personalentwicklung verantwortlich sind, z. B. Leiter von Personal- bzw. Personalentwicklungs(PE)-abteilungen oder Mitglieder der Unternehmensleitung. Der erste Teil des 18 Seiten umfassenden Fragebogens bezog sich auf das Innovationsverhalten der Unternehmen, während der zweite Teil sich mit dem Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente und deren Rolle beim Aufbau von Kompetenzen beschäftigte. Die vorliegende empirische Studie hat explorativen Charakter. Zudem wurden zwei Fallstudien bei einem als besonders innovativ geltenden Unternehmen der Chemiebranche durchgeführt. Zum Abschluss wurden die Ergebnisse auf einem Workshop, an dem 14 Personalexperten teilnahmen, präsentiert und evaluiert.

4. Ergebnisse

Zur Identifikation von innovativen und weniger innovativen Unternehmen wurden 12 Items, die verschiedene Dimensionen von Innovation (insbesondere Aspekte der Produkt- und Dienstleistungsinnovation, Aspekte der Verfahrensinnovation, und Innovation auf der Inputseite) erfassen, zur Auswertung herangezogen. Mithilfe einer

Clusteranalyse konnte die vorliegende Stichprobe in zwei Cluster bezüglich ihres Innovationsverhaltens eingeteilt werden (Cluster 1 N=13, innovativ; Cluster 2 N=17, weniger innovativ). Besonders groß ist der Abstand zwischen den beiden Clustern in Hinblick auf die Produkt- und Dienstleistungsinnovation und das Ausmaß der Veränderung auf der Inputseite. Insgesamt ergibt sich folgendes Bild (bezogen jeweils auf den Zeitraum der letzten 5 Jahre): Die Unternehmen in Cluster 1 sind geprägt durch einen hohen Anteil neuer Produkte/Dienstleistungen, der ausgeprägten Erschließung neuer Märkte und einer höheren Investitionssumme für neue technische Anlagen. Ebenso wird das eigene Innovationsverhalten als stärker ausgebildet eingestuft als dies in Cluster 2 der Fall ist.

Aus der Sicht der Theorie der Unternehmung (Zollo/Winter 2002) sind die Kernkompetenzen, über die die Unternehmen verfügen, entscheidend für ihre Wettbewerbsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund sowie ausgehend von dem ressourcenorientierten Personalmanagement rückt die Organisation der Kompetenzentwicklung in das Zentrum der Auseinandersetzung. Als besonderes Charakteristikum des Personalmanagements innovativer Unternehmen erwies sich wie erwartet, die geforderte hohe Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen. Mithilfe verschiedener Items konnte ein „Selbstorganisationsindex“ generiert werden, dessen Reliabilität positiv geprüft wurde. Der Selbstorganisations-Index wurde somit mithilfe der folgenden Items gemessen:

Tabelle 1: Items zum Selbstorganisationsindex

| |
|--|
| Ihre Kompetenzen und Kompetenzpotenziale müssen MA selber einschätzen. |
| Jedes Organisationsmitglied entscheidet weitgehend autonom über seine Kompetenzentwicklung. |
| Neben der vom Unternehmen angebotenen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung können Mitarbeiter eigenständig Aktivitäten zur KE auswählen, die dann auch vom Unternehmen unterstützt werden. |
| Organisationsmitglieder können autonom über ihre Kompetenzentwicklung und den Einsatz ihrer neu erworbenen Kompetenzen entscheiden. |
| Dafür, dass die MA ihre neu erworbenen Kompetenzen anwenden können sind die MA selbst verantwortlich. |
| Die Mitarbeiter tragen selbst die Verantwortung, wenn ihnen die Kompetenzentwicklung nichts bringt (z.B. Verlust von Freizeit oder Arbeitszeit, Nicht-Erreichen von Karrierezielen). |

Der Grad der Selbstorganisation steht insgesamt im signifikanten Zusammenhang mit dem Innovationsverhalten der Unternehmen: Demnach ist keines der weniger innovativen, jedoch 33,3% der innovativen Unternehmen durch eine extrem hohe Selbstorganisation geprägt. So können und müssen die MitarbeiterInnen ihre Kompetenzentwicklung in innovativen Unternehmen häufiger selbst einschätzen, eigenständig die Aktivitäten Ihrer Kompetenzentwicklung wählen und die Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg der Maßnahmen tragen. Bezogen auf die Frage „Können die Organisationsmitglieder autonom über ihre Kompetenzentwicklung und den Einsatz ihrer neu erworbenen Kompetenzen entscheiden?“ konnte folgender, besonders starker Zusammenhang festgestellt werden: Alle weniger innovativen Unternehmen verneinten diese Frage, 46 % der innovativen Unternehmen stimmten ihr zu. „Jeder Mitarbeiter hat die Pflicht, sich selbst zu fragen, welchen Entwicklungsbedarf er für seine eigene Person sieht.“ (Leiter der PE in Fallstudie 1) – so das Ergeb-

nis der Fallstudie. Zur Überprüfung der zweiten These (Führungskraft als Personalentwickler) wurden folgende Items herangezogen:

Tabelle 2: Items zur Führungskraft als Personalentwickler

| |
|---|
| Ob die Organisationsmitglieder Kompetenzentwicklung betreiben, wird von jeder Führungskraft überprüft. |
| Die Führungskräfte überprüfen den Nutzen der Kompetenzentwicklung ihrer Organisationsmitglieder. |
| Bei der Beurteilung von Führungskräften wird die Frage berücksichtigt, ob diese die Personalentwicklung ihrer MA systematisch unterstützen. |
| Es gibt Trainingseinheiten, die Führungskräfte dazu befähigen Personalentwicklungsinstrumente einzusetzen. |

Das Maß der internen Konsistenz der Skala konnte mithilfe einer Reliabilitätsanalyse bestätigt werden. Die Ergebnisse belegen, dass das Rollenverständnis signifikant bei innovativen und weniger innovativen Unternehmen divergiert. Die Erwartung, dass Führungskräfte die Aufgaben eines Personalentwicklers übernehmen sollen, ist demnach, entgegen der aufgestellten These, vor allem in weniger innovativen Unternehmen ausgeprägter. Beispielsweise wird der Nutzen der Kompetenzentwicklung in innovativen Unternehmen seltener von Führungskräften (in 38,5 % der Fälle gegenüber 76,5 bei weniger innovativen Unternehmen) überprüft. Wie ist dieses Ergebnis zu erklären? In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung wird davon ausgegangen, dass sich innovative Unternehmen durch flache Hierarchien auszeichnen (Witt/Witt 2008). Diese Tendenz lässt sich auch in der vorliegenden Studie feststellen. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass in innovativen Unternehmen von den Führungskräften weniger erwartet wird, dass diese die Rolle eines Personalentwicklers übernehmen. Welche konkreten Aufgaben den Führungskräften bezogen auf andere personalwirtschaftliche Aufgaben, wie der Personalbeurteilung und dem Personaleinsatz in innovativen Unternehmen zugewiesen werden, wird im folgenden unter Berücksichtigung der geforderten hohen Selbstorganisation der Unternehmensmitglieder beleuchtet.

Überraschend ist, dass die Personalentwicklung in innovativen Unternehmen nicht in ausgeprägterer Weise als in weniger innovativen Unternehmen darauf abzielt die sozialen und organisatorisch-methodischen Kompetenzen in höherem Maße zu fördern. Demgegenüber weisen innovative Unternehmen dem Ziel der Förderung von fachlichen Kompetenzen einen signifikant höheren Stellenwert zu. Dieses Erkenntnis bietet den Organisationsmitgliedern bei der Selbstorganisation ihrer Kompetenzentwicklung Orientierung: Sie dürfen die Weiterentwicklung ihrer fachlichen Kompetenzen nicht vernachlässigen (1. Orientierungspunkt). Dabei kann auch auf das Ergebnis aus der Innovationsforschung Bezug genommen werden, dass Innovationen ohne fachliche Kompetenzen nicht zu haben sind.

Um Innovationen zu organisieren und zu steuern wird informellen, hierarchie- und abteilungsübergreifenden Netzwerken eine zentrale Rolle zugeschrieben. Jaworski/Zurlino 2007 weisen auf die besondere Bedeutung der Pflege der informellen Kommunikation sowie die Schaffung von „Orten der Begegnung“ für die erfolgreiche Etablierung von Innovationsnetzwerken hin. In Netzwerken können die Organisationsmitglieder z.B. durch das Feedback von internen und externen Kunden frühzeitig

schwache Signale über künftige Veränderungen erhalten, die als Grundlage für die Orientierung ihrer Kompetenzentwicklung dienen (2. Orientierungspunkt).

Innovative Unternehmen verzichten bewusst auf bestimmte Kontrollformen, wie z.B. Kosten/Nutzen-Analyse bezogen auf die Kompetenzentwicklung. Ergebnis aus der Fallstudie: „Wenn das Resultat der Kompetenzentwicklung gerechtfertigt werden kann, dann haben die Mitglieder einen großen Freiraum.“ (Leiter der Personalentwicklung in Fallstudie 1). Demzufolge müssen die Organisationsmitglieder, den Einsatz von Ressourcen, die sie über ihre Kompetenzentwicklung benötigen, zumindest nachträglich rechtfertigen können (3. Orientierungspunkt).

Dem Personaleinsatz wird von Seiten der innovativen Unternehmen tendenziell ein wichtigerer Stellenwert im Hinblick auf die Gewährleistung ihrer Innovationsfähigkeit zugeschrieben als den anderen personalwirtschaftlichen Aufgabengebieten. Personalentwicklung und –einsatz werden bei innovativen Unternehmen eng verknüpft – so ein weiteres Ergebnis der Fallstudie. Dafür spricht auch, dass innovative Unternehmen tendenziell weniger auf externe Weiterbildungsmaßnahmen zurückgreifen. Kompetenzentwicklung ist arbeitsplatzbezogen zu organisieren (4. Orientierungspunkt). Im Zusammenhang mit dem Personaleinsatz wird in innovativen Unternehmen häufig beispielsweise auf die 15% Regelung hingewiesen. Für die Durchführung und Einhaltung sind dabei die Führungskräfte und MitarbeiterInnen, nicht aber die Personalabteilung verantwortlich. Hier zeigt sich ein weiterer Aspekt bei dem Führungskräfte in die Prozesse der Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen innovativer Unternehmen involviert sind. Die Fallstudien zeigten, dass die 15% Regelung nicht dogmatisch umgesetzt wird. Vielmehr soll sie den Organisationsmitgliedern verdeutlichen, dass das Unternehmen die Erwartung an sie richtet, einen Teil ihrer Arbeitszeit auch neuen Aufgabenstellungen zu widmen (5. Orientierungspunkt). Auffällig ist darüber hinaus, dass innovative Unternehmen signifikant häufiger auf unstrukturierte Gespräche im Zusammenhang mit der Personalbeurteilung zurückgreifen. In innovativen Unternehmen üben Führungskräfte in Form nicht-standardisierter Prozesse durch unmittelbare zeitnahe Rückmeldung Einfluss auf die Richtung der Kompetenzentwicklung ihrer MitarbeiterInnen aus (6. Orientierungspunkt). Zudem verwenden die befragten innovativen Unternehmen tendenziell häufiger immaterielle Anreize und seltener Prämienanreize als weniger innovative Unternehmen. Dabei steht die Vorstellung im Vordergrund, die Förderung der Kreativität auf breiterer Basis zu verankern und außergewöhnliche Leistungen von Individuen oder Teams „an das Tageslicht zu bringen“.

Ausgehend von den Thesen dieses Beitrags kann folgendes resümiert werden: Lernen als lebenslanger Prozess führt bei innovativen Unternehmen nicht zu der Erwartung, dass Führungskräfte generell zentrale Aufgaben der Personalentwicklung übernehmen. Ob im Zusammenhang mit sozialen Praktiken, die mit der Netzwerkentwicklung und/oder der 15 % Regelung einhergehen, die Führungskraft nicht trotzdem eine besonders entscheidende von den klassischen Führungsaufgaben abweichende Rolle (Kleinau 2005) einnimmt, ist gerade vor dem Hintergrund der hohen Selbstorganisation und dem damit einhergehenden Orientierungsbedarf der MitarbeiterInnen eine noch zu klärende Fragestellung.

5. Ausblick

Innovationen werden in der heutigen Zeit als erstrebenswertes Ergebnis einer erfolgreichen Organisation angesehen (Hauschildt/Salomo 2007). Das Zusammenspiel von hoher Selbst- mit niedriger Fremdorganisation der Kompetenzentwicklung, das bei innovativen Unternehmen im Rahmen der vorliegenden empirischen Studie festgestellt wurde, kann allerdings nicht als allgemein zutreffendes best practice-Beispiel betrachtet werden. Die Ergebnisse legen vielmehr die Annahme nahe, dass innovative Unternehmen über eine spezifische Unternehmenskultur (Sackmann 2002) und Ähnlichkeiten in den Bereichen der MitarbeiterInnenstruktur verfügen, die eine solche Organisation der Kompetenzentwicklung erst ermöglichen. Würde dies zutreffen, dann resultiert die Innovationsfähigkeit der Unternehmen nicht aus der praktizierten Form der Kompetenzentwicklung, sondern die Kompetenzentwicklungsstrategie würde durch die Unternehmenskultur von innovativen Unternehmen bestimmt.

6. Literaturverzeichnis

1. Hauschildt, J./Salomo, S. (2007): Innovationsmanagement. München.
2. Jaworski, J./Zurlino, F. (2007): Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft. Frankfurt u.a.
3. Kleinau, T. (2005): Der Rollenwandel im mittleren Management. Braunschweig.
4. Sackmann, S. A. (2002): Unternehmenskultur. Neuwied –Kriftel (Taunus) Luchterhand-Verlag.
5. Seufert, S./Euler, D. (2008); Einbindung von Führungskräften in nachhaltige Lernkulturen. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch 2008. Wolters Kluwer-Verlag, Köln, S. 235 – 246.
6. Sonntag, Kh. et. al. (2005): Erfassung u. Bewertung von Merkmalen unternehmensb. Lernkulturen. In: ABWF (Hrsg.): Kompetenzmessung im Unternehmen. Waxmann Münster u.a., S. 19 – 339.
7. Witt, J./ Witt, Th. (2008): Innovative Unternehmensführung. Symposion Publishing Düsseldorf.
8. Zollo M./Winter, S. G. (2002): Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. In: Organization Science. Vol. 13, No. 3: 339 – 351