

Kritische Kompetenzbündel für die Innovationsfähigkeit von Wertschöpfungschampions

Steffen KINKEL, Ralph LICHTNER, Brita SCHEMMANN

*Institut für Lernen und Innovation in Netzwerken.
Hochschule Karlsruhe
Moltkestrasse 30, D-76133 Karlsruhe*

Kurzfassung: Unternehmen, die viel Wertschöpfung im eigenen Haus leisten, müssen ein breiteres Set von Kompetenzen beherrschen als weniger integrierte Betriebe, um im internationalen (Innovations-)Wettbewerb bestehen zu können. Das Wissen und die Kompetenzen oft einzelner, erfahrener Beschäftigter sind für die Innovationsfähigkeit von zentraler Bedeutung. Geeignete Lösungen zur Sicherung und Entwicklung essentieller bzw. *kritischer* innovationsrelevanter Kompetenzbündel müssen deshalb entwickelt werden. Der vorliegende Beitrag stellt den ersten Schritt zu einer Definition und Strukturierung der für die Innovationsfähigkeit von Wertschöpfungschampions kritischen Kompetenzbündel dar.

Schlüsselwörter: Demografischer Wandel, Engpasskompetenzen, kritische Kompetenzbündel, Wertschöpfungschampions, Innovationsfähigkeit

1. Ausgangssituation

Ein wichtiger Faktor für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und ein Garant für attraktive Beschäftigung in Deutschland sind Unternehmen, die viel Wertschöpfung im eigenen Haus leisten und wenig Outsourcing betreiben. Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass diese *Wertschöpfungschampions* (WSC) eine überlegene Produktivität im Vergleich zu Unternehmen erwirtschaften, die stärker auf Outsourcing setzen (Broedner et al. 2009; Lay et al. 2009). Vorrangig findet man diese mittelständischen Produzenten technischer Produkte auch unter den 1.300 sogenannten „Hidden Champions“ (Simon 2012) in Deutschland. Neben der hohen Wertschöpfungstiefe zeichnet diese Unternehmen auch ihre Innovationsstärke aus. Um nachhaltig im internationalen (Innovations-)Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, müssen Wertschöpfungschampions ein breiteres Set von Kompetenzen beherrschen als weniger integrierte Betriebe (Prahalad und Hamel 1990).

Das Wissen und die Kompetenzen erfahrener Beschäftigter sind zentrale Faktoren für die Innovationsfähigkeit dieser Unternehmen. Jedoch weist nicht einmal jeder siebte Betrieb personelle Redundanzen auf oder verfügt über geeignete Strukturen und Prozesse, um die eigene Innovationskompetenz weitgehend unabhängig von den Kompetenzen Einzelner sicherzustellen (Armbruster et al. 2005). Aufgrund des demografischen Wandels und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels beginnen deshalb diese für die Unternehmen so essentiellen Kompetenzen zunehmend zu erodieren.

Für WSC ist es deshalb von zentraler Bedeutung, ihre Innovationsfähigkeit langfristig zu erhalten und kontinuierlich auszubauen. Geeignete Lösungen zur Sicherung und Entwicklung essentieller bzw. kritischer innovationsrelevanter Kompetenzbündel müssen hierfür entwickelt werden, beispielsweise basierend auf der Nutzung von Enterprise Social Networks (ESN). Grundlage hierfür bildet die in diesem Beitrag dargestellte Systematisierung innovationsrelevanter *kritischer* Kompetenzbündel (z.B. Netzwerkkompetenz oder Integrationskompetenz). Dieser liegt eine Strukturierungslogik zugrunde, die aus einem sowohl in der Kompetenzforschung als auch in der Unternehmenspraxis etabliertem Modell von Grund- und Teilkompetenzen gespeist wird. Aus der Kombination der identifizierten Kompetenzbündel können später spezifische Rollenprofile abgeleitet werden, mit deren Hilfe die zentralen Kompetenzträger bei Wertschöpfungschampions identifiziert und über ein ESN vernetzt werden können. Diese gezielte Vernetzung ermöglicht es das innovationsrelevante Wissen und die Fähigkeiten der einzelnen Kompetenzträger längerfristig bei den WSC zu verankern und breiter nutzbar zu machen.

2. Methodisches Vorgehen

Um sowohl aus Sicht der Kompetenzforschung als auch der Unternehmenspraxis zu einem für den Forschungsgegenstand geeigneten Verständnis von innovationsrelevanten Kompetenzen und für WSC *kritischen* Kompetenzbündeln zu gelangen, basieren die vorliegenden Ergebnisse auf einer Literaturrecherche und den ersten Überlegungen einer von Wissenschaftlern und Unternehmensvertretern vorgenommenen Zuordnung zu der zuvor erwähnten Strukturierungslogik.

Da in der Kompetenzforschung bis heute leider keine einheitliche Definition des Kompetenzbegriffes vorliegt (Moldaschl 2010) wurde in einem ersten Schritt basierend auf einer Literaturrecherche ein für den Forschungsgegenstand geeignetes Verständnis von Kompetenz erarbeitet. Bezug nehmend auf die Definitionen von North et al. (2013), Wilkens et al. (2006), Müskens et al. (2010), Erpenbeck und Rosenstiel (2007) sowie Erpenbeck und Hasebrook (2011) kann Kompetenz deshalb im Folgenden als die dispositionelle Fähigkeit und Bereitschaft verstanden werden, situationsadäquat und bei neuartigen, unstrukturierten beziehungsweise komplexen Situationen und Aufgaben erfolgreich und selbstorganisiert zu handeln und Lösungsmuster für zukünftige Situationen zu entwickeln. Kompetenz basiert dabei auf der Aktivierung, der Kombination und dem Einsatz persönlicher und entwickelbarer Ressourcen (z.B. Wissen, Netzwerken, kognitiven und praktischen Fähigkeiten) sowie auf sozialen Aspekten und Verhaltenskomponenten und nicht auf Persönlichkeitseigenschaften.

Erste Forschungsergebnisse bezüglich der besonderen Innovationskompetenzen erfahrener Beschäftigter zeigen, dass diese unter anderem in einer „[...] simultanen Aktivierung unterschiedlicher Kompetenzbündel [...]“ besteht (Heidling et al. 2015b, S. 432). In einem zweiten Schritt wurde deshalb basierend auf der bisherigen Literatur und auf einem Workshop mit Unternehmensvertretern ein für diesen Forschungskontext geeignetes Verständnis von *kritischen* Kompetenzen und vier dazugehörigen Kompetenzbündeln, namentlich Netzwerk-, Integrations-, Überblicks- und kreative Problemlösekompetenz, erarbeitet.

In einem dritten Schritt nahmen Wissenschaftler und Unternehmensvertreter im Verbundvorhaben ChampNet ihre Einschätzung zu den determinierenden

Basiskompetenzen für die vier Kompetenzbündel vor. Dabei sollten die von Heyse und Erpenbeck (2007) in ihrem Kompetenzatlas definierten – auf vier Grundkompetenzen beruhenden – 64 Teilkompetenzen den zuvor als kritisch identifizierten Kompetenzbündeln mit der Bewertung „maßgeblich determinierend“ (2), „nachrangig determinierend“ (1), „nicht determinierend“ (0) oder „unklar“ zugeordnet werden. Insgesamt wurden hierzu zwölf vollständig befüllte Einordnungen ausgewertet, um ein präziseres Verständnis der kritischen Kompetenzbündel zu erhalten.

Die nachfolgenden Auswertungen orientieren sich somit an der Beantwortung der folgenden übergreifenden Fragestellung: Welche Kompetenzbündel können im vorliegenden skizzierten Forschungskontext – nämlich dem Erhalt der Innovationsfähigkeit von WSC – als *kritisch* bewertet werden, und wie lassen sich diese definieren und ausdifferenzieren?

3. Auswertung

In dem hier vorliegenden Forschungszusammenhang sollen *kritische* Kompetenzen als personenbasierte Kompetenzen verstanden werden, die (a) nur bei sehr wenigen oder sogar nur einem/r Beschäftigten vorhanden sind, und/oder (b) vorrangig bei Beschäftigten vorhanden sind, die in Kürze oder absehbarer Zeit das Unternehmen verlassen werden, und/oder (c) aufgrund des zu erwartenden Fach- und Führungskräftemangels zukünftig schwer ersetzbar sein werden, und/oder (d) nur schwer externalisierbar und deshalb übertragbar sind und deren Erwerb ein langwieriger Prozess ist, die aber dennoch für den (Innovations-)Erfolg des Unternehmens auch zukünftig von zentraler Bedeutung sind. Sobald bereits eine der genannten Dimensionen (a bis d) zutrifft, ist die damit verbundene Kompetenz für den Forschungskontext relevant.

Durch die Literaturrecherche, den begleitenden wissenschaftlichen Diskurs und durch den Input aus den beteiligten Unternehmen lassen sich vier Kompetenzbündel erschließen und ausdifferenzieren, die für die Innovationsfähigkeit von WSC von zentraler Bedeutung sind: Netzwerk-, Integrations-, Überblicks- und kreative Problemlösekompetenz. Gemeinsame Grundlage für alle vier Kompetenzbündel ist unter anderem die von Langhoff (2015, S. 26) skizzierte Feststellung, dass in vernetzten innovativen Arbeitsprozessen „[...] neben den technischen Kenntnissen die Fähigkeiten der Beschäftigten, in kooperativen Zusammenhängen das vorhandene Wissen und Know-how unternehmensübergreifend aufzubereiten, zu teilen, auszutauschen und zu bewerten“ von zunehmender Bedeutung ist.

Netzwerkkompetenz wird als Kompetenz verstanden, strukturell vernetzt und unter Nutzung persönlicher, sozialer und organisatorischer Netzwerke zu denken, zu lernen, und zu handeln, um innovationsrelevante Vorteile bzw. Ziele zu erreichen (vgl. u.a. Arnold 2005; Schültz 2014). Eine Studie des Fraunhofer IAO zeigt, dass Netzwerkfähigkeit in einem stärkeren Maße älteren als jüngeren Beschäftigten zugeschrieben wird (Dworschak et al. 2012). Zudem verfügen ältere Beschäftigte oft durch ihre langjährige Expertise und ihre strategischen Kooperations- und Kommunikationskompetenzen über die Fähigkeit Ideen und Lösungen so zu platzieren, dass sie auch umgesetzt werden (Heidling et al. 2015a, S. 185).

Integrationskompetenz wird als Kompetenz verstanden, konstruktiv unterschiedliche Ideen, (Fach-)Wissen und Erfahrungen von Personen zur Erreichung eines (innovationsrelevanten) Ziels zu vereinen, um daraus Neuartiges zu

schaffen. Dies umfasst die Fähigkeit zur Integration von sowohl internen als auch externen Ideen und Wissen entlang des gesamten Innovationsprozesses (vgl. u.a. Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen 2013; Piller und Ihl 2009; Schültz 2014).

Überblickskompetenz wird als Kompetenz verstanden, unterschiedliche Ideen, (Fach-)Wissen, Erfahrungen, Prozesse und die dafür zentralen Personen (Wissens- und Erfahrungsträger) zu überschauen und hinsichtlich ihrer Innovationspotenziale einschätzen zu können. In Bezug auf ihre Überblickskompetenz, ebenso wie die zuvor erwähnte Integrationskompetenz, profitieren erfahrene Beschäftigte vermutlich von ihrem ausgeprägten Erfahrungswissen und einer Art „subjektivierendem Arbeitsspeicher“ (Heidling et al. 2015a), der sich im Laufe eines Berufslebens durch neue Sachverhalte, Ereignisse und Erfahrungen laufend ergänzt und modifiziert.

Kreative Problemlösekompetenz wird als Kompetenz verstanden, Probleme erkennen und definieren zu können und neuartige Lösungen mit Hilfe von (technischem) Wissen, Motivation, systemischem Problemverständnis und kreativen Fähigkeiten entwickeln zu können (vgl. u.a. Amabile 1996; Brophy 1998; Runco 2007).

Die summarische Auswertung der von den Wissenschaftlern und Unternehmensvertretern im Verbundvorhaben ChampNet vorgenommenen Einschätzung zu den die vier dargestellten kritischen Kompetenzbündel determinierenden Teilkompetenzen legt folgende erste Differenzierung nahe: Nach Einschätzung der Befragten weisen die Integrationskompetenz und die kreative Problemlösekompetenz die mit Abstand höchsten Werte, also eine überdurchschnittliche Zuweisung maßgeblicher Teilkompetenzen auf. Für die Integrationskompetenz wurden auf gleichbleibend hohem Niveau alle vier von Heyse und Erpenbeck (2007) definierten Grundkompetenzen (namentlich personale Kompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz, Fach- und Methodenkompetenz sowie Aktivitäts- und Handlungskompetenz) für maßgeblich determinierend erachtet, wobei hier die sozial-kommunikative Kompetenzen den höchsten Wert erzielen. Bei der kreativen Problemlösekompetenz liegt das Hauptgewicht bei den Fach- und Methodenkompetenzen sowie Aktivitäts- und Handlungskompetenzen. Trotz eines vergleichsweise niedrigeren Gesamtwertes weist die Netzwerkkompetenz hingegen den höchsten Wert bei den sozial-kommunikativen Kompetenzen auf. Bei der Überblickskompetenz werden mit Abstand die Fach- und Methodenkompetenzen als maßgeblich eingeschätzt.

Bezüglich der maßgeblich determinierenden Teilkompetenzen je kritischem Kompetenzbündel ergibt sich durch die abgegebenen Einschätzungen folgendes Bild: Für Netzwerkkompetenz maßgeblich erscheinen Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Beziehungsmanagement, Verständnisbereitschaft, Teamfähigkeit sowie Dialogfähigkeit. Für Integrationskompetenz maßgeblich erscheinen Offenheit für Veränderungen, Lernbereitschaft, Ganzheitliches Denken, Kooperationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Dialogfähigkeit, Fachübergreifende Kenntnisse, Beurteilungsvermögen, Gestaltungswille sowie Impulsgeben. Für Überblickskompetenz maßgeblich erscheinen Ganzheitliches Denken, Fachwissen, Marktkenntnis, Fachübergreifende Kenntnisse, Analytische Fähigkeiten sowie Beurteilungsvermögen. Für kreative Problemlösekompetenz maßgeblich erscheinen Schöpferische Fähigkeit, Offenheit für Veränderungen, Ganzheitliches Denken, Problemlösungsfähigkeit, Experimentierfreude, Fachübergreifende Kenntnisse, Analytische Fähigkeiten, Beurteilungsvermögen, Gestaltungswille sowie Innovationsfreudigkeit.

Bezüglich der Bedeutung einiger Teilkompetenzen, zum Beispiel der Bedeutung von sozialem Engagement für die Netzwerkkompetenz oder der Bedeutung von zielorientiertem Führen für die Integrationskompetenz zeichnet sich aufgrund der vorhandenen Zuordnungen eine sehr kontroverse Bewertung ab.

4. Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag stellt den ersten Schritt zu einer Definition und Strukturierung der für die Innovationsfähigkeit von Wertschöpfungschampions kritischen Kompetenzbündel dar. Es zeichnet sich ab, dass der verwendete Kompetenzatlas in diesem Forschungskontext zwar hilfreich ist, im Bereich der Fachkompetenz jedoch weiterer Differenzierungsbedarf besteht. Ein Aspekt, der im Verbundprojekt ChampNet weiter vertieft werden soll.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Kompetenzforschung bisher nur wenige Erkenntnisse zu Unternehmen hat, die eine hohe Wertschöpfungstiefe aufweisen und zeitgleich ein breites Set an Kompetenzen beherrschen müssen. Diese Wertschöpfungschampions verlassen sich oft auf spezifische Kompetenzen und zuweilen *kritische* Kompetenzbündel, die es zunächst noch genauer zu identifizieren gilt. Dieser Beitrag trägt einen ersten Schritt dazu bei. Die im Rahmen des Verbundprojektes ChampNet geplanten Unternehmensworkshops, explorativen Experteninterviews sowie eine breitenempirische Studie bei deutschen Wertschöpfungschampions sollen dazu beitragen, diese Forschungslücke zu schließen.

5. Literatur

- Amabile TM (1996) Creativity and Innovation in Organizations, HBS, Boston.
- Armbruster H, Kinkel S, Kirner E, Wengel J (2005) Innovationskompetenz auf wenigen Schultern. Wie abhängig sind Betriebe vom Wissen und den Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter? Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung, Fraunhofer ISI(35):1–12.
- Arnold H (2005) Kompetenzentwicklung 2005. Kompetente Menschen - Voraussetzung für Innovationen. Mit Beitr. von Helmut Arnold. Waxmann, Münster.
- Broedner P, Kinkel S, Lay G (2009) Productivity effects of outsourcing. International Journal of Operations & Production Management 29(2):127–150.
- Brophy DR (1998) Understanding, Measuring, and Enhancing Individual Creative Problem-Solving Efforts. Creativity Research Journal 11(2):123–150.
- Dworschak B, Buck H, Nübel L, Weiß M (2012) Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- Erpenbeck J, Hasebrook J (2011) Sind Kompetenzen Persönlichkeitseigenschaften? In: Faix WG, Auer M (Hrsg) Kompetenz, Persönlichkeit, Bildung. Steinbeis-Edition, Stuttgart.
- Erpenbeck J, Rosenstiel Lv (2007) Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Heidling E, Kahlenberg V, Ludwig B, Neumer J (2015a) Ältere Beschäftigte als Innovationsexperten. In: Langhoff T, Bornewasser M, Heidling E, Kriegesmann B, Falkenstein M (Hrsg) Innovationskompetenz im demografischen Wandel. Konzepte und Lösungen für die unternehmerische Praxis. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Heidling E, Ludwig B, Kahlenberg V, Neumer J (2015b) Innovationspotenziale qualifizierter älterer Beschäftigter. In: Jeschke S (Hrsg) Exploring demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Springer Spektrum, Wiesbaden.
- Heyse V, Erpenbeck J (2007) Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Waxmann, Münster.

- Landesakademie für Fortbildung und Personalentwicklung an Schulen (2013) Integrationskompetenz. http://lehrerfortbildung-bw.de/ffb/schulleit/anforderungsprofil/pix_komp/19_int.htm. Abruf am 2015-12-10.
- Langhoff T (2015) Die Bedeutung von Innovationskompetenz im demografischen Wandel als Voraussetzung zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen. In: Langhoff T, Bornewasser M, Heidling E, Kriegesmann B, Falkenstein M (Hrsg) Innovationskompetenz im demografischen Wandel. Konzepte und Lösungen für die unternehmerische Praxis. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Lay G, Kinkel S, Jäger A (2009) Stellhebel für mehr Produktivität: Benchmarking identifiziert Potenziale zur Steigerung der Produktivität. Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion Nr. 48, Fraunhofer ISI:1–12.
- Moldaschl M (2010) Das Elend des Kompetenzbegriffs. Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie. In: Stephan M, Kerber W, Kessler T, Lingenfelder M (Hrsg) 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Müskens W, Zawacki-Richter O, Muckel P (2010) Entwicklung eines Instrumentes zur Erfassung innovationsorientierter Handlungskompetenz. In: Barthel E, Hanft A, Hasebrook J (Hrsg) Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine. Waxmann, Münster.
- North K, Reinhardt K, Sieber-Suter B (2013) Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Piller F, Ihl C (2009) Open Innovation with Customers. Foundations, Competences and International Trends.
- Prahalad CK, Hamel G (1990) The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review:79–90.
- Runco MA (2007) Motivation, competence, and creativity. In: Elliot AJ, Dweck CS (Hrsg) Handbook of competence and motivation. Guilford Press, New York, NY.
- Schültz B (2014) Innovationsförderung durch Promotorenentwicklung. In: Schültz B (Hrsg) Innovationsorientierte Personalentwicklung. Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Simon H (2012) Hidden Champions - Aufbruch nach Globalia. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Wilkens U, Keller H, Schmette M (2006) Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. Theoriezugänge und Modellbildung. In: Schreyögg G, Conrad P (Hrsg) Management von Kompetenz. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Danksagung: Das Projekt ChampNet wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ im Schwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ gefördert und vom DLR betreut.