

## **Innovationsbarrieren und Lernwiderstände – zum Verhältnis von Innovation, Partizipation und Kompetenz**

*Die Diskussion um „Innovation“ ist gekennzeichnet durch hohe Formalität und scheinbare Neutralität. Es wird auf ökonomische Perspektiven abgestellt und von sozialen und personalen Konsequenzen abstrahiert. Demgegenüber ist aus Sicht der Beschäftigten und ihrer Gewerkschaften zu fragen, welche Konsequenzen und Perspektiven betriebliche Innovationsprozesse für die Arbeitsverhältnisse und besonders die Kompetenz des Personals haben. Sobald man die Devise ausgibt: „Menschen machen Innovationen“ geht es um soziale Kontexte und Interessen. Dies ergibt sich aus der hier referierten Sekundäranalyse empirischer Untersuchungen von konkreten Innovationsprozessen, die sich erheblich von den formalen Modellen der Betriebswirtschaftslehre unterscheiden. Innovationen sind erstens eingebunden in förderliche (oder hemmende) Unternehmenskulturen; sie werden zweitens interpretiert vor dem Hintergrund konkurrierender Innovationskonzepte; dazu ist drittens zu prüfen, welche Impulse und Trends als externe Anstöße auf die Unternehmen wirken. Gewarnt werden muss (viertens) vor Machbarkeitsillusionen. Problembereiche des Wissensmanagements zeigen (fünftens) die Grenzen eines formalen Innovationskonzepts. Plädiert werden kann demgegenüber für eine personalorientierte Innovationsstrategie, welche abstellt auf Partizipation und Kompetenz.*

Umbruchprozesse von Arbeits- und Lebenskonstellationen sind permanent geworden. „Innovationen“ werden seit Jahren immer wieder neu zu einem zentralen Thema ökonomischer, politischer und wissenschaftlicher Diskussionen gemacht. Sie erhalten herausragende Bedeutung zugewiesen, indem sie als Allheilmittel für Erlangung und Sicherung wirtschaftlichen Wohlstands dargestellt werden. „Mehr Innovationskultur“ sei „Motor für mehr Beschäftigung“ wird verkündet; belegbar ist, dass „innovative Firmen“ – dies gemessen am Forschungs- und Entwicklungs-, sowie Weiterbildungsaufkommen – schneller wachsen, weniger Arbeitsplätze abbauen und Krisen besser überstehen als der Branchendurchschnitt (iwd 2001, 5). Generelle Arbeitsplatzeffekte von Innovationen sind aber empirisch kaum zu erfassen.

Es hat sich ein Innovationspathos verbreitet: Innovation sei gut, mehr Innovation sei besser. Gleichzeitig droht aber der vielstrapazierte Innovationsbegriff zu einer bloßen Leerformel zu werden, wenn die dahinterstehenden Interessen und die sich ergebenden Konsequenzen ausgeblendet werden.

Allen Definitionsansätzen gemeinsam ist die Verknüpfung des Innovationsbegriffs mit Merkmalen der Veränderung und der Neuheit eines Produktes, eines Prozesses oder eines Zustands. Was aber ist neu? Und: Was sind Ursachen und Konsequenzen des Neuen besonders für das Personal und seine Weiterbildung?

Selbstverständlich verändern Innovationen immer soziale Strukturen und implizieren somit individuelle Risiken oder Chancen. Es geht also – auch schon unter einer ökonomisch reduzierten Perspektive – nicht nur um neue Verfahren, Produkte, Dienstleistungen oder Verkaufsideen, sondern um den erzielten Nutzen, nicht nur um das Neue, sondern um das Bessere. Letztlich stellt sich die Frage, inwieweit durch betriebliche und gesellschaftliche Veränderungen Lebens- und Arbeitsbedingungen erleichtert und bereichert werden. Es ist dann zu untersuchen, welche Konsequenzen eine konkrete Innovationsstrategie für die verschiedenen Akteure hat. Was besser ist, ist eine Frage von Interessen. Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen, auf die Verteilung der Einkommen, auf die Möglichkeiten persönlicher Entfaltung und Bildung, sowie für soziale Sicherheit sind aufzuzeigen. Vor diesem Hintergrund verliert der Innovationsbegriff seinen formalen Charakter und wird organisationsbezogen und gesellschaftsstrukturell verortet. Zu klären ist dann aus Sicht der Beschäftigten, welchen Stellenwert das Arbeitsvermögen und die Kompetenz des Personals bei Innovationsprozessen haben, wie diese gefördert werden können und welche Rückwirkungen zu erwarten sind. Im Kern geht es um Erzeugung und Verwendung neuen Wissens und die Kompetenz der Beschäftigten.

### **1. Innovationskulturen**

Ausgelöst werden ökonomische und technologische Innovationsimpulse permanent durch die Akkumulationsdynamik der Unternehmen, und unter weltweit verschärften Wettbewerbsbedingungen rücken sie in den Mittelpunkt von Managementstrategien (Pleschak/Sabisch 1996; Hauschildt 1997). Als Devise wird der permanente Wandel ausgegeben:

*„Um erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen sich zunehmend auf diesen permanenten Wandel einstellen, ihn aktiv mitgestalten und als Entwicklungschance nutzen“ (Pleschak/Sabisch 1996, 1).*

Entsprechend ist „Innovation“ primär ein ökonomischer Begriff. Als Urvater der Innovationstheorien wird immer wieder der österreichische Nationalökonom Joseph A. Schumpeter (1883-1950) zitiert. Er verankerte bereits 1912 in der „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (1912; 4. Aufl. 1935) den Innovationsbegriff im Entwicklungsprozess der Gesellschaftsformation und präziserte dies 1942 in „Capitalism, Socialism and Democracy“ (1942; dt. 1950; 3.Aufl. 1972):

*„Der Kapitalismus ist also von Natur aus eine Form oder Methode der ökonomischen Veränderung und ist nicht nur nie stationär, sondern kann es auch nie sein“ (Schumpeter 1972, 136). Schumpeter benennt auch den zentralen Innovationsmotor: „Der fundamentale Antrieb, der die kapitalistische Maschine in Bewegung setzt und hält, kommt von den neuen Konsumgütern, den neuen Produktions- oder Transportmethoden, den neuen Märkten, den neuen Formen der industriellen Organisation, welche die kapitalistische Unternehmung schafft.“ ... Es ist dieser „Prozeß einer industriellen Mutation ... , der unaufhörlich die Wirtschaftsstruktur von innen heraus revolutioniert, unaufhörlich die alte Struktur zerstört und unaufhörlich eine neue schafft. Dieser Prozeß der ‚schöpferischen Zerstörung‘ ist das für den Kapitalismus wesentliche Faktum“ (ebd. 137/138).*

Schumpeter sieht „schöpferische Zerstörung“ als Beseitigung etablierter Problemlösestrategien und somit als Voraussetzung von Erneuerung. Es geht aber nicht nur um neue Ideen. Um als Innovation zu wirken, müssen diese umgesetzt und verwirklicht werden. So entsteht ein sich selbst vernichtender und immer wieder neu auslösender Prozess: Erfindung (invention) und Umsetzung (innovation) neuer Produkte und Verfahren sichern „Pioniergewinne“. Jedoch durch Verbreitung (diffusion) geht der Vorteil von Extra-Profiten wieder verloren. Nicht die neue Idee, sondern der im Wettbewerbsvergleich frühe Zeitpunkt der Einführung, bringt den Erfolg. So bezeichnet Albach mit deutlich ökonomischem Akzent Innovationen als „durch Wettbewerb gefilterte Kreativität“ (Alpach 1989, 1338).

Ausgehend vom Schumpeterschen Innovationsbegriff stand die Persönlichkeit des Unternehmers als Idealtyp im Zentrum. Empirische betriebswirtschaftliche und industriesoziologische Forschung (Überblick bei Hauschildt 2002 und Noss 2002) hat mittlerweile unterschiedliche Typen von „Promotoren“ mit spezifischen Kompetenzen bezogen auf Fachlichkeit, Macht und Prozesssteuerung identifiziert (Fach-, Macht- und Prozesspromotoren) (Noss 2002, 38) und den Stellenwert der Unternehmenskultur betont. In dieser Konzeption spielen die personellen, kompetenten Beiträge verschiedener Gruppen von Beschäftigten eine entscheidende Rolle; es zeigt, dass Innovation ein arbeitsteiliger Prozess geworden ist, u.a. weil der Modus der betrieblichen Generierung von Wissen sich auf verteilte Instanzen verlagert hat. Es gibt eine organisationale Diffusion des Innovationsprozesses (Kurz 2002, 605). Statt Innovationskaskaden, bei denen Inventionen aus der Forschungs- und Entwicklung zur Diffusion in die Anwendung herabfließen, bestehen und verstärken sich „Innovationskulturen“, bei denen auch Widerstände gegen Innovation als „Opponenten“ auftreten können, wenn Interessenstrukturen unberücksichtigt bleiben oder verletzt werden. Nicht nur der „kreative Inventor“, sondern die gesamte Organisation, ihre „Innovationskultur“ und besonders die Kompetenz des Personals insgesamt sind Anstoß und Träger von Innovationen. Innovationen sind also einbezogen in Organisationen und somit abhängig von den Interessenkonstellationen und den Partizipationschancen der verschiedenen Gruppen des Personals.

## **2. Innovation als sozialer Prozess**

In der Schumpeterschen Kennzeichnung als „schöpferischer Zerstörung“ wird die Janusköpfigkeit von Innovation deutlich. Mit zynischer Brutalität formuliert findet sich die destruktive Seite bei dem Management-Guru Tom Peters: „Zerstörung ist cool! ... Es ist einfacher, eine Organisation zu liquidieren, als sie zu verändern“ (Peters 2002, 35,36). Wenn eine Abteilung geschlossen wird, hat die Unternehmung gelernt.

Stabilität wird langfristig zum Risiko. Deutlich wird ein Innovationsparadox: Gerade in „innovativen Firmen“ werden eigentlich noch bestens funktionierende Anlagen stillgelegt und hochentwickelte Qualifikationen entwertet. Innovationsprozesse bergen also in divergierenden Interessenkonstellationen ambivalente Risiken und Konsequenzen. Einerseits zerstören „ruinöse“ Innovationen Erwerbs- und Einkommenschancen und zerschlagen soziale Sicherheit. Andererseits können mit „konstruktiven“ Innovationen Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten gestaltet werden.

Innovation ist kein singulärer, kreativer Akt, sondern ein sozialer Prozess der Aushandlung und Umsetzung. Es geht bei Innovationen immer auch um Interessen. Es geht um Macht in Unternehmenshierarchien, und Einkommenschancen z.B. durch Patentansprüche, um Sicherheit von Arbeitsplätzen. Was sich durchsetzt, ist nicht immer das Bessere, sondern das in Interessenkonflikten Ausgehandelte. Empirische Untersuchungen von Innovationsprozessen belegen Implementationsprobleme:

- Konflikte über den besten Weg zum Erfolg sind normal. Manchmal eskalierten Innovationskonflikte derart, dass der Innovationsprozess zusammenbricht.
- Innovationsprozesse kommen aufgrund von Widerständen entgegengesetzter Interessen nicht voran und versanden. Inhaber von Patenten werden innovationskonservativ, weil sie ihre Tantiemen verlieren.
- Viel versprechende Inventionen enden oft als Misserfolge, weil ihre Diffusion immer unter Unsicherheit stattfindet..
- Grundlegende Inventionen werden zufällig, d. h. während der Verfolgung ganz anderer Ziele entdeckt.
- Trotz sorgfältiger und aufwendiger Planung scheiterten Innovationen an Fehleinschätzungen über Entwicklungs- und Umsetzungskosten.
- Manche Innovation können nur konspirativ erfolgreich abgeschlossen werden, gegen die Planungen und Entscheidungen des Managements.
- Die meisten Innovationen benötigen für die Realisierung sehr viel mehr Zeit als ursprünglich geplant, eine Verdopplung der Zeit ist fast normal (Scholl 2004).

Das Innovationsgeschehen in den Unternehmen ist also abhängig von der mikropolitischen Konstellation von Experten, Promotoren und Organisatoren, sowie vom Einbezug potentieller Opponenten. Innovationspotentiale resultieren immer deutlicher von der Kompetenz und Partizipation aller beteiligten Beschäftigtengruppen. Wenn also verkündet wird: „Innovationen fangen in den Köpfen an“ (Frankfurter Rundschau 14.2.2004, S.13), geht es darum das „Potential im Kopf“ (Die Zeit 15.1.2004, S. 18) zu aktivieren. Die Entfaltung der „Humanressourcen“ wird demgemäss zukünftig einen noch größeren Stellenwert in Innovationsprozessen erhalten. Die personellen Beiträge, nicht nur die technologischen Anstöße, sind nach dieser Sichtweise die

wichtigsten Antriebskräfte von Innovationen und erhalten deshalb eine entscheidende Rolle.

„Innovationen sind zunehmend mehr als nur ein technologisch bestimmtes, industrielles Problem“ (Hauschildt 2002, 4). Diese Grundüberlegung regt an zu einem Strategiewechsel von einem technikzentrierten zu einem personalorientierten Ansatz. Entsprechende innovationspolitische Konzepte öffnen der Möglichkeit, Arbeitnehmerinteressen aufzunehmen, an der Gestaltung der eigenen zukünftigen Arbeitssituation teilzunehmen, eigene arbeitsbezogene Interessen verwirklichen zu können, mit betrieblichen Leistungsanforderungen umzugehen, sowie Kooperationschancen bei der Planung und Umsetzung von innovativen Ideen zu entwickeln. Demgemäß müssen Kompetenzen entwickelt und erworben werden, welche die Partizipation der Beschäftigten am Innovationsprozess gewährleisten.

Dies erfordert eine Umkehr der Denkrichtung der Personalentwicklung von einer „Lückenbüßerfunktion“ – bezogen auf einen unterstellten Vorrang der Technik – hin zu einem „Kompetenzentwicklungspfad“ (Faulstich 2004) – bezogen auf einen höheren Stellenwert des Personals. Statt zu fragen, welche Anforderungen an Kompetenzen gestellt werden, um verwertbare innovative Produkte zu kreieren und zu distribuieren, kann die prioritäre Entwicklung von Kompetenz das Potential für Kreativität und Innovation erzeugen.

An diese Überlegung schließen sich Begründung, Entwicklung und Bewertung einer „personalorientierten Innovationsstrategie“ an, die ausgeht von den Kompetenzen der Arbeitenden. In den Vordergrund treten Lernprozesse, in denen Expertise, Motivation und Kommunikation entwickelt und gefördert werden können. Dies schließt die Partizipation der Beschäftigten ein – durchaus auch im Interesse der Unternehmen, welche sich der selbsterzeugten rapiden Dynamik „schöpferischer Zerstörung“ stellen müssen.

### **3. *Impulse und Trends***

Betriebliche Innovationsprozesse werden gerahmt durch sich permanent verändernde, unübersichtliche Kontexte der Absatzmärkte. Die aktuelle Globalisierungsdiskussion spitzt dies zu, da in weltweit entstehende Wettbewerbsverhältnissen Produkt-

und Entwicklungszyklen sich beschleunigt verkürzen. In immer schnelleren Schüben werden technische und organisatorische Innovationen verbraucht.

Hintergrund sind lange Wellen von gesellschaftlichen Grundströmungen, welche durch technologische, demographische und kulturelle Impulse ausgelöst werden. Diese erzeugen Rahmenbedingungen und Folgen für die Unternehmen, auf welche das Management mit den jeweiligen Innovationsstrategien reagiert. Insgesamt ist ein höherer Stellenwert der Kompetenz des Personals wahrscheinlich:

- **Wissenschaftsentwicklung und Arbeitswelt:**

Wissenschaft ist selbst zur wichtigsten Quelle neuen Wissens und immer neuer Technologien geworden. Zukünftige Entwicklungen beruhen immer mehr auf wissensbasierten Güter- und Leistungseinstellungen. Die sich beschleunigenden Entwicklungstendenzen im Beschäftigungssystem erfordern weitreichende Wissensaneignung und entsprechende Lernanstrengungen. Die Verschiebung der Tätigkeitsschwerpunkte in Richtung Dienstleistungen im Prozess der Tertiarisierung steigert ebenfalls das formale Niveau der Kompetenz. Dies erhöht die Innovationspotentiale wesentlich.

- **Bevölkerungsentwicklung:**

Die Altersstruktur verändert sich dramatisch. Der Anteil der Jüngeren „am Erwerbspersonenpotential“ nimmt ab, entsprechend der der Älteren zu. Der Umfang der Erwerbsbevölkerung kann nur durch Zuwanderungen erhalten werden. Der Ausländeranteil wird entsprechend steigen. Gleichzeitig nimmt die Erwerbsbeteiligung von Frauen zu. Die Innovationspotentiale der verschiedenen Gruppen, können genutzt werden.

- **„Wertewandel“:**

Die Bewertung von Arbeiten und Lernen erhöht sich zunehmend und differenziert sich gleichzeitig. Gerade die Erwerbslosigkeit belegt reziprok die Bedeutung von Teilhabe an Arbeit. In den verschiedenen gesellschaftlichen Milieus gibt es divergierende, gegen- und rückläufige Innovationsbereitschaft angesichts des auf der einen Seite zunehmenden Reichtums und gleichzeitig der auf der anderen Seite wachsender Armut. Es gibt eine steigende Weiterbildungsarmut.

Resultierende Impulse erhöhen die Relevanz des Personals für die Unternehmensentwicklung (Faulstich 1998). Für die betriebliche Personalentwicklung und Weiterbildung kommt es darauf an, wie angesichts der sich verstärkenden Trends Innovationspotentiale genutzt werden können, welche aufbauen auf den Kompetenzen und den Partizipationschancen der Arbeitenden. Entsprechende Entwicklungsansätze müssen dies mit einbeziehen, wenn betriebliche und soziale Umstellungen nicht nur als Risiko erfahren werden sollen, auf die mit Opposition und mit Abwehr reagiert wird.

#### **4. Machbarkeitsmythen in „neuen Lernkulturen“**

Der partizipative Einbezug der „Humanressourcen“, d.h. der Beschäftigten, in Innovationsprozesse wäre dazu Voraussetzung. Nichtsdestoweniger gehen Strategien des Innovationsmanagements meist weiter von einem instrumentellen Zugriff auf „Kompetenzentwicklung“ aus. Dies gilt für die hegemoniale betriebswirtschaftliche Sichtweise.

Beispielweise haben angesichts des empirisch schwer belegbaren Nutzens von Weiterbildung für Innovationsprozesse Staudt und Kriegesmann in kritischer Pose verkündet: „Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht“ (Staudt/Kriegesmann 1999; 2001). Die Leistungsfähigkeit beruflicher Weiterbildung wird generell in Frage gestellt. Dabei wird ein Auseinanderfallen zwischen überzogenen Erwartungen und mittlerweile belegbaren Misserfolgen bezogen auf Weiterbildung denunziert – allerdings wird verschwiegen, dass die gleichen Akteure solche Illusionen seit Mitte der 1980er Jahre überhaupt erst erzeugt haben (Staudt 1986). In einer Untersuchung von „Kompetenzentwicklung und Innovation“ (Staudt/Kriegesmann 2001) wird als Problemverursacher ein vereinfachtes Bild institutionell und personell verharschter Weiterbildungsanbieter gezeichnet und eine entsprechende Schuldzuweisung verhängt: „Innovationen kommen trotz gewaltiger Wissensvermittlungsanstrengungen nicht voran“ (ebd. 2). Rettung wird versprochen durch „Paradigmenwechsel von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung“ (ebd.). „Die Aufgabe der Alibifunktion von Wissensvermittlung macht den Weg zu echten Innovationen frei“ (ebd. 5). Gefunden wird die Lösung in einer „Neuen Lernkultur“:



*„Die Umsetzung in Betrieben bzw. die Etablierung einer neuen Lernkultur verlangt*

*- Methoden der integrierten Kompetenz-, Organisations- und Unternehmensentwicklung,*

*aber auch*

*- rigide Verfahren der Steuerung und Kontrolle der Entwicklungsmaßnahmen und des Innovationsprozesses“ (ebd. 5).*

Die Integration von Personal- und Organisationsentwicklung ist nun eigentlich schon lange Kenntnisstand personalorientierter Weiterbildungsansätze und rigides Controlling ist Wirklichkeit in vielen Unternehmen, sodass die pauschale Kritik lediglich verbale Alternativen produziert und die institutionelle Weiterbildung diskreditiert.

Unterstellt wird das „Weiterbildung zum Innovationshemmnis wird“, deshalb seien neue „Lernkultur und Innovation“ gefordert (Rosenstiel/Wastian 2001). Es wird behauptet, „dass Weiterbildung durchaus dysfunktionale Effekte haben kann und so in die Gefahr gerät, zum Innovationshemmnis zu werden“ (ebd. 205). Permanente kleine Anpassungen – so die skurrile Argumentation – könnten die schöpferische Zerstörung aufhalten und innovative Sprünge hemmen. Als „Innovationsbarrieren“ werden benannt: Formalisierung, Spezialisierung, Standardisierung und Größe der Einheit (ebd. 242). Genau diese Merkmale werden der Weiterbildung unterstellt, was deutlich an ihrer Vielfältigkeit vorbeigeht. Die Hauptzielrichtung der Diskussion um „Neue Lernkultur“ ist eine Deinstitutionalisierung des Lernens. Die Betonung des „informellen“ Lernens soll „institutionelles“ und „organisiertes“ Lernen entwerten. In der Folge werden Regulationschancen erschwert. Lernen diffundiert in andere Tätigkeitszusammenhänge, wird unfassbar und scheinbar nicht vermittelbar. Lernzeiten verflüchtigen sich. Vertrauenslernzeiten lösen Ansprüche (scheinbar) auf. Weiterbildung wird zur „Bringschuld“ der „Arbeitskraftunternehmer“.

Wie eine entsprechende „innovationsförderliche Lernkultur“ aussehen könnte, bleibt bei der Pauschalkritik unklar. Es könnte nämlich sein, dass Kreativität genau da entsteht, wo sie nicht integriert ist in Hierarchie und Kontrolle, in Stress, sondern entlastet, zeitlich entspannt und unterstützt durch die Institutionen und das Personal – in der Weiterbildung.

Die Fortsetzung der instrumentellen Illusion des Innovationsmanagements führt dagegen dazu neue Mythen zu schaffen: den der „Neuen Lernkultur“ und den des „Wissensmanagements“ – beides Strategieforneln, die ebensoviel begriffliche Diffusion erzeugen, wie sie instrumentelle Machbarkeit unterstellen.

### **5. Problembereiche des „Innovations- und Wissensmanagements“**

Gegen Machbarkeitsillusionen können ausgehend von einem interessenbezogenen Innovationsbegriff Probleme identifiziert werden, die zu berücksichtigen sind, wenn es darum geht, personalorientierte Innovationsstrategien aufzubauen. Dies schließt an an die Diskussion um Probleme des „Wissensmanagements“.

Wissensaneignung und -verwendung sind immer mehr als schlichte Informationsverarbeitungsprozesse. Es geht nicht nur um die bloße Speicherung und Anwendung scheinbar feststehender Kenntnisse. Es geht um den Zugriff auf die immateriellen, im Prinzip unbegrenzten Ressourcen geistiger Arbeit durch systemische Expropriation und Kombination individueller Wissensbestände. Außerdem verfügen Organisationen selbst über implizites Wissen, wie es sich in gewachsenen Unternehmens- und besonders Wissenskulturen realisiert.

Übergänge von implizitem zu explizitem, sowie vom individuellen zum organisationalen Wissen – das sind die Kernprobleme des „Wissensmanagements“: „das versunkene Gold in den Köpfen der Beschäftigten zu heben“ – sind jedoch keineswegs einfach oder technisch lösbar. Ein instrumenteller Ansatz des „Wissensmanagements“ bleibt kontextblind und ist deshalb nur beschränkt tragfähig.

Dies kann an einem Phasenmodell, wie es in verschiedenen Varianten von der Betriebswirtschaftslehre vorgeschlagen wird, verdeutlicht werden (Abb.). Modelliert werden Übergänge zwischen Erzeugung, Vermittlung und Anwendung von Wissen. Dabei ist ein Kaskadenmodell bei dem Wissen von der Erzeugung zur Anwendung fließt unangemessen. Eher realitätsadäquat ist Regelungsmodell, das die zyklische Komplexität der Innovationsprozesse als Wissensumsetzung abbildet:

Die ersten Schritte sind die Identifikation und die Explikation von Wissen. Um ihre Diffusion zu ermöglichen, müssen die Wissensbestände systematisiert und formalisiert werden. Dies wäre Voraussetzung, um eine Verfügbarkeit auf informations- und

kommunikationstechnischer Basis zu erreichen. Die Erfolge des „Wissensmanagements“ zeigen sich demgemäss dann, wenn neue Kombinationen von Wissen möglich werden und altes Wissen modifiziert wird, also Innovation stattgefunden hat. Dieser Prozess wiederholt sich der Modellkonstruktion folgend zyklisch.

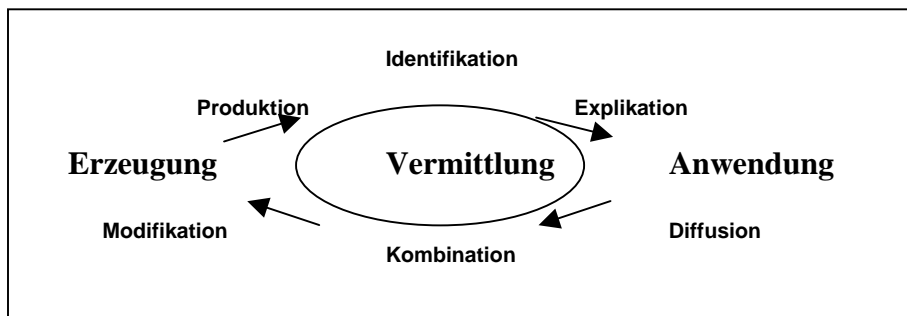


Abb.: Ablaufmodell des „Innovations- und Wissensmanagements“

In der Umsetzung allerdings verliert das instrumentell orientierte Konzept seine Plausibilität. Es wird ein Ablauf unterstellt, der als technischer Prozess modelliert werden kann. Tatsächlich aber ist er bis in die Poren mikropolitisch durchdrungen.

Auf allen Stufen dieses scheinbar bruchlosen Ablaufprozesses ergeben sich Probleme. Diese zu lösen, wäre die eigentliche, aber wohl kaum abschließend erledigbare Aufgabe des Wissensmanagements.

Hauptintention ist es, implizites zu explizitem, individuelles zu systemischem Wissen und damit verfügbar zu machen. Dabei dominiert das dahinterstehende Interesse, das Wissen der Arbeitenden zu extrahieren und profitabel anzueignen. „Verborgene Schätze heben“ ist die Devise des Projekts „KluG – Kenntnisse leiten zu unternehmerischem Gewinn. Einführung von Wissensmanagement in KMU“ des Instituts der deutschen Wirtschaft (iwd 11.1.2001).

Aber dem Zugriff auf die Köpfe der Arbeitenden, dem „kulturellen Imperialismus des Managements“ (Deutschmann 1989) steht eine sich immer wieder erneuernde Resistenz des Erfahrungswissens entgegen (Malsch 1987). Dies führt zwangsläufig zu Zurückhaltung und Verweigerung.

- **Produktion:** Die Erzeugung neuen Wissens ist keineswegs eindeutig verortbar. Weder Hochschulen, Forschungseinrichtungen noch Entwicklungsabteilungen sind als ausschließlicher oder auch nur vorrangiger Entstehungsort eingrenzbar, sondern Wissensproduktion ist immer schon einbezogen in „knowledge communities“, die über die „scientific communities“ hinausreichen. Es bestehen in Organisationen spezifische Innovationskulturen, welche Initiative und Kreativität fördern oder aber behindern. Wenn keine hinreichenden Anreizsysteme greifen, entstehen Innovationsblockaden. Das herkömmlich Verschlagswesen ist unzureichend, Arbeitnehmerbeteiligung an Patenten oft nicht geklärt.
  
- **Identifikation:** Die Menge prinzipiell produzierbarer Daten ist grenzenlos. Es kommt also darauf an, für die Organisation Relevanzkriterien explizit zu machen, um Suchfelder einzugrenzen. Herangezogen werden zum Beispiel Unternehmensziele, Führungsgrundsätze, Leitbilder, Projektziele u.ä. Das überschreitet aber von Anfang an technische Lösungen, ist interessenorientiert und wird so zu einer betriebspolitischen Konfliktfeld.  
Gleichzeitig gibt es bei den Beschäftigten eine berechtigte Zurückhaltung, ihr Erfahrungswissen offen zu legen und zugänglich zu machen. Es müsste deshalb deutlich gemacht werden, welchen Nutzen die verschiedenen Beteiligten aus einem Prozess des Wissensmanagements ziehen können. Strategien z.B. Einkommensanteile an Wissensteilbereitschaft zu binden, sind eher hilflose Versuche, mit dem grundsätzlichen Problem von Wissensmacht umzugehen, dass nämlich Wissensweitergabe Machtverlust bedeuten kann.
  
- **Explikation:** Typisch für implizites Wissen ist schwierige Artikulierbarkeit. Kompetenzen sind erfahrungsgebunden, leiblich, sinnlich und eben nicht wie wissenschaftliches Wissen verallgemeinerbar und übertragbar. Vieles ist biographisch entstanden, situativ eingebunden und stark emotional gefärbt. Daraus entstehen Probleme und prinzipielle Grenzen der Abstrahierbarkeit und Formalisierbarkeit.
  
- **Diffusion:** Für Zugänglichkeit und Verfügbarkeit zwischen den Personen und in der Organisation dürfen Konkurrenzsituationen und Interessenpositionen

nicht unterschlagen werden. Probleme der Kommunizierbarkeit von Wissens-  
elementen sind z.T. auf die anfallenden Datenmengen und entsprechende  
Zugriffsmöglichkeiten zurückzuführen, gleichzeitig aber auch auf Kompeten-  
zen und konfliktäre Interessen der Beteiligten. Negative Sanktionen, z.B. auf-  
gebaute Wissensbarrieren als Mobbing zu brandmarken, greifen nicht. Gute  
Ideen sind wertvoll, weil sie verkaufbar sind, und schützenswert, weil sie ge-  
klaut werden können. Deshalb wird beim „Wissensmanagement“ soviel über  
Vertrauen geredet.

- **Kombination:** Zugänglichkeit der Wissensbestände wäre Voraussetzung, um  
neue Kombinationsmöglichkeiten bei den Personen wie in der Organisation zu  
ermöglichen. Projektteams können dann erfolgreich sein, wenn eine erweiter-  
te, geteilte Wissensbasis hergestellt werden kann.  
Dabei muss eine Integrierbarkeit von neuem und vorhandenem Wissen gesi-  
chert werden. Wesentlich aber für die Reorganisation alter Strukturen des  
Wissens ist menschliche Kreativität, die eingefahrene Wissensmuster ver-  
rückt. Daraus erst entstehen neue Innovationspotentiale.
- **Modifikation:** Bestehende Wissenselemente müssen verändert werden. Einge-  
fahrenen Routinen werden in Frage gestellt. Wissensmanagement setzt also  
Lernfähigkeit sowohl der Individuen als auch der Organisation voraus. Um  
Chancen expansiven Lernens zu ergreifen müssen Widerständigkeiten abge-  
baut werden, die aber beim Fortbestehen von Kontrolle und Hierarchie immer  
wieder neu auftreten.

Resultat ist: Der scheinbar nur instrumentelle Prozess des „Wissensmanagements“  
gerät unvermeidlich in die Konfliktfelder betrieblicher Interessenverhältnisse. Wäh-  
rend bisher vorrangig technizistische Managementinstrumente diskutiert wurden,  
stellt sich heraus, dass eher eine „Mikropolitik des Wissens“ (Weißbach 2001) das  
angemessenere Konzept liefern kann.

Gegenüber Kontrollstrategien und dem Gedanken potentiell totaler Wissensenteig-  
nung bestehen prinzipielle Restriktionen. Expertise – als situative Kompetenz zur  
Selektion von Information – ist nicht abschließend extrahierbar aus handelnden Per-

sonen. Sie bleibt gebunden an soziale Kompetenz und die Eigensinnigkeit von Reflexion. Um Lernchancen in Organisationen bezogen auf Wissensstrukturen und Innovationsmöglichkeiten zu ergreifen, müssen die Widerständigkeiten der Personen und ihre Interessen berücksichtigt werden. Ein reflektiertes Innovationsmanagement, das die Probleme des Umgangs mit Wissen berücksichtigt, ist sinnvoller weise interessen- und partizipationsorientiert.

## **6. Entwicklungsperspektiven**

Dafür muss man sich allerdings der Rahmenbedingungen vergewissern. Die betriebliche Handlungsebene ist eingebunden in volkswirtschaftliche Entwicklungen, welche die Spielregeln der Aushandlung von Innovationskonsens permanent ändern: Sicherlich die größte gegenwärtige und zukünftig erwartbare gesellschaftliche Bedrohung, welche Innovationsabwehr provoziert aber auch gleichzeitig Innovationsdruck erzeugt, ist das fortdauernde Risiko der Erwerbslosigkeit. Konstruktive Innovationsstrategien aber, welche die Interessen der Beschäftigten aufnehmen, setzen perspektivisch Arbeitsplatzsicherheit voraus.

Gleichzeitig darf aber die Frage der Arbeitsgestaltung nicht verloren gehen. Nach Auslaufen der „Humanisierungsdiskussion“ ist das Problem, wie sinnvolle und angemessene Arbeitsplätze entwickelt werden können, eher in den Hintergrund geraten. Demgegenüber ist der zentrale Fokus einer angemessenen Innovationsstrategie darauf gerichtet, wie die Gestaltungskompetenz der betrieblichen Akteure für persönlichkeits- und lernförderliche Arbeitsplätze gefördert werden kann. Aus Sicht der Beschäftigten steht deshalb nicht „Anpassungslernen“ sondern „Gestaltungslernen“ im Vordergrund zukünftiger Entwicklung. Es ist zu klären, welche Kompetenzen, wie und in welchen Kontexten entwickelt werden können, um für Gesellschafts- und Betriebsstrukturen vorzubereiten, in denen Innovationschancen genutzt werden können. Widerstände gegen Innovationen und resultierende Lernanforderungen können durchaus berechtigt sein. Innovationen können aus technischem Blickwinkel sensationell sein und gleichzeitig in humaner Sicht katastrophal z.B. hinsichtlich Gesundheitsbelastung, Arbeitsplatzvernichtung oder Entwertung von Qualifikationen.

Resultat ist also, dass ohne Bedeutsamkeit für die Beschäftigten selbst Innovationsprozesse ein „defensives Lernen“ (als Gegensatz zu „Expansivem Lernen“ vgl. Faulstich/Ludwig 2004) erzwingen, weil ihr Sinn fremd, Unternehmensinteressen unter-

worfen und somit äußerlich bleibt. In der Folge entziehen sich die Beschäftigten bzw. reagieren mit Innovationsresistenz und Lernwiderständen.

Nun wird dem leicht eine Miesmacher-Position und Lamentier-Haltung unterschoben. Zu fragen ist aber je konkret, was Innovationen bezogen auf die Beschäftigteninteressen bewirken. Zu fragen ist dann weiter, wie „innovative Milieus“ entstehen können, welche die Kompetenz und Partizipation „innovativen Personals“ stützen und erweitern. Wenn man eine „personalorientierte Innovationsstrategie“ stark machen will, bleibt Kompetenz und deren Entwicklung der wichtigste Ansatz.

### **Literatur:**

- Albach, H.: Innovationsstrategien zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. In: ZfB (1989) 1338-1352
- Faulstich, P.: Strategien betrieblicher Weiterbildung. München 1998
- Faulstich, P.: Zukunftsperspektiven aus der Weiterbildungsmisere. Hamburg 2004
- Faulstich, P./Ludwig, J.: Expansives Lernen. Bartmannsweiler 2004
- Hauschildt, J.: Innovationsmanagement. München 1997. 2. Aufl.
- Hauschildt, J.: Zwischenbilanz: Prozesse, Strukturen und Schlüsselpersonen des Innovationsmanagements. In: Managementforschung (2002) 1-33
- Hoffmann, L.: Innovation durch Konspiration. In: IBM-Nachrichten (1991) H. 307, 16-24
- iwd (Institut der Deutschen Wirtschaft: Innovationen: Motor für mehr Beschäftigung. In: iwd 3. Mai 2004, 4-5
- Kurz, C.: Innovation und Kompetenzen im Wandel industrieller Organisationsstrukturen. In: MittAB (2002) 601-615
- Malsch, Th.: Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der „Imperialismus der instrumentellen Vernunft“ In: Zeitschrift für Soziologie (1987) 77-91
- Noss, Chr.: Innovationsmanagement – Quo vadis? In: Managementforschung (2002) 35-48
- Peters, T.: Der Innovationskreis. München 2002. 4. Aufl.
- Pleschak, F./Sabisch, H.: Innovationsmanagement. Stuttgart 1996
- Rosenstiel, L. v./Wastian, M.: Wenn Weiterbildung zum Innovationshemmnis wird: Lernkultur und Innovation. In: AG QUEM (Hrsg.) Kompetenzentwicklung 2001. Münster 2001, 203-246
- Scholl, W. : Innovation und Information. Göttingen 2004
- Schumpeter, J. A.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. München 1972
- Schumpeter, J. A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig 1935
- Staudt, E. (Hrsg.): Das Management von Innovationen. Frankfurt/ M. 1986
- Staudt, E./Kriegesmann, B. Weiterbildung : Ein Mythos zerbricht. In: AG QUEM (Hrsg.) Kompetenzentwicklung '99. Münster 1999, 17-59
- Staudt, E./Kriegesmann, B.: Kompetenzentwicklung und Innovation. QUEM Bulletin 6'2001, 1-5
- Weißbach, B.: Expertenwelten und Managementpraxis: Zur Mikropolitik des Wissens. In: Arbeit (2001) 167-177
- Willke, H.: Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie (1998) 161-177