



**Ressourcenorientierte Strategien im Kontext von
Innovation und lernförderlicher
Unternehmenskultur**

Ingrid Matthäi

Hinweis zum Verbundprojekt **AGIL**:

AGIL – Ressourcenorientierte Ansätze zur Generierung innovationsförderlicher Unternehmens- und Lernkulturen ist ein vom bmb+f im Schwerpunkt „Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen“ gefördertes Verbundprojekt und wird fachlich begleitet vom Projektträger DLR Innovative Arbeitsgestaltung. Das Verbundprojekt wird mit Mitteln des bmb+f unter den Förderkennzeichen 01HY0343-01HY346 gefördert.

A. Theoretische Ansätze zu Innovation und Kultur

1. Wettbewerbs- und innovationsfähiger durch ressourcenorientierte Unternehmensstrategien

Die Innovationsfähigkeit wird zu einem, wenn nicht gar *dem* ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktor für Unternehmen an Standorten mit einem relativ hohen Kostenniveau. Der Versuch im Rahmen einer Low-road-Strategie ausschließlich über den Preis (economy of scales) bzw. die Kosten mit Anbietern aus Billiglohnländern konkurrieren zu wollen, dürfte in der Regel zum Scheitern verurteilt sein. Abheben können sich solche Unternehmen von der weltweiten Konkurrenz vor allem dadurch, dass sie eine High-road-Strategie verfolgen, indem sie intelligente und kundenspezifische Lösungen, innovative Produkte und neue Geschäftsmodelle, in denen bspw. Produkte mit Dienstleistungen kombiniert werden, anbieten, die Abnehmern einen spezifischen ‚Mehrwert‘ bieten, der auch höhere Preise durchsetzbar macht. Das wiederum setzt Investitionen in Forschung und Entwicklung ebenso voraus wie Investitionen in das Humankapital, damit die Potenziale, Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten systematisch angepasst, aktualisiert und weiterentwickelt werden können. Eine lernförderliche Unternehmenskultur, die zur Stärkung von Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten beiträgt und zugleich die vorhandenen Ressourcen und Potenziale für die Organisation erschließt, ist langfristig ein Garant für den Erhalt der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Doch was macht Unternehmen innovativ? Wie kann deren Innovationsfähigkeit gefördert und entwickelt werden? Innovationstheorien bieten dazu unterschiedliche Erklärungen an. Dem frühen Schumpeter zufolge ist die Innovationsfähigkeit und Innovationskompetenz stark gekoppelt an und konzentriert auf die Unternehmerpersönlichkeit, der in einem Akt schöpferischer Zerstörung neue Lösungen hervorbringt. Das Schumpeter'sche Gedankengebilde von Innovation, das sich auf eine charismatische und kreative Sozialfigur konzentriert, die aus eigener Kraft schöpferisch tätig wird, steht sowohl in Kontrast zu seinen späteren Ausführungen als auch zu neueren Innovationstheorien (vgl. Braun-Thürmann 2005). Gegenwärtig dominieren zwei konkurrierende Innovationsparadigmen. Der ‚technizistische‘ Approach geht im Prinzip von der grundsätzlichen Planbarkeit von Innovation aus. Voraussetzung für den ‚Output‘ an Innovationen ist ein entsprechender ‚Input‘ an FuE-Kapazitäten, Forschungsbudgets und Innovationsspezialisten sowie einem ‚Technologiemanagement‘, das den betrieblichen Innovationsprozess effizient und quasi ‚industriell‘ steuert. „Innovationsmilieu-Ansätze“ hingegen hegen substanzielle Zweifel daran, Innovationen planmäßig und durch gezielte Steuerung bzw. geschickte Kombination von Innovationsfaktoren hervorbringen zu können (vgl. Grewer/Matthäi/Reindl 2005). Vielmehr entsteht und wächst betriebliche Innovationskompetenz aus der jeweiligen Innovationspraxis, die durch das betriebliche Milieu und die Sozialorganisation präformiert wird, wobei letztere wiederum die Fähigkeiten zur (Re-)Kombination und Verwertung unternehmensspezifischer Ressourcen und Fähigkeiten beeinflussen. Diesem Innovationsverständnis zufolge werden Innovationen in sozialen Kontexten erzeugt, d.h. sie sind im Wesentlichen das Produkt kollektiver Handlungs- und Lernprozesse. Auch Moldaschl (2005a) verweist unter Bezug auf ressourcenorientierte Unterneh-

menstheorien ebenfalls auf die alleinigen nichttechnischen Erfolgsfaktoren der Innovation – und das sind die sozialorganisatorischen Bedingungen erfolgreicher Innovationsprozesse.

Ressourcenorientierte Unternehmenstheorien (RBV) verweisen explizit auf die firmenspezifischen Voraussetzungen und Faktoren, die Innovation erst ermöglichen und hervorbringen. Denn Innovationen als solche sichern RBV zufolge noch keine langfristigen Wettbewerbsvorsprünge, weil sie relativ rasch imitiert werden können und der first-mover advantage immer nur von zeitlich begrenzter Dauer ist (vgl. Wernerfelt 1984). Langfristig erfolgreich sind Unternehmen nur dann, wenn sie über eine kontinuierliche Innovations- und Lernfähigkeit verfügen, sich auf verkürzte Produkt- und Innovationszyklen einstellen und flexibel auf Umweltveränderungen (Märkte, Kundenbedürfnisse etc.) reagieren können. Doch woran liegt es, dass manche Firmen diese Fähigkeiten haben und andere anscheinend nicht?

Der Resource-based View Approach (RBV) ist ein theoretischer Ansatz, der auf der betrieblichen Ebene zur Erklärung wirtschaftlich erfolgreichen Handelns ansetzt (vgl. u.a. Penrose 1959, Grant 1996, Barney 1991; Hall 1992, Moldaschl 2005). Die Renaissance ressourcenorientierter Unternehmenstheorien ist keineswegs zufällig, sondern eng verbunden mit aktuellen Diskursen zur Standort-, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen, die sich in einem globalisierten und intensivierten Wettbewerb sowie im strukturellen Umbruch von der Industrie- zur Wissensgesellschaft befinden. Auf der Suche nach dem Erfolgsgeheimnis von Unternehmen scheint RBV naheliegende – betriebspezifische - Erklärungen zu liefern und zugleich Lösungen aufzuzeigen, wie Unternehmen ihre Anpassungs- und Innovationsfähigkeit in einem sich permanent wandelnden Umfeld erhalten können.

Was genau besagt die Resource-based View of the Firm? Resource-based View ist ein Sammelbegriff, der heterogene Ressourcenansätze mit teils diffusen und unspezifischen, teils sehr konkreten Ressourcen-Definitionen umfasst. Meist wird nicht genauer zwischen Ressourcen und Fähigkeiten unterschieden oder erklärt, ob Fähigkeiten eine Form von Ressourcen darstellen (vgl. Fried 2005). Gemeinhin werden die Ressourcenarten in ‚tangible‘ und ‚intangible assets‘ unterteilt. Zu den ‚tangible assets‘, d.h. den materiellen Ressourcen, zählen Kapital, Gebäude, Anlagen etc., zu den ‚intangible assets‘ die immateriellen Ressourcen wie Humankapital, Wissen, Fähigkeiten, Kompetenzen. Die Gemeinsamkeit der diversen RBV-Ansätze liegt in den zentralen Grundprämissen für die Erklärung wirtschaftlichen Erfolgs: dieser beruht auf der Unterschiedlichkeit von Unternehmen hinsichtlich ihrer jeweiligen Ressourcenausstattung und –Verfügbarkeit. Der Vorteil dieser spezifischen Ressourcen liegt in ihrer Betriebsgebundenheit. Deshalb sind sie von Wettbewerbern kaum imitierbar, nicht am Markt handelbar, nicht substituierbar und ein eher knappes Gut. Allgemein zugängliche Ressourcen wie bspw. kodifiziertes Wissen, Technik, Standardsoftware etc. bieten daher keine langfristigen Wettbewerbsvorteile, da sie prinzipiell für alle Marktteilnehmer verfügbar sind. Wirtschaftliche Vorteile resultieren demzufolge vor allem aus den immateriellen Ressourcen, die betriebsgebunden sind und deswegen ihre Wirkung jeweils nur im Kontext eines historisch gewachsenen betrieblichen Milieus entfalten.

RBV ist ein – in Bezug auf Unternehmen – individualistischer Ansatz und steht damit im Kontrast zur Best-Practice-Philosophie¹ (vgl. Moldaschl 2005). Die Fähigkeit Ressourcen dergestalt zu generieren, zu transformieren und zu rekombinieren, dass die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit gestärkt wird, ist eng mit unternehmenshistorischen, sozialorganisatorischen und unternehmenskulturellen Aspekten verwoben. Dieses komplexe Beziehungsgeflecht macht es nahezu unmöglich, einzelne Erfolgsfaktoren der Innovationsfähigkeit zu identifizieren. Und es erklärt zugleich, warum es Konkurrenten nahezu unmöglich ist, durch Nachahmung ein analoges innovatives betriebliches Milieu zu erzeugen.

2. Zur Relevanz von Lern- und Wissenskulturen

2.1 Bedarfe, Wissen und Lernen anders zu organisieren

Ein Rekurs auf ressourcenorientierte Unternehmenstheorien zur Gestaltung von Unternehmenskulturen ist sinnvoll angesichts der zunehmenden strategischen Bedeutung, die immaterielle Ressourcen wie Wissens- und Humankapital für wissens- und technologiebasierte Innovationsprozesse gewinnen. Denn die betrieblichen Bedarfe, Wissen und Lernen neu zu organisieren, wachsen. Warum? Die Gründe sind vielfältig, sie sind teilweise durch die Firmen selbst evoziert, zum Teil durch die Beschleunigung des Wissensumschlags und durch tiefgreifende technische und wirtschaftliche Umwälzungsprozesse (Tertiarisierung, Globalisierung, Technisierung, Informatisierung etc.) verursacht. Die hohe Dynamik des Wandels belegen folgende Zahlen: die Technikerneuerung erfolgt im Dreijahreszyklus, die Arbeitsorganisation ändert sich im Schnitt alle sechs Jahre, Bildung und Qualifikation sind nach 12 Jahren veraltet. Angesichts verkürzter Produktlebens- und Innovationszyklen, einem immer rascheren und höheren Output von neuem Wissen bei gleichzeitiger Überflutung an Wissen und Information sowie einer schnelleren Entwertung des durch Bildungs- und Berufsabschlüsse zertifizierten Wissens können Unternehmen nicht mehr auf einen ‚urwüchsigen‘ oder sich selbst steuernden Prozess der Wissenserneuerung und Wissensdiffusion vertrauen.

Verschärfend kommt hinzu, dass durch die fortwährenden Business Re-Engineering-Prozesse bestehende Wissenskreisläufe und Wissensbestände zerschlagen werden. Die Unternehmen sind kein integrierter Wissenskosmos mehr, sondern in viele dezentrale Einheiten verstreute Wissensinseln. Permanente Reorganisationsmaßnahmen führen zu temporalisierten Strukturen, in denen ein systematischer Wissensaufbau und bereichsübergreifender Wissenstransfer kaum mehr möglich ist. Während sich einerseits die Wissensbestände im dezentralen Unternehmen stark ausdifferenzieren, wachsen umgekehrt die Erfordernisse, Fach- und Expertenwissen wieder zu integrieren und darüber hinaus externes Wissen intern verfügbar zu machen. Die Internationalisierung der Unternehmen geht ebenfalls mit neuen Erfordernissen einher, den Wissenstransfer zwischen den einzelnen Unternehmensstandor-

¹ Die Diskussion um Best Practice versus Pfadabhängigkeit wurde maßgeblich ausgelöst durch die Anfang der 1990er Jahre erschienene MIT-Studie über die internationale Automobilindustrie (Womack u.a. 1991). Darin wurde der ‚Toyotismus‘ als ‚one best way‘ zum Erfolg beschrieben und die Schlussfolgerung abgeleitet, dass dieses Modell von den Konkurrenten zu adaptieren sei, um dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben.

ten effizienter zu organisieren, um sicherzustellen, dass globale Geschäfts- und Vertriebsstrategien lokal umgesetzt werden, dass der Einsatz konvergenter Technologien nicht an fehlendem Fach- und Expertenwissen vor Ort scheitert, dass wichtige vertriebsseitige Markt- und Innovationsimpulse tatsächlich zeitnah in den Produktentwicklungsprozess einfließen. Es ist keineswegs nur eine Frage intelligenter Organisationsentwicklung oder technischer Lösungen, wie Unternehmen Wissen effizienter ‚managen‘ können, sondern zugleich eine, die das Human Resources Management betrifft.

Denn für den Erhalt der Innovationsfähigkeit sind zwar die Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter, ihre betriebspezifischen Kenntnisse über Prozesse, Verfahren und Abläufe sowie ihr (Erfahrungs-)Wissen als Ressourcen von entscheidender Bedeutung. Der größte Teil des betriebsrelevanten Wissens ist dem Betrieb aber nicht ohne Weiteres zugänglich. Denn Kompetenzen, Fähigkeiten und insbesondere das Erfahrungswissen (implizites Wissen) sind personengebunden und stellen somit einen individuellen Besitzstand dar. Penrose (1959) verweist darauf, dass Humanressourcen selbst nicht erfolgsentscheidend sind, sondern ob und wie sie vom Unternehmen verwertet werden. Die betriebliche Herausforderung besteht also darin, personengebundene Ressourcen produktiv für das Unternehmen zu erschließen, zu nutzen, zu kommunizieren und zu entwickeln.

Ein spezifischer Mehrwert für das Unternehmen entsteht erst dann, wenn es gelingt, individuelle Erfahrungs- und Wissensbestände in betriebliches – kollektives – Wissen und Handeln zu überführen. Dieser Prozess stellt hohe Anforderungen an die Unternehmen. Sie müssen als Organisation selbst lern- und wandlungsfähig werden (vgl. Argyris/Schön 2002; Kobi 1996, Brentel 2002)², durch eine systematische Personalentwicklung ihre Beschäftigten – alters- und qualifikationsübergreifend - stetig weiterbilden und darüber hinaus das Wissen aktiver ‚managen‘ als bisher. Dazu benötigen Unternehmen eine Lern- und Wissenskultur, die individuelle Entwicklung und Veränderungsbereitschaft sowie organisationale Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit gleichermaßen fördert.

Die Unternehmen müssen sicherstellen, dass die Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Kenntnisse in den Arbeits- und Leistungserstellungsprozess einbringen und zugleich auch bereit und willens sind, neues Wissen zu erwerben, um neuen oder sich wandelnden Arbeitsanforderungen gerecht zu werden. Im Spannungsfeld von Wollen, Können und Dürfen kommt die Unternehmenskultur ins Spiel. Denn die gelebte Kultur manifestiert sich in sozialen Prozessen – in Interaktion und Kommunikation. Dies lässt sich an der Bereitschaft zur Wissensteilung leicht nachvollziehen. Um bspw. personenbezogenes Wissen fruchtbar zu machen, braucht man die Bereitschaft der Wissensträger, ihr Wissen preiszugeben und mit anderen zu teilen. Ob diese Offenheit besteht, ist weitgehend abhängig von der jeweiligen Unternehmenskultur. In einer Konkurrenz- oder Misstrauenskultur, in der persönliches Wissen Macht darstellt und strategisch in den betrieblichen Positionskämpfen eingesetzt wird, ist die Bereitschaft zur Wissensteilung kaum vorhanden. Herrscht im Unternehmen indes ein lernförderli-

² Organisationales Lernen hat zwei unterschiedliche Konnotationen (vgl. Brentel 2002:10). Zum einen ist damit die Generierung und Durchdringung neuen Wissens in Unternehmen gemeint, zum anderen das kollektive Lernen durch personenbezogenen Wissenstransfer, indem die Kommunikations- und Informationspraxis zwischen den Individuen reflexiv und offen gestaltet wird. Vgl. auch Kühl (2000), der sich kritisch mit dem Konzept der lernenden Organisation auseinandersetzt.

ches, kollegiales und vertrauensvolles Klima, dann ist die Bereitschaft zur Wissensteilung wesentlich ausgeprägter, weil das Risiko, dass sich daraus persönliche Nachteile ergeben, minimiert ist. Was für Wissen gilt, trifft im Prinzip auch auf das Lernen zu. Lernen wird gleichermaßen durch „eine Kultur der Offenheit und Sensibilität für Entwicklungen, Vertrauen, breites Denken und vorhandene Konfliktfähigkeit entscheidend gefördert“ (Kobi 1996:25).

2.2 Charakteristika von Lernkulturen

An welchen Merkmalen lassen sich Lernkulturen festmachen? Im obigen Zitat von Kobi (1996) wurden bereits einige relevante Merkmale von lernförderlichen Kulturen benannt: Offenheit, Vertrauen, Konfliktfähigkeit und Umgang mit Vielfalt, Unterschiedlichkeit. Des Weiteren zeichnet Lernkulturen aus, dass sie zur Stärkung der Innovationsfähigkeit beitragen, indem sie ‚Fehler zulassen‘, Mitarbeiter einbinden und an Entscheidungsprozessen beteiligen, indem sie Kreativität und ‚Querdenken‘ fördern und somit auch unkonventionelle Wege zur Lösung von Problemen zulassen. Die genannten Kulturmerkmale heben auf die soziale Ausgestaltung des betrieblichen Miteinanders ab und sind zugleich charakteristisch für innovative betriebliche Milieus. Für die Gestaltung innovationsförderlicher Lernkulturen ist aber nicht nur die soziale Praxis, sprich Handlungsebene, von Relevanz, sondern auch die Strukturebene, die den Rahmen des Handelns und die Spielregeln definiert. Handlungs- und Strukturebene beeinflussen sich wechselseitig. Lernkulturen benötigen lernförderliche und flexible Rahmenbedingungen und Strukturen, die selbst veränderungsoffen und anpassungsfähig gegenüber neuen betrieblichen und externen Anforderungen sind. Diese müssen institutionelle Anreize, Angebote und Möglichkeiten zum Lernen bieten, wozu lernförderliche Arbeitsbedingungen ebenso zählen wie eine vorausschauende Personalentwicklung. Unternehmen mit Lernkulturen zeichnen sich nicht zuletzt dadurch aus, dass sie an die Entwicklungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter glauben und diesen Leitsatz konsequent in die betriebliche Praxis umsetzen.

Denn Lernkulturen sind nur glaubwürdig und wirkmächtig, wenn sie mit einem bestimmten Menschenbild unterfüttert sind, welches sich im konkreten Handeln, d.h. in den sozialen Austauschprozessen, der gelebten Führungskultur und dem tatsächlichen Umgang mit Mitarbeitern manifestiert. Mitarbeiter leisten ihren vollen Beitrag nur, wenn sie auch als Individuen akzeptiert, geschätzt, gefördert und ernst genommen werden. Den Führungskräften, insbesondere dem Topmanagement, kommt diesbezüglich eine Schlüsselrolle zu. Sie haben eine Vorbildfunktion. Ihre Glaubwürdigkeit hängt davon ab, ob sie vorleben, was sie propagieren. Ihr reales Verhalten und ihr Führungsstil prägen ganz entscheidend das betriebliche Miteinander.

Erfolgreiche Unternehmenskulturen sind den Befunden der Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (2001) zufolge jene, die Mitbestimmung, Partizipation und Kooperation nicht als leere Schlagwörter begreifen, sondern im konkreten alltäglichen Handeln praktizieren. Dies bedeutet vor allem, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter frühzeitig in Veränderungsprozesse einbinden, Ziele kommunizieren, Transparenz herstellen, kooperative Formen der Konfliktbewältigung und des Interessenausgleichs finden, betriebliche Mitbestimmung praktizieren, Vertrauen durch Glaubwürdigkeit und Verbindlichkeit herstellen und insbesondere

den Beschäftigten durch pro-aktive Personalpolitik (Personalentwicklung, Qualifizierung, Weiterbildung) und lernförderliche Arbeitsbedingungen berufliche Zukunftsperspektiven bieten.

Die Konzentration auf humanzentrierte Praxen in obiger Aufzählung verdeutlicht, dass die Unternehmenskultur vor allem Ausdruck des jeweiligen Umgangs mit den Mitarbeitern und somit ein Spiegel der ‚betrieblichen Sozialordnung‘ (Kotthoff/Reindl 1990) ist. Kulturansätze, die allein auf Wertorientierungen, Überzeugungen, Rituale oder Mythen als ‚Essenz‘ von Unternehmenskultur abheben, sind letztlich reduktionistisch und bieten wenig Ansatzpunkte für unternehmenskulturelle Veränderungsprozesse; denn sie verkennen den sozialen Entstehungsprozess von Kultur ebenso wie das Faktum, dass Unternehmen als soziale Gebilde zugleich auch politische Gebilde sind (Matthäi 2005). Entscheidungen und Verhalten resultieren nicht allein oder primär aus normativen Überzeugungen, sie orientieren sich ebenso wenig nur am Kalkül ökonomischer Rationalität, sondern immer auch an Kalkülen der Herrschaftssicherung und Interessensdurchsetzung. Von daher darf bezweifelt werden, ob Wertebekundungen tatsächlich wirksame Anreizsysteme für Mitarbeiter darstellen.

2.3 Zur Frage der prinzipiellen Gestaltbarkeit von Lernkulturen

Doch wie können Unternehmen innovative Lern- und Wissenskulturen entwickeln, ausbauen und gestalten? Lässt sich Kultur überhaupt zielgerichtet verändern? Zahlreiche Studien belegen, dass sich Kultur keineswegs problemlos ‚managen‘ lässt wie ein Geschäftsprozess und dass die Resultate von Managementinterventionen häufig nicht den intendierten Zielen entsprechen, sondern vielmehr ungeplante oder gar kontraproduktive Folgen nach sich ziehen können (vgl. Berger 1993, Kadritzke 1997, Deutschmann 1989, Wittel 1996). Neuere Ansätze sind hinsichtlich der Frage der Wandlungsfähigkeit von Kultur hilfreich, die Kultur nicht als ‚statisches‘ Gebilde betrachten, sondern den prozessförmigen Charakter von Kultur, also deren Offenheit und grundsätzliche Veränderungsfähigkeit, betonen (vgl. Dörrenbacher/Riedel 2000). Die Unternehmenskultur unterliegt als Produkt menschlichen Handelns, Kommunizierens und Interagierens zwangsläufig (historischen) Veränderungs- und Wandlungsprozessen, weil sich die innerbetrieblichen Macht- und Herrschaftsbeziehungen, die sowohl durch kulturelle Muster als auch durch kollektive oder individuelle Akteursinteressen und Aushandlungsprozesse geprägt sind, gleichermaßen verändern. Da ein Unternehmen kein abgeschotteter Mikrokosmos ist, sondern in permanentem Austausch mit dem Umfeld steht, wirken natürlich auch gesellschaftliche und lebensweltliche Einflüsse auf die Unternehmenskultur ein. Die Unternehmenskultur befindet sich demzufolge auch ohne direkte Intervention in einem fortlaufenden Wandlungsprozess, der gemeinhin allerdings eher ‚schleichend‘ verläuft, weshalb die Veränderungen im betrieblichen Alltag kaum als solche wahrgenommen werden.

Kulturelle Interventionen durch das Management sind in der Regel zum Scheitern verurteilt, wenn sie auf bloßes Symbolmanagement abzielen und Leitbilder, Werte oder Verhaltensanforderungen definieren, die mit der betrieblichen Realität kollidieren, vom Topmanagement nicht vorgelebt und demzufolge primär als ‚manipulative‘ Eingriffe zur ‚Instrumentalisierung und Ideologisierung von Kultur‘ (Wittel 1996, vgl. auch Kieser 1991) wahrgenommen werden.

Innovationsförderliche Lernkulturen können weder proklamiert noch ‚verordnet‘ werden, sondern entwickeln sich sukzessive und über einen längeren Zeitraum, indem Unternehmen gezielt die betrieblichen Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen verändern und zugleich attraktive Angebote zur individuellen Entwicklung der Beschäftigten (horizontale und vertikale Laufbahngestaltung, Qualifizierung und betriebliche Weiterbildung) bereitstellen. Ohne diesen Umweg über die Gestaltung der institutionellen und sozialen Rahmenbedingungen dürfte ein nachhaltiger Kulturwandel kaum zu schaffen sein (vgl. Moldaschl 2005a). Auf längere Sicht erfolgversprechende Interventionsmöglichkeiten zur Beeinflussung der Unternehmenskultur bieten sich u.a., indem lernförderliche Arbeitsbedingungen, Lernanreize und ein innovatives Lern- und Arbeitsklima geschaffen werden, bedarfsgerechte Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote entwickelt, die Mitarbeiterressourcen und -potenziale durch Wissens- und Kompetenzaufbau systematisch gefördert und beteiligungsorientierte Führungsmodelle praktiziert werden.

B. Gestaltungssätze aus der betrieblichen Praxis

3. Mitarbeiterentwicklung durch integrierte Lern- und Wissenskonzepte

Ein Perspektivwechsel von der eher theoretischen Ebene hin zur betrieblichen Praxis demonstriert anhand von exemplarischen Fallbeispielen anschaulicher, welche Gestaltungsmöglichkeiten Unternehmen haben, um den Ausbau von Lernkulturen zu fördern. Die Praxisbeispiele beziehen sich auf Unternehmen, die im Förderschwerpunkt ‚Aus- und Aufbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen‘ des bmb+f im Verbund ‚AGIL‘ mitgewirkt haben³. Die betrieblichen Interventionen zielen im Vergleich zu anderen Unternehmenskulturprojekten des Förderschwerpunkts nicht auf die unmittelbare Gestaltung und Formung der Kultur selbst, sondern auf die Neugestaltung der sozialen und strukturellen Faktoren, die der Kultur erst ihr spezifisches Gepräge geben. Sie setzen zugleich auf der Mitarbeiterebene und der Organisationsebene an, um über Veränderungen im Denken, Handeln und Verhalten der Akteure *und* über Arbeits-/Prozessgestaltung einen kulturellen Wandel anzustoßen und eine neue Lernphilosophie in der betrieblichen Praxis zu verankern. Durch die Berücksichtigung beider Perspektiven – der individuellen und der institutionellen - wird ein integrativer Ansatz sichergestellt.

Die ressourcenorientierten betrieblichen Gestaltungsansätze verknüpfen Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung, indem sie in der Weiterbildung neue Wege zur Vermittlung von Wissen einschlagen und parallel dazu die Strukturen und Prozesse entsprechend anpassen, um lern- und akzeptanzförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Wissen und Lernen sollen effizienter miteinander verzahnt und besser in den Prozess der Arbeit integriert werden. Traditionell vollziehen sich individuelles und organisationales Lernen in separaten Lern- und Wissensprozessen bzw. Systemen. Die Personalentwicklung, zuständig für individuellen Wissens- und Kompetenzerwerb, erfolgt im Rahmen klassischer betrieblicher Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Organisationales Lernen hingegen vollzieht sich

³ Weitere Informationen zu den Aktivitäten des Verbunds AGIL unter www.agil-team.de und www.innovative-unternehmenskultur.de

vornehmlich situativ in sozialen Kontexten, d.h. durch Kooperation und Kommunikation am Arbeitsplatz, in Teams, Projekten und Netzwerken. Individuelles und organisationales Lernen sollen nunmehr durch ein sog. ‚blended knowledge management‘ stärker als dies bislang der Fall war, über eine gemeinsame technische Plattform zusammengeführt werden. Die Konzeption des ‚blended knowledge management‘ beruht darauf, multimediales – webbasiertes - Lernen (E-Learning, Blended Learning) mit Wissensmanagement (Learning Community, Collaboration) zu verknüpfen. Sukzessive soll sich dabei aus der Lernplattform eine Kommunikations- und Wissensplattform entwickeln. Lerninhalte und Wissensbeiträge werden auf der Lernplattform eingestellt und können über Internet und Intranet zeit- und ortsunabhängig jederzeit abgerufen werden.

Die Lerninhalte bleiben auch nach Kursabschluss über die Lernplattform zugänglich und können im Sinne einer Wissensdatenbank von den Teilnehmern zeitnah zur Lösung von Praxisproblemen im Prozess der Arbeit genutzt werden. Kollektive bzw. organisationale Lernprozesse werden dadurch angestoßen, dass bereichs- und standortübergreifend Inhalte für die Lern- und Wissensplattform produziert werden können. Das hat den Vorteil, dass die ‚insulären‘ und verteilten Wissensbestände im Unternehmen an einer zentralen Stelle wieder zusammengeführt werden können. Der Wissensaustausch wird verbreitert und Unternehmenseinheiten können wechselseitig voneinander lernen, u.a. durch Aufbereitung und Transfer von sog. Best-Practices. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass der Wissens- und Informationstransfer innerhalb des Unternehmens erheblich beschleunigt werden kann. Dass der Zeitfaktor u.U. eine wettbewerbsentscheidende Rolle spielen kann, lässt sich am Beispiel der Markteinführung von Produktinnovationen gut demonstrieren. Je schneller sämtliche Vertriebseinheiten umfassende Produktschulungen und Produktinformationen erhalten, desto rascher, schlagkräftiger und gezielter können sie mit der Marktbearbeitung beginnen und die time-to-market-Spanne verkürzen.

Die Umwandlung der Lernplattform in eine Wissens- und Kommunikationsplattform wird zusätzlich gefördert, wenn sie mit weiteren sog. Collaboration-Tools verzahnt wird. Collaboration-Tools unterstützen die Zusammenarbeit in der Team- und Projektarbeit, indem sämtliche Informationen, Wissensbestände und Daten zur Bewältigung der gemeinsamen Aufgabe in virtuellen Arbeitsräumen erfasst, gebündelt und strukturiert werden. Jedes Mitglied hat jederzeit Zugriff zur Bearbeitung und verfügt über den gleichen Informationsstand. Diese virtuellen Arbeitsräume entwickeln sich zu ‚themenspezifischen‘ Informations- und Wissensspeichern und sie unterstützen die Herausbildung unternehmensweiter Expertennetzwerke, wodurch wiederum kollektive Lern- und Vernetzungsprozesse angestoßen werden. Diese Form des Wissensmanagements kann sehr erfolgreich sein, weil sie nicht als ‚technizistische‘ Überformung der Arbeit erlebt wird, sondern unmittelbar an die kommunikative Praxis von Arbeitszusammenhängen anknüpft. Collaboration ähnelt den personalen Formen des Wissensaustauschs und -transfers und bietet darüber hinaus den Vorteil, Wissen deutlich effizienter und schneller – auch über Bereichs-, Organisations- und Ländergrenzen hinweg – innerhalb dieser ‚Communities of Practice‘ auszutauschen. Die Inhalte stellen nicht nur verwaltetes Wissen dar, sondern ein kollaborativ erweitertes Wissen, das sich prozessförmig ausbreitet.

Ein webbasierter Zugang zur Lernplattform ermöglicht es, Mitarbeiter an dezentralen in- und ausländischen Standorten - insbesondere aus der stark internationalisierten Vertriebsorganisation - in großer Zahl und in der Fläche zur gleichen Zeit zu qualifizieren. Durch diesen innovativen Ansatz können dezentral arbeitende Mitarbeiter systematischer und effektiver als bislang in die betriebliche Weiterbildung integriert werden. Denn klassische betriebliche Weiterbildungsangebote wie Präsenztrainings und Seminare erreichen Mitarbeiter an ausländischen Standorten nur selektiv, u.a. aufgrund der Kosten und des Zeitaufwands, aber auch aufgrund von sprachlichen Problemen, unterschiedlichen Weiterbildungsregelungen und Lernkulturen. Durch den leichteren Zugang zu betrieblichen Weiterbildungsangeboten erschließen sich diesen Beschäftigtengruppen neue Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Auch unter betriebswirtschaftlichen Aspekten ist die Einbindung bislang schwer erreichbarer Mitarbeitergruppen in die zentrale betriebliche Weiterbildung sinnvoll, weil dadurch deren Effizienz und Reichweite gesteigert werden kann. Auch hinsichtlich der Unternehmenskultur sind positive Effekte zu verzeichnen. Durch die engere betriebliche Einbindung wächst die Identifikation der Mitarbeiter an dezentralen Standorten mit dem Gesamtunternehmen, was nicht nur Motivations- und Leistungssteigerungen zur Folge hat, sondern letztlich auch die Corporate Identity und damit den Marktauftritt stärkt.

4. Kulturentwicklung als Change Management Prozess anlegen

„Blended knowledge management“ wird als Gestaltungselement zur Entwicklung einer innovativen Lernkultur nur dann nachhaltige kulturelle und soziale Wirkung entfalten, wenn bestimmte betriebliche Voraussetzungen erfüllt sind. Dazu gehört zum einen, dass dieses neue Lern- und Wissensmodell in die Unternehmens- und Weiterbildungsstrategie integriert wird, dass es durch Topmanagement, Entscheider, Multiplikatoren und Promotoren ‚gepusht‘ und zum anderen durch ein professionelles – mit adäquaten Ressourcen und Kompetenzen ausgestattetes – Projektteam im Rahmen eines Change Managements implementiert wird. Der Implementierungsprozess ist als ein evolutionärer Entwicklungsprozess mit einem längerfristigen Planungshorizont anzulegen, damit neue Lernangebote bedarfsgerecht konzipiert und erprobt, notwendige Anpassungen oder Optimierungen vorgenommen und soziale Lern- und Veränderungsprozesse angestoßen werden können. Die Umsetzungsgeschwindigkeit und die flankierenden Maßnahmen zur Absicherung der Veränderungsprozesse sollten sich am jeweiligen Entwicklungsstand der betrieblichen Lernkultur orientieren. Ansonsten wird die Organisation mitsamt ihren Akteuren schnell überfordert, was ablehnende Reaktionen und Blockaden hervorrufen und kontraproduktiv wirken kann.

Im Umsetzungsprozess entstehen neue Rollen, wie Training, Support, Administration und Prozessbegleitung. Solche Rollen halten den Prozess in Gang, steuern und sichern ihn ab und vermitteln zugleich zwischen den unterschiedlichen Akteuren. Dass sie entstehen, unterstreicht einmal mehr, dass es bei ‚blended knowledge management‘ keineswegs nur oder primär um eine technische Implementierung geht, sondern dass soziale Prozesse dahinterstehen, die ebenfalls der sozialen Gestaltung bedürfen. Lässt man sie wildwüchsig laufen, dann dürfte, wie zahlreiche Beispiele aus der betrieblichen Praxis belegen, ein Scheitern vorprogrammiert sein. Genau deshalb ist ein professionelles Change Management, das die

Prozesse begleitet und vorantreibt, unerlässlich. Dabei sind vor allem drei betriebliche Handlungsfelder in den Blick zu nehmen:

§ Unterstützung der Qualifizierungsprozesse (Personalentwicklung)

Die Lerninfrastruktur für webbasierte Qualifizierungsangebote muss aufgebaut werden. Neben der technischen Bereitstellung einer Lernplattform ist vor allem die Prozessbegleitung für die Bildungsanbieter und die Lernenden sicherzustellen. Die Bildungsanbieter (Trainer, Contentproduzenten, Produktmanager, Tutoren, Administratoren, Personalentwickler etc.) müssen mit dem neuen Medium vertraut gemacht und infolge neuer Rollenanforderungen und Aufgabenzuschritte entsprechend qualifiziert werden. Selbstgesteuertes Lernen erfolgreich zu praktizieren ist gleichermaßen voraussetzungsvoll. Denn Mitarbeiter müssen sich als Lernende ebenfalls auf neue Rollenanforderungen einstellen und benötigen dafür spezifische Kompetenzen wie bspw. Selbstdisziplin, Selbstmotivation, Eigenverantwortung, Lernerfahrung sowie Medienkompetenz. Dementsprechend sind Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und zur Unterstützung der individuellen Lernprozesse (z.B. tutorielle Betreuung, Administration) flankierend einzuleiten, wobei die jeweiligen Lernvoraussetzungen und Lernerfahrungen zu berücksichtigen sind (vgl. Matthäi 2007). Besonderer Aufmerksamkeit bedürfen lernentwöhnte Mitarbeiter, die infolge langjähriger monotoner und wenig lernförderlicher Routinetätigkeiten das Lernen selbst verlernt haben und wenig Zutrauen in die eigene Lernfähigkeit haben (vgl. Morschhäuser 2006). Für diese Beschäftigtengruppen ist der Lernprozess sowie die Heranführung an selbstgesteuertes Lernen intensiv zu betreuen und zu flankieren. Da diese – meist eher geringer qualifizierten - Mitarbeitergruppen oftmals auch wenig oder keine Erfahrungen im Umgang mit dem PC haben, müssen zunächst einmal die mentalen Barrieren abgebaut und entsprechende Basis- bzw. Medienkompetenzen zur Handhabung dieser Technik aufgebaut werden.

§ Gestaltung lernförderlicher Arbeitsbedingungen (Arbeitsorganisation)

Eine große Herausforderung besteht darin, eine lernförderliche Arbeitsorganisation zu schaffen, die Lernen im Prozess der Arbeit tatsächlich ermöglicht und unterstützt. Die Arbeitsplätze müssen mit vernetzten PC's ausgestattet sein, um Zugang zur Lernplattform zu erhalten. Wenn der Arbeitsplatz als Lernort ungeeignet ist (z.B. Großraumbüro, Produktion, Umgebungsstörungen wie Lärm u.ä.), müssen arbeitsplatznahe Alternativen wie Lerninseln bereitgestellt werden. Auch die Arbeitsplatzumgebung, der Leistungserstellungsprozess und die Arbeitsorganisation selbst müssen auf lernförderliche oder -hemmende Faktoren hin überprüft und ggf. angepasst werden.

§ Unterstützung sozialer Veränderungsprozesse (Sozialorganisation)

Von zentraler Bedeutung für den Change Management Prozess ist die soziale Praxis, in der sich die sozialen Austauschprozesse auf der Arbeitsebene sowohl zwischen Kollegen als auch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften vollziehen und sich im konkreten Handeln und Verhalten niederschlagen. Die Verankerung einer neuen Lernphilosophie in der Sozialorganisation gelingt nur, indem Lernprozesse

sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften in Gang gesetzt werden, die zu nachhaltigen Verhaltens- und Einstellungsänderungen führen. Sinnvoll ist deshalb ein beteiligungsorientiertes Vorgehen, das die verschiedenen Akteurs- und Zielgruppen frühzeitig sensibilisiert, informiert und einbindet, um potenzielle Vorbehalte, Ziel- und Interessenskonflikte identifizieren und pro-aktiv bewältigen zu können. Zielkonflikte entstehen bspw. immer dann, wenn Leistungsvorgaben wegen individueller Lernzeiten nicht erfüllt werden können, die Führungskräfte in ihren Zielvorgaben aber ausschließlich an ökonomischen Kennziffern gemessen werden. Dieser Zielkonflikt lässt sich bspw. auflösen, indem zusätzlich Qualifizierungsziele in den Zielvereinbarungen festgeschrieben werden, so dass für Führungskräfte ein Anreiz besteht, Mitarbeiter zu motivieren, die neuen Qualifizierungsangebote zu nutzen und diese beim Lernen im Arbeitsprozess auch entsprechend zu unterstützen. Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen, die die Nutzung webbasierter Lernformen regelt, ist ebenfalls sinnvoll, weil dadurch mögliche Konflikte um Arbeits- und Lernzeiten, Lernorte oder Lernerfolgskontrollen vermieden werden können..

Die prozessbegleitenden Maßnahmen sollen dazu beitragen, dass sich ein anderes Verständnis von Lernen, eine neue Lernphilosophie, im Betrieb herausbildet und nachhaltige Wirkung erzielt. Lernen und Arbeiten sollen im alltäglichen Arbeitsprozess zumindest perspektivisch einen gleichrangigeren Stellenwert erhalten. Dieses Ziel ist weder friktionslos noch konfliktfrei und nur langfristig zu erreichen. Gestaltungsmaßnahmen, die auf Verhaltens- und Einstellungsänderungen abzielen, benötigen einen längeren Zeithorizont, denn kollektive Handlungsroutinen, die sich in der sozialen Praxis verfestigt und verstetigt haben, sind nicht leicht aufzubrechen. Von daher sollte im Rahmen des Veränderungsprozesses unbedingt eine innerbetriebliche Sensibilisierungs- und Marketingstrategie entwickelt werden, damit die Ziele und der (individuelle und betriebswirtschaftliche) Nutzen intern breit kommuniziert werden kann.

Dennoch, eine lernförderliche Unternehmenskultur und eine gelingende Prozessgestaltung reichen für gewöhnlich nicht aus, um das volle Engagement von Mitarbeitern und Führungskräften zu gewinnen. Diese müssen einen konkreten Nutzen für ihre eigene Arbeit sehen. Die Nutzenerfahrung ist aber nur organisierbar, wenn die Beschäftigten a) beteiligt und eingebunden werden, wenn b) ‚blended knowledge management‘ den Nahbereich ihres Arbeitsplatzes und ihres Arbeitszusammenhangs erfasst, und wenn es c) als ein ernsthaft und konsequent betriebenes Vorhaben erlebt wird. Die beste Werbung wiederum sind begeisterte Mitarbeiter und Führungskräfte, die selbst bereits positive Erfahrungen mit ‚blended knowledge management‘ gemacht haben und deshalb als Multiplikatoren besonders glaubwürdig wirken.

5. Zusammenfassung

Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen sind vor allem jene, die innovations- und lernfähig sind, u.a. weil es ihnen besser als anderen gelingt, die betrieblichen Ressourcen, Potenziale und Fähigkeiten produktiv zu verwerten. Ein wichtiger Erfolgsfaktor von Innovation ist eine innovationsförderliche Kultur. Innovationsförderliche Lernkulturen bilden sich aus, indem ge-

zielt lernförderliche Arbeits- und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die betrieblichen Potenziale gestärkt, Wissen effizienter organisiert und Mitarbeiterentwicklung konsequent betrieben wird. Indem neue – lernförderliche - Strukturen und Anreize geschaffen werden, werden zugleich soziale und organisationale Veränderungs- und Lernprozesse angestoßen, die wiederum Auswirkungen auf die gelebte Kultur haben und diese allmählich im Sinne der Interventionsziele verändern. Der Umweg über ‚Köpfe‘ und Strukturen ist wahrscheinlich erfolgsträchtiger als eine Intervention, die unmittelbar auf eine Neugestaltung der Unternehmenskultur als solche abhebt.

Interventionen, die auf einen unternehmenskulturellen Wandel abzielen, müssen langfristig ausgerichtet sein, damit sie nachhaltige Wirkung erzielen können, was angesichts der Kurzfristorientierung zahlreicher Unternehmen bereits eine Herausforderung an sich darstellt. Ohne ein Change Management, das die Implementierung und die damit im Zusammenhang stehenden Folge- und Veränderungsprozesse begleitet, absichert und vorantreibt, ist ein Scheitern relativ wahrscheinlich. Bei der Prozessgestaltung sind unterschiedliche betriebliche Handlungsfelder in den Blick zu nehmen, wobei die sozialen Prozesse diejenigen sind, die am intensivsten begleitet werden müssen, da verfestigte Handlungsroutinen und kollektive Einstellungsmuster relativ robust und demzufolge nicht rasch zu verändern sind.

Literatur

Argyris, C. / Schön, D.A. (2002): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 2. Aufl. Stuttgart.

Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Vol. 17 (1) S. 99-120.

Braun-Thürmann, H. (2005): Innovation. Bielefeld.

Berger, U. (1993): Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München u.a. S. 11-38.

Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung (2001): Praxis Unternehmenskultur. Bd. 1-7. Gütersloh.

Brentel, H. u.a. (Hg.) (2002): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden.

Deutschmann, C. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller ‚Imperialismus‘ des Managements. In: Soziale Welt, 40, S. 347-396.

Dörrenbächer, C. / Riedel, C. (2000): Strategie, Kultur und Macht. In: Dörrenbächer, C. / Plehwe, D. (Hg.): Grenzenlose Kontrolle? Organisatorischer Wandel und politische Macht multinationaler Unternehmen. Berlin. S. 15-41.

Fried, A. (2005): Was erklärt die Resource-based View of the Firm? In: Moldaschl, M. (Hg.): Immaterielle Ressourcen. München u.a. (Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit; 3), S. 143-175.

- Grant, R.M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 17, S. 109-122.
- Grewer, H.G. / Matthäi, I. / Reindl, J. (2006): Der innovative Ältere. Warum die Entwickleruhr länger als sieben Jahre tickt? Saarbrücken. (Download: www.innovationsanalysen.de)
- Hall, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources. In: Strategic Management Journal, Vol. 13, S. 135-144.
- Kadritzke, U. (Hg.) (1997): ‚Unternehmenskulturen‘ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin.
- Kieser, A. (1991): Von der Morgenansprache zum ‚Gemeinsamen HP-Frühstück‘. Zur Funktion von Werten, Mythen, Ritualen und Symbolen – Organisationskulturen – in der Zunft und im modernen Unternehmen. In: Dülfer, E. (Hg.): Organisationskultur. 2., erw. Aufl. Stuttgart. S. 253-271.
- Kobi, J.-M. (1996): Management des Wandels. Die weichen und harten Bausteine erfolgreicher Veränderung. 2., überarb. Aufl. Bern u.a.
- Kotthoff, H. / Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen.
- Kühl, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt u.a.
- Matthäi, I. (2005): Unternehmenskultur – Annäherung an ein Organisationsphänomen. Saarbrücken. (Download: www.agil-team.de/downloads)
- Matthäi, I. (2007): Workplace Learning – erfolgreiche Gestaltungsbeispiele aus dem Verbund AGIL. In: Streich, D. / Wahl, D. (Hg.): Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Kompetenzentwicklung. Frankfurt, New York. S. 379-386.
- Moldaschl, M. (2005a): Nicht-technische Erfolgsfaktoren technischer Innovationen. In: DGB (Hg.): Innovation. Gewerkschaften als Motor und Partner für Innovation. Berlin. (Materialien und Argumente; 9). S. 68-71.
- Moldaschl, M. (2005): Nachhaltigkeit von Arbeit und Unternehmensführung. Eine integrative potentialorientierte Perspektive. In: Moldaschl, M. (Hg.): Immaterielle Ressourcen. München u.a. S. 19-46.
- Morschhäuser, M. (2006): Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur. Berlin.
- Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, S. 171-180.
- Wittel, A. (1997): Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Berlin.
- Womack, J.P. u.a. (1991): The Machine that Changed the World. New York.