

Innovationsfähigkeit aus kompetenztheoretischer Sicht

Prof. Dr. Klaus North
Fachhochschule Wiesbaden Fachbereich Wirtschaft

Dr. Peter Friedrich, Fritz Change AB, Stocksund, Schweden

QUEM-PROJEKT: Modellierung und empirische Fundierung von Innovationsfähigkeiten aus kompetenztheoretischer Sicht

Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden

„Kompetenz finden, schaffen, nutzen“, Frankfurt 15. Nov. 2006

Innovation (nach Baitsch 1997)

„Das kreative und potentiell erfolgreiche
Ergebnis
kompetenten Handelns von Menschen“



???!!!



Definition von Innovationskompetenzen

„in Handlungen ausgedrückte Fähigkeiten, Wissen und Fertigkeiten,
die im Rahmen des **Motivbildes** „Innovation“
menschliche Aktivitäten (einzeln oder zusammen) darauf ausrichten,
solche **Ziele zu bilden bzw. zu verändern** und
solche **veränderungsorientierte Handlungen** auszuführen,
die als **Innovationen** wahrgenommen werden“

Damit geschieht eine schrittweise Annäherung an das Motiv
„Innovation“.

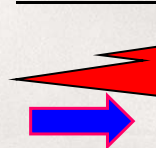


Charakter von Innovationsprozessen

- eine Art von Problemlösungsprozess, ohne dass die Lösungen bekannt sind, d.h. Zieloffenheit

”Für alle Problemsituationen mit mehrdeutigen Lösungen, also Zielfunktionen mit mehreren Optima, die sich möglicherweise auch noch im Verlauf der Suche ändern können, muss man auf Evolutionsstrategien zurückgreifen” (Erpenbeck/ v.Rosenstiel 2003).

- ”die endgültige Lösung ist oft unbekannt und wird erst im Verlauf des Prozesses kreativ erzeugt”.

 Innovationskompetenzen, müssen mit einem Prozess der ”Destabilisierung und Umbewertung von Vorhandenem” umgehen können.

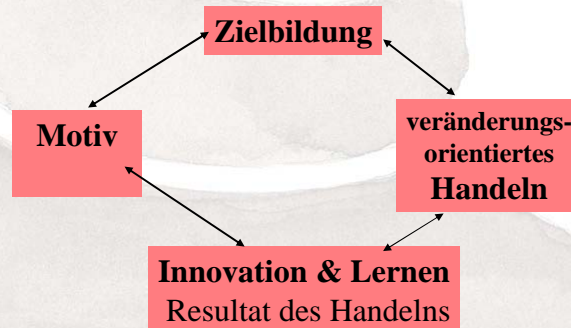
Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



”Kompetenz finden, schaffen, nutzen”, Frankfurt 15. Nov. 2006

Wie Innovationen entstehen können (1)

Innovationstätigkeit: auf Innovationen gerichtetes veränderungsorientiertes Handeln in Form eines selbstorganisierten Prozesses



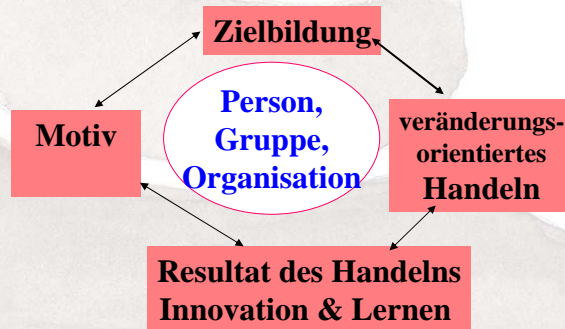
Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



”Kompetenz finden, schaffen, nutzen”, Frankfurt 15. Nov. 2006

Wie Innovationen entstehen können (2)

Innovationstätigkeit: innovationsgerichtetes Handeln
im Kontext von Person, Gruppe, Organisation



Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



"Kompetenz finden, schaffen,
nutzen", Frankfurt 15. Nov. 2006

Wie Innovationen entstehen können (3)

Innovationstätigkeit: innovationsgerichtetes Handeln
im Kontext von Person, Gruppe und Organisation
durch Interaktion mit Voraussetzungen

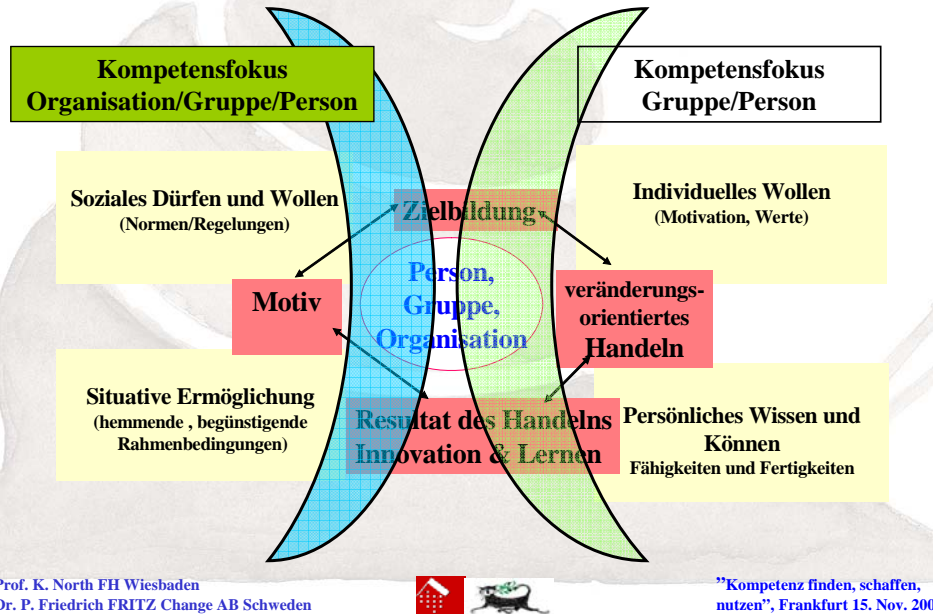


Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



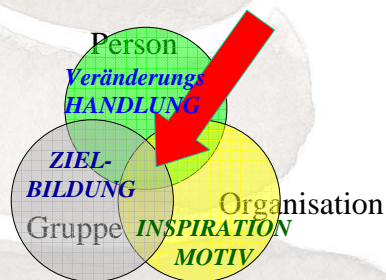
"Kompetenz finden, schaffen,
nutzen", Frankfurt 15. Nov. 2006

Ein neues Feld für die Kompetenzforschung?? + das Kompetenzmanagement??



INNOVATIONSTÄTIGKEIT !!!

'Ort' des Entstehens von
Innovationskompetenz



DIE BEDEUTUNG VON MOTIV

- Motive richten das Verhalten auf bestimmte Ziele aus Hacker (1978).
- "Sie sind selbst keine Kompetenzen, doch häufig der Grund für Kompetenzerwerb und –einsatz. Motive sind verantwortlich für die Handlungssteuerung und sorgen für eine selektive Informationsverarbeitung".
- D.h. ohne das Motiv "Innovation" werden Handlungen nicht bewusst daraufhin gesteuert und Informationen nicht bewusst so verarbeitet, dass sie den Innovationsprozess unterstützen.
- Durch das "Anspringen von Motiven werden gleichzeitig Ziele mitgeliefert"; d.h. bestimmte Dinge springen einem ins Auge, es entsteht eine spontane Idee, oder ein Handlungsimpuls wird angeregt" (Langens et. al 2003).

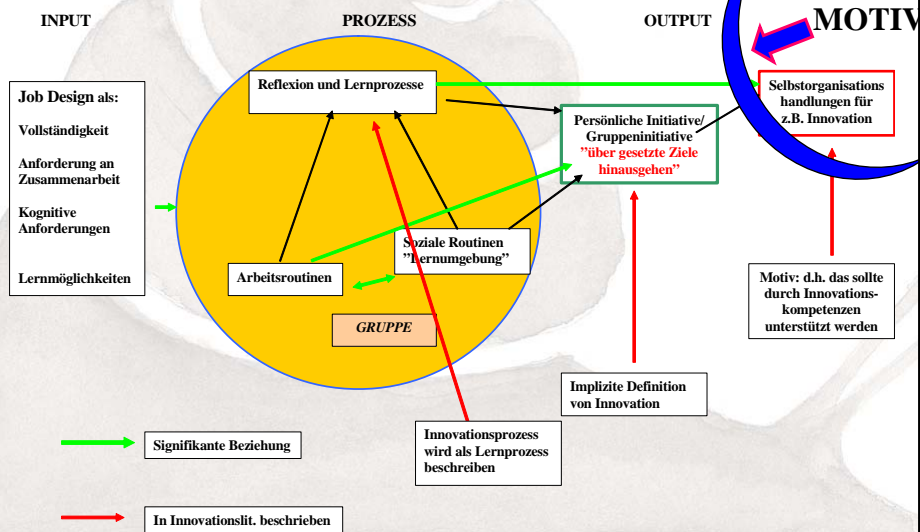
Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



"Kompetenz finden, schaffen, nutzen", Frankfurt 15. Nov. 2006

Studie: Gruppeninitiative + Selbstorganisationshandlung

(31 Gruppen in 4 Unternehmen in S)



Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



"Kompetenz finden, schaffen, nutzen", Frankfurt 15. Nov. 2006

VOX - Barometer zur Beurteilung unternehmerischer Voraussetzungen für die Entwicklung der Innovationstätigkeit (Pfeil et.al 2005)

- **Kenntnisse über die Entwicklungen in der Branche?**
- **Einen Blick für das Wesentliche entwickeln?**
- **Dialog mit den Vorgesetzten?**
- **Verbesserung der internen Informationsverbreitung?**
- **Individuelle Wahl von Ausbildungsmaßnahmen?**
- **Kompetenzentwicklung als Strategie?**
- **Loyalität mit dem Unternehmen?**

www.vox.no

Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



„Kompetenz finden, schaffen,
nutzen“, Frankfurt 15. Nov. 2006

Selbstbeurteilung von Innovationskompetenzen

- Das Kompetenzmessverfahren ICA (Instrument for Competence Assessment) von Friedrich/Lantz 2003 wurde um Fragen zur Innovationskompetenz ergänzt
- Eine [Internetlösung](#) zur Selbsteinstufung findet sich unter:

www.stvg.at/kompetenz.nsf/KompetenzRahmen?OpenFrameSet

Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



„Kompetenz finden, schaffen,
nutzen“, Frankfurt 15. Nov. 2006

7 Handlungs- und Kompetenzfelder: (nach Friedrich/Lantz 2003)

1. Wertschöpfungs- oder funktionsnahe Kompetenz
2. Kompetenz für Qualitätsarbeit
3. Kompetenz zur Handhabung von Arbeitskontakten und Kommunikation
4. Organisations-Kompetenz
5. Prioritätensetzungs- und Koordinationskompetenz
6. Problemlösungskompetenz: Störungen und Neuigkeiten
7. Kompetenz zur Gestaltung der Arbeitsumgebung

Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



"Kompetenz finden, schaffen,
nutzen", Frankfurt 15. Nov. 2006

INTERNETLÖSUNG: INNOVATIONSKOMPETENZEN

6. Kompetenz für die Handhabung von Abweichungen und Störungen

Welche ungewöhnlichen/abweichenden Situationen (Störungen und Fehler) müssen sie handhaben?

Welche Ziele werden mit der Handhabung der ungewöhnlichen/abweichenden Situationen im Innovationsprozess verfolgt?

<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------

BEURTEILUNG

- A: Die Handhabung von Störungen, Abweichungen und unerwartenden Situationen ist nicht zu meinen Arbeitsaufgaben.
- B: Ich bin dabei zu lernen, wie Störungen, unerwartete Situationen usw. zu handhaben sind und bekomme dabei Hilfe von einer Person mit Erfahrung.
- C: Wenn etwas Unerwartetes eintrifft, dann folge ich vorgegebenen Anweisungen aber ich denke nicht darüber nach, wie die empfohlene Verhaltensweise mit unerwartenden Situationen umzugehen den Innovationsprozess fördert.
- D: Ich verstehe warum es bestimmte Routinen und Verhaltensweisen für die Handhabung von Abweichungen usw. gibt und wie diese in einem effektiven Innovationsprozess genutzt werden können.
- E: Ich habe in Diskussionen mit Vorgesetzten und anderen Betroffenen eigene Vorschläge entwickelt, um Routinen und Verhaltensweisen für die Nutzung unerwarteter Situationen im Innovationsprozess, zu verbessern.

Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



"Kompetenz finden, schaffen,
nutzen", Frankfurt 15. Nov. 2006

Beispiel für Kompetenz auf Veränderungsstufe

Handlungsfelder	Kompetenz auf Ausführungsniveau	Kompetenz auf Zielorientierungsniveau	Kompetenz auf Veränderungsstufe
Handhabung organisatorischer Voraussetzungen	die Arbeit wird in der vorgegebenen Arbeitsorganisation ausgeführt Die Arbeitsorganisation und ihr Zweck wird allgemein beschrieben der Einfluss der Arbeitsorganisation auf die Ausführung der Arbeit in den anderen Arbeitsrollen wird allgemein beschrieben der arbeitsorganisatorische Zusammenhang mit anderen Arbeitsplätzen wird allgemein beschriebendie Aufrechterhaltung und Veränderung der Arbeitsorganisation obliegt anderen Personen	die Arbeitsorganisation wird konkret in ihrem Gesamtzusammenhang (Abteilungsstruktur, Zusammenspiel zwischen Abteilungen) beschrieben die Arbeitsorganisation wird als Mittel zur Erreichung bestimmter Ziele betrachtet der Nutzen der Arbeitsorganisation für die anderen Handlungsfelder wird konkret beschrieben die Arbeit wird in der vorgegebenen Arbeitsorganisation ausgeführt Organisatorische Probleme werden erkannt und an die zuständige Person gemeldet	die Arbeitsorganisation wird als beeinflussbar betrachtet es werden Verbesserungen der Arbeitsorganisation vorgeschlagen die Arbeitsorganisation wird eigeninitiativ, im Zusammenspiel mit den betroffenen und relevanten Akteuren auf neue Ziele ausgerichtet

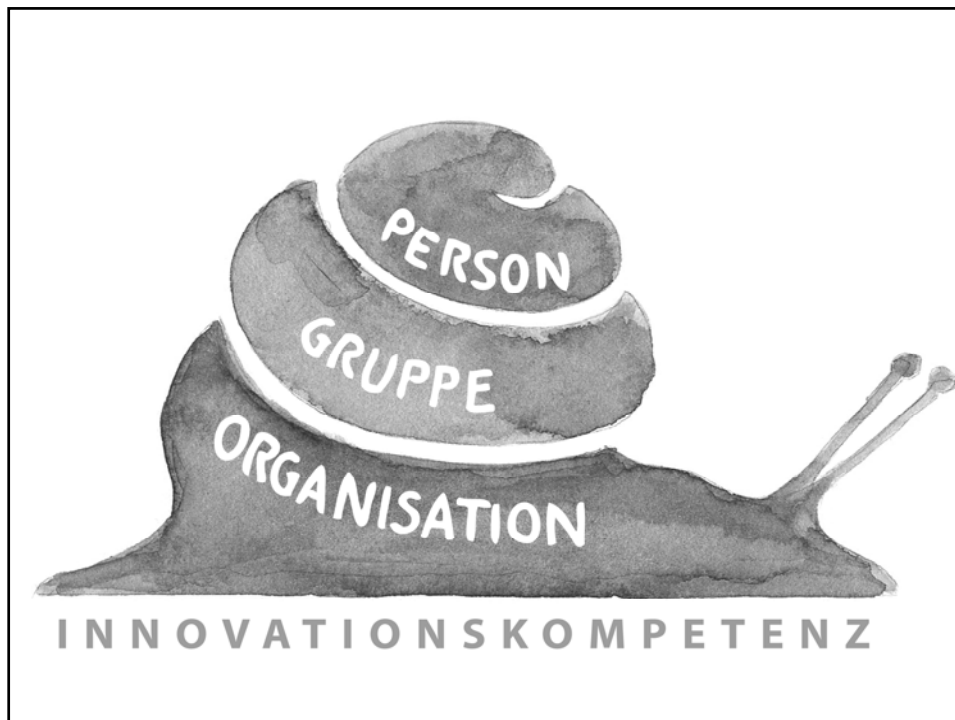


Von aufgabenorientiertem zu veränderungsorientiertem Handeln

Stufenbeurteilung von Handlung (Kompetenzen) auf 4 Niveaus:

- 0 = keine feststellbaren Handlungen**
- 1 = A - aufgabenorientiertes Handeln** (“Know-how”)
- 2 = Z - zielorientiertes Handeln** (“Know-what”)
- 3 = V - veränderungsorientiertes Handeln** (“Know-why”)





Ziel des Projekts

Entwicklung eines Modells zu Innovationsfähigkeiten aus kompetenztheoretischer Sicht und fallbasierter empirischer Test

Im einzelnen erwarten wir folgende Erkenntnisse durch das Projekt:

- Verstehen, durch welche Kompetenzstrukturen und Rahmenbedingungen Innovationsfähigkeiten beeinflusst werden und damit zu einer verbesserten Gestaltung von Innovationsprozessen und -milieus beitragen
- Beschreibung und Messung von Innovationskompetenzen
- Ableitung von konkreten Interventionsmöglichkeiten aus kompetenztheoretischer Sicht zur Förderung von Innovationsprozessen und zur Gestaltung von Innovationsökologien, die zu ökonomisch erfolgreichen Innovationen beitragen



Selbstorganisation als Grundlage der Innovationsfähigkeit

Aufbauend auf North und Friedrich 2002 sowie North, Friedrich, Lantz 2004) gehen wir von folgenden Voraussetzungen aus:

- Innovationskompetenz als einen besonderen Aspekt von Veränderlichkeit der Arbeit und deren Rahmenbedingungen zu verstehen
- Innovationskompetenz als daraus resultierende Handlung(en) in unterschiedlichen Handlungsfeldern zu begreifen
- Innovationskompetenz als Teil eines Selbstorganisationsprozesses zu verstehen

Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



„Kompetenz finden, schaffen, nutzen“, Frankfurt 15. Nov. 2006

Forschungsfragen

- Gibt es spezifische Innovationskompetenzen?
- Welcher Art sind diese Kompetenzen und wie können Sie erworben werden?
- Erfordern unterschiedliche Rollen in Innovationsprozessen auch unterschiedliche Kompetenzstrukturen (ist eine rollenbezogene Sicht von Innovationskompetenzen zielführend?).
- Welche Verfahren sind geeignet, individuelle und organisationale Innovationskompetenzen zu identifizieren und von anderen Kompetenzen abzugrenzen?
- Wie werden Innovationen in Wertschöpfungsketten auch organisationsübergreifend (Netzwerk, Region) wirksam?
- Welche Kompetenzen sind für kumulative und welche für radikale Innovation zielführend?
- Wodurch zeichnen sich innovative Milieus aus?
- Welche Bedeutung haben Selbstorganisationsprozesse für Innovationsfähigkeiten?
- Wie kann ein kompetenztheoretisch begründetes Konstrukt der Innovationsfähigkeit empirisch getestet werden?

Prof. K. North FH Wiesbaden
Dr. P. Friedrich FRITZ Change AB Schweden



„Kompetenz finden, schaffen, nutzen“, Frankfurt 15. Nov. 2006