

Innovationen am Arbeitsplatz in europäischen Unternehmen

Zusammenfassung

Einleitung

Eine Innovation am Arbeitsplatz ist ein Verfahren oder eine Kombination aus Verfahren, die entwickelt und umgesetzt werden und es den Arbeitnehmern entweder in struktureller (über die Arbeitsteilung) oder kultureller Hinsicht (im Sinne einer Stärkung des Personals) ermöglichen, sich an organisatorischen Änderungen und Neuerungen zu beteiligen und somit die Qualität des Arbeitslebens und die Leistung des Unternehmens zu verbessern. Im vorliegenden Bericht werden die Gründe beleuchtet, die Innovationen am Arbeitsplatz sowie ihre Annahme und Umsetzung ermöglichen, und die Auswirkungen aus der Perspektive der Organisation und des Managements, der Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter untersucht. Aus der Datenbank der Dritten Europäischen Unternehmenserhebung (ECS, 2013) wurden 51 Unternehmen aus zehn EU-Mitgliedstaaten ausgewählt, in denen Fallstudien durchgeführt wurden.

Politischer Kontext

Vor dem Hintergrund der Strategie Europa 2020, die darauf abzielt, ein intelligentes und integratives Wachstum zu erreichen, betrachtet die Europäische Kommission Innovationen am Arbeitsplatz als wichtige treibende Kraft für die europäische Wirtschaft. Insbesondere sieht die Kommission Innovationen am Arbeitsplatz als Motor für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit sowie als Möglichkeit, die Arbeitsplätze so zu verändern, dass menschliche Talente und Kompetenzen besser genutzt werden. Allerdings besteht die Notwendigkeit einer größeren Klarheit im Hinblick auf die Möglichkeiten von politischen Entscheidungsträgern, um Innovationen am Arbeitsplatz zu fördern. Deshalb ist es wichtig, ein Verständnis dafür zu entwickeln, warum und wie Innovationen am Arbeitsplatz von den in dieser Studie berücksichtigten Unternehmen umgesetzt werden.

Wichtigste Erkenntnisse

Arten von Verfahren

In den 51 Unternehmen konnten insgesamt fünf Verfahren unterschieden werden, von denen sich drei auf Innovationen am Arbeitsplatz bezogen:

Innovationen am Arbeitsplatz – Struktur: Dabei handelt es sich um Verfahren in Zusammenhang mit Teamarbeit, Gestaltung von Arbeitsplätzen, organisatorische Umstrukturierungen usw. (14 % aller Verfahren).

Innovationen am Arbeitsplatz – Kultur: Dabei handelt es sich um Verfahren zur Verbesserung der Kommunikation, des Wissensaustausches, der Beteiligung von Arbeitnehmern, des Dialogs zwischen Arbeitnehmern und Führungskräften sowie des Dialogs zwischen Management und Arbeitnehmervertretung (20 % aller Verfahren).

Innovationen am Arbeitsplatz – gemischt: Dabei handelt es sich um Kombinationen der vorstehend genannten Verfahren (19 % aller Verfahren).

Zwei nicht mit Innovationen am Arbeitsplatz in Zusammenhang stehende Verfahren wurden ermittelt: Verfahren im Personalbereich, die größte Gruppe aller Verfahren (39 %), sowie sonstige Verfahren, wie technologiebezogene Maßnahmen (8 % aller Verfahren). In den meisten in dieser Studie berücksichtigten Unternehmen werden verschiedene Verfahren kombiniert, um gleichzeitig sowohl die Qualität der organisatorischen Leistung als auch die Qualität der Arbeit zu verbessern. Eine Minderheit der Verfahren ist ausschließlich darauf ausgerichtet, entweder die Qualität der Leistung oder die Qualität der Arbeit zu verbessern.

Gründe für die Einführung von Verfahren für Innovationen am Arbeitsplatz

Aus Sicht der Organisationen beruhen diese hauptsächlich auf einer Verbesserung der Effizienz, der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen und der Verbesserung der Innovationsleistung. Aus der Sicht von Führungskräften und Arbeitnehmern sind nach wie vor wirtschaftliche und unternehmerische Ziele der wichtigste Grund, doch auch Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Leistung werden als wichtige Gründe für die Einführung von Verfahren für Innovationen am Arbeitsplatz betrachtet.

Fünf Wege zu Innovationen am Arbeitsplatz

Im Rahmen der Forschungsarbeiten wurden fünf Wege ermittelt, die Unternehmen in Zusammenhang mit Verfahren für Innovationen am Arbeitsplatz gewählt haben. Insgesamt sind offenbar Unterschiede bei den Arten von Verfahren für Innovationen am Arbeitsplatz zwischen den verschiedenen Unternehmen festzustellen, doch beim Prozess, warum und wie diese umgesetzt werden, zeigen sich große Ähnlichkeiten.

Weg 1 – von oberster Ebene in die Wege geleitete Innovationen am Arbeitsplatz: Dieser bezieht sich auf Unternehmen, die von einem innovativen

Verhalten der Arbeitnehmer geprägt sind. Die Initiative für Verfahren für Innovationen am Arbeitsplatz geht von oben nach unten aus; allerdings sind die Arbeitnehmer an einem partizipatorischen Umsetzungsprozess für Veränderungen und Neuerungen beteiligt.

Weg 2 – eigenständig in die Wege geleitete Innovationen am Arbeitsplatz: Dies betrifft Unternehmen, deren Arbeitnehmer in der Vergangenheit an der Entwicklung des Organisationsmodells beteiligt waren. Arbeitnehmer in diesen Unternehmen haben gezeigt, dass sie über Eigenständigkeit am Arbeitsplatz verfügen, während gleichzeitig eine Beteiligung der Arbeitnehmer gegeben ist. Der Betrieb selbst verfügt über Spielraum für eigene Entscheidungen, was bedeutet, dass er nicht von einem Mutterunternehmen abhängig ist. Diese Unternehmen weisen gewisse Hierarchiestufen auf – d. h. eine bestimmte Arbeitsteilung.

Weg 3 – Innovationen am Arbeitsplatz als integraler Bestandteil: Dieser Weg wird von Unternehmen gewählt, in denen Innovationen am Arbeitsplatz einen integralen Teil der Arbeitsverfahren bilden. Auch diese Unternehmen verfügen über Spielraum für eigene Entscheidungen, zeigen aber eine Präferenz für eine Begrenzung der Arbeitsteilung. Zudem handelt es sich beim Umsetzungsprozess von Innovationen am Arbeitsplatz um eine Bottom-up-Initiative. Die Beschäftigten zeichnen sich durch innovatives Verhalten aus.

Weg 4 – von den Arbeitnehmern eingeleitete Innovationen am Arbeitsplatz: Dieser Weg steht für Unternehmen, die den Arbeitnehmern eine Beteiligung an der Entwicklung des Modells der Organisation ermöglichen. Der Umsetzungsprozess ist eine partizipatorische Bottom-up-Initiative. Diese Unternehmen verfügen über Spielraum für eigene Entscheidungen.

Weg 5 – durch innovatives Verhalten in die Wege geleitete Innovationen am Arbeitsplatz: Dieser Weg kennzeichnet Unternehmen, deren Arbeitnehmer nicht in die Entwicklung des Organisationsmodells eingebunden werden. Dennoch zeigen die Arbeitnehmer ein innovatives Verhalten und ist die Organisation von einer Präferenz für eine Einschränkung der Arbeitsteilung geprägt.

Alle fünf Wege führen zu Innovationen am Arbeitsplatz, es sind jedoch Unterschiede festzustellen, da jeder Weg eine unterschiedliche Kombination von Faktoren darstellt. Zudem ist zu beachten, dass die Organisationen zwar über Spielraum für strategische Entscheidungen verfügen, dies jedoch nicht bedeutet, dass „alles geht“. Die Fallbeispiele zeigen, dass es zwar Unterschiede bei den Verfahren für Innovationen am Arbeitsplatz innerhalb der einzelnen Wege gibt, doch eine Ähnlichkeit in Bezug darauf festzustellen ist, dass in allen Fällen offenbar Innovationen am Arbeitsplatz mit Blick auf die Struktur, die Kultur und den Personalbereich kombiniert werden.

Prozessmodell und Auswirkungen

Die Umsetzung von Verfahren für Innovationen am Arbeitsplatz folgt offenbar einem allgemein angewandten Muster. Die Verfahren für Innovationen am Arbeitsplatz wurden hauptsächlich aus wirtschaftlichen Gründen eingeführt, doch für ihre erfolgreiche Umsetzung müssen die Arbeitnehmer eine zentrale Rolle spielen. Die meisten Befragten

stimmten zu, dass die Einbindung der Arbeitnehmer, das Engagement des Managements und Führungsverhalten die drei für die Umsetzung maßgeblichen Faktoren sind. Die Auswirkungen auf die Organisation (nach der Wahrnehmung von Führungskräften, Arbeitnehmern und Arbeitnehmervertretern) zeigen sich in einem Engagement der Arbeitnehmer, Nachhaltigkeit und hoher Leistung. Lernmöglichkeiten, Mitspracherecht und anspruchsvolle Arbeitsplätze werden als Auswirkungen für die Arbeitnehmer genannt. Angesichts eines größeren Mitspracherechts der Arbeitnehmer sind eine nachhaltige Organisation sowie Gleichheit und Fairness auf Arbeitsplatzebene einige der Auswirkungen auf Ebene der Arbeitnehmervertretung.

Empfehlungen für die Politik

Den Unternehmen wird nachdrücklich empfohlen, Innovationen am Arbeitsplatz zusammen mit wirtschaftlichen und technischen Innovations- und Forschungsprogrammen und -initiativen eine größere Bedeutung beizumessen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen politische Entscheidungsträger und Unternehmen

- sich für eine weitere Weichenstellung auf europäischer Ebene zugunsten einer gesteigerten Umsetzung von Verfahren für Innovationen am Arbeitsplatz in Unternehmen einsetzen;

- Konzepte auf Sektorebene mit niedrigen Schwellen für Unternehmen fördern sowie den Sektor und Clusterorganisationen mobilisieren, damit diese eine Rolle übernehmen;

- bestehende nationale und regionale öffentliche Programme fördern, mit denen Unternehmen, insbesondere KMU, bei der Übernahme von Innovationen am Arbeitsplatz unterstützt werden;

- Weiterbildungsprogramme zu diesem Thema sowohl für Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer entwickeln;

- Diagnose- und Interventionsinstrumente für Unternehmen zur Bewertung ihrer Situation und zur Einleitung von Schritten für umfassendere Verfahren für Innovationen am Arbeitsplatz entwickeln;

- die Integration von Innovationen am Arbeitsplatz in Innovationen im Allgemeinen fördern;

- „Foren zum Arbeitsplatz der Zukunft“ einrichten, bei denen ein wichtiger Schwerpunkt auf die Arbeitnehmerbeteiligung, Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung zur Sicherung innovativer, produktiver und gesunder Arbeitsplätze gelegt wird;

- die partizipative Rolle von Arbeitnehmern bei der Gestaltung und Umsetzung von Verfahren für Innovationen am Arbeitsplatz sowie den Dialog mit Arbeitnehmervertretern im Hinblick auf Änderungen und die Zukunft des Unternehmens stärken (Partizipation und Dialog).

Weitere Informationen

Der Bericht „Workplace innovation in European companies“ (Innovationen am Arbeitsplatz in europäischen Unternehmen) ist abrufbar unter <http://www.eurofound.europa.eu/publications>

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Stavroula Demetriades, Forschungsleiterin, unter std@eurofound.europa.eu.