

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/135325>

Please be advised that this information was generated on 2021-01-25 and may be subject to change.



Saubere Sache: Innovationen am Arbeitsplatz haben großes Potential.

© Thinkstock

# Eine Menge Arbeit

## Innovationen am Arbeitsplatz als Wettbewerbsfaktor

Von Ralf Kopp und Frank Pot

Innovationen am Arbeitsplatz haben nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch gesellschaftliche Relevanz. Dennoch wird ihr Potential gemeinhin unterschätzt. Das soll sich nun ändern.

Auf nationaler und europäischer Ebene wird auf unterschiedlichsten Politikfeldern – Gesellschaft, Innovation, Industrie – ebenso wie in Wissenschaft und Praxis am traditionellen technikzentrierten Innovationsbegriff festgehalten. Der Begriff Innovation erfährt also nur dann größere Aufmerksamkeit,

wenn es sich um Schrauben, Schweißnähte oder Mikrochips dreht. Dabei haben soziale Innovationen ihr Potential als Wachstumstreiber längst bewiesen. Das zeigt das Beispiel der Workplace-Innovation. Sie umfasst diejenigen Innovationen am Arbeitsplatz, die gleichzeitig Arbeitseffizienz, Innovati-

### ESSENTIALS

- Innovationen am Arbeitsplatz haben das Potential, einem Standort einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen
- Studien zufolge eröffnet nur eine Minderheit von Unternehmen den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich partizipativ einzubringen

## INFO

Von großem Wert für den Transfer von Wissen und Kompetenzen ist die Vernetzung der Unternehmen untereinander. Auf EU-Ebene ist zu diesem Zweck dieses Jahr von der Europäischen Kommission (DG Enterprise and Industry) das European Workplace Innovation Network (EUWIN) ins Leben gerufen worden. Dort sollen in den kommenden drei Jahren eine Reihe von Workshops und Tagungen durchgeführt und eine Online-Wissensdatenbank mit Praxisbeispielen und Werkzeugen zur Einführung von Arbeitsplatzinnovationen aufgebaut werden. In Deutschland gehören der Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt sowie die Sozialforschungsstelle Dortmund als zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund zum aktiven Unterstützerkreis von EUWIN. Die Initiative richtet sich unter anderem an Praktiker, Sozialpartner, politische Entscheidungsträger und Vertreter von intermediären Organisationen und liefert nicht nur praxisnahe Informationen, sondern bietet auch an, sich aktiv zu beteiligen. Die verhältnismäßig geringe Punktzahl von Deutschland in der Eurofound-Studie zeigt, dass Verbesserungen möglich sind. EUWIN bietet eine weitere Gelegenheit, diese Herausforderung anzunehmen.

onsfähigkeit und Qualität der Arbeitsbedingungen betreffen. Arbeitsplatzinnovationen haben nicht nur eine betriebswirtschaftliche Relevanz, denn sie wirken sich auch auf gesellschaftlicher Ebene aus. Das hat drei Gründe:

Erstens müssen Wirtschaftsstandorte aus betriebswirtschaftlicher Sicht Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten zum Erhalt der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit in der Wissensgesellschaft nutzen und verbessern. Zweitens gilt es die Arbeitsproduktivität zu steigern, um Wohlstand und soziale Sicherheit unter Bedingungen des demographischen Wandels in der Gesellschaft und in Belegschaften aufrechtzuerhalten. Und drittens entfalten technologische Innovationen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation ihre Wirksamkeit nur, wenn sie Arbeitsplatzinnovationen adäquat unterstützen bzw. in diese eingebettet sind.

Obwohl viele konkrete Beispiele in Unternehmen, im Gesundheitswesen oder in der öffentlichen Verwaltung den Erfolg von Innovationen am Arbeitsplatz belegen, ist die Umsetzung im Arbeitsalltag meist mit Schwierigkeiten verbunden. Das beginnt bereits bei den verfügbaren Informationen. Es gibt neben konkreten Beispielen und Fallstudien nur wenige großangelegte Studien. Bislang vorliegende Erkenntnisse zeigen, dass sich Arbeitsleistung und Qualität der Arbeitsbedingungen am besten in partnerschaftlichen Kooperationen zwischen Management und Beschäftigten fördern lassen. Entscheiden fehlen jedoch die nötigen Informationen über entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten und -voraussetzungen – wobei immer wieder das Problem auftaucht, dass sie partizipativen Konzepten skeptisch gegenüberstehen.

Nach der 2013 veröffentlichten 5. Eurofound-Studie mit dem Titel „Work organisation and employee involvement in Europe“, deren Ergebnisse sich auf den Status im Jahr 2010 beziehen, arbeiten insgesamt 38 Prozent der befragten Beschäftigten in Organisationen mit geringen Partizipationsmöglichkeiten, und nur 27 Prozent genießen an ihrem Arbeitsplatz die Vorteile einer partizipationsorientierten Umgebung. Die schlechte Nachricht lautet, dass dieser Zustand sich

unter dem Einfluss einer anhaltenden ökonomischen Krise tendenziell eher verschlechtern könnte. Die gute Nachricht: Die Politik hat einen maßgeblichen Einfluss bei der Verbreitung fortschrittlicher Formen der Organisations- und Personalentwicklung, insbesondere in kleinen und mittelgroßen Unternehmen.

Immer mehr Länder führen Programme zur Arbeitsproduktivität, Kompetenzentwicklung, Bildung und Innovation ein oder sind dabei, diese zu entwickeln. So finden sich Beispiele in Finnland (Arbeitsplatzent-

wicklung), Schweden (Erneuerung der Unternehmensführung und der Arbeitsorganisation), den Niederlanden und Belgien

(soziale Innovation), Irland und dem Vereinigten Königreich (Innovation am Arbeitsplatz). Auch Deutschland verfügt über eine reiche Tradition bei solchen Programmen, beispielsweise die aktuelle Maßnahme des Bundesbildungsministeriums „Arbeiten, Lernen, Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“. Europa steht an der Schwelle, die diversen Erfahrungen mit sozialen Innovationen am Arbeitsplatz miteinander zu verbinden und so erhebliches Synergiepotential freizusetzen. Allerdings muss dazu die Kürzung notwendiger Fördermittel, die in vielen Ländern zu beobachten ist, gestoppt werden. Denn ein intelligentes und nachhaltiges Wachstum, wie es die EU-2020-Strategie in ihren Zielen formuliert, ist auf das ausreichende Investment in soziale Innovation in Unternehmen oder Arbeitsplatzinnovationen angewiesen. ■

## Entscheider stehen Partizipation oft skeptisch gegenüber.

ANZEIGE



**PR > 13**  
DER INTERNATIONALE  
DEUTSCHE PR-PREIS

Gala zur Preisverleihung am  
25. Oktober 2013  
im Kurhaus Wiesbaden  
[pr-preis.de/gala](http://pr-preis.de/gala)

**DPRG** Deutsche  
Public Relations  
Gesellschaft e.V.

**F.A.Z.-INSTITUT**

**Dr. Ralf Kopp**

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Sozialforschungsstelle Dortmund, Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund.

[Kopp@sfs-dortmund.de](mailto:Kopp@sfs-dortmund.de)

**Frank Pot**

ist emeritierter Professor für Soziale Innovation von Arbeit und Beschäftigung der Radboud-Universität Nijmegen, Niederlande.

[frank.pot@ardan.demon.nl](mailto:frank.pot@ardan.demon.nl)