

## Innovationsförderliche Arbeitsbedingungen

### Hintergrund

Die Arbeitsbedingungen sind ein zentraler Faktor zur Unterstützung von Zufriedenheit und Motivation der Beschäftigten und tragen damit auch entscheidend zur Qualität der Arbeitsergebnisse bei. Für den sog. „Routinebereich“ sind in den vergangenen Jahren vielfältige zahlreiche Maßnahmen und Hilfestellungen erarbeitet worden. Umfangreiches Material hierzu findet sich z.B. auf [www.inqa.de](http://www.inqa.de).

Im Folgenden werden die Aspekte der Gestaltung der Arbeitsbedingungen dargestellt, die darauf abzielen, ein innovationsförderliches Arbeitsklima zu schaffen und die Neuerungs- und Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten zu erhöhen. Das richtet sich einerseits auf die Gestaltung des organisatorischen (und technischen) Rahmens der Arbeit. Andererseits ist eine innovationsförderliche Führung zentraler Bestandteil eines Sets innovationsunterstützender Arbeitsbedingungen.

### Gestaltung der Arbeit

Einen guten (Orientierungs-)Rahmen für die Gestaltung der Arbeit bietet das sog. Salutogenese-Konzept, das den mittlerweile weit verbreiteten Ansätzen zur gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung zugrunde liegt. Dieses Konzept besteht aus den Elementen „Verstehbarkeit“, „Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit“ und „Handhabbarkeit/Bewältigbarkeit“. Das bedeutet konkret, dass die Beschäftigten

- ihre Arbeit und Arbeitsaufträge verstehen:  
Achten Sie darauf, dass die Beschäftigten verstehen, was sie im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung konkret zu tun haben. Sagen Sie ihnen nicht nur, was zu tun ist, sondern erklären Sie auch z.B., warum einzelne Abläufe in einer bestimmten Art und Weise gestaltet sind, wie diese mit anderen Bereichen verknüpft sind, dass z.B. Kundenanforderungen oder auch Bestimmungen des Arbeitsschutzes oder Regeln für den Umgang mit bestimmten Stoffen und Materialien eine entsprechende Vorgehensweise vorgeben etc.
- die Bedeutung ihrer Arbeitsaufgaben erkennen:  
Erklären Sie die Hintergründe einzelner Arbeitsschritte, z.B. dadurch, dass sie den Beitrag der verschiedenen Aufgaben zum Gesamtprodukt erläutern.

---

Ein Kooperationsprojekt von

tern. Dadurch erhalten Aufgaben und auch Vorgaben, die in der Wahrnehmung der Beschäftigten vielleicht in keinem Zusammenhang zu ihrer Arbeit stehen, einen Sinn. Das kann z.B. trivial erscheinende Aspekte wie das korrekte Aufkleben eines Etiketts auf die Ware betreffen, das – vor allem bei hochpreisigen Produkten – dazu beiträgt, dass der Kunde bei seiner Kaufentscheidung auch dadurch den hohen Qualitätsanspruch an das Produkt erkennt – und die Ware auch kauft.

- ihre Aufgaben bewältigen können:  
Sorgen Sie dafür, dass die Beschäftigten über die notwendigen Qualifikationen und Kenntnisse zur Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben und –aufträge verfügen und sie auch auf die richtigen bzw. geeigneten Arbeitsmittel, sprich: Maschinen und Werkzeuge zugreifen können.

Die Beachtung dieser Aspekte steigert Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und schafft die Grundlage für ein innovationsförderliches Klima. Zur „Erfüllung“ der beiden erstgenannten Punkte ist eine intensive und offene Kommunikation das beste Instrument. Führungskräfte sollten sich nicht nur die Zeit dafür nehmen, sondern auch die notwendige Geduld aufbringen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch bei wiederholten nachfragen Zusammenhänge und Hintergründe zu erklären.

Mit Blick auf die Unterstützung des Entstehens von Innovationen, z.B. im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses, sind vor allem bezogen auf den Aspekt der Handhabbarkeit drei Aspekte von großer Bedeutung:

- Gewährung zeitlicher Freiräume:  
Zeit ist – neben finanziellen Ressourcen – die wichtigste Ressource für Innovationen. Kreativität und Ideen auf Knopfdruck mit Zeitvorgabe funktionieren nicht.  
Räumen Sie Ihren Beschäftigten angemessene zeitliche Freiräume ein, um sich mit (eigenen) Ideen und/oder Verbesserungsvorschlägen zu befassen und etwas Neues auszuprobieren. Achten Sie dabei darauf, dass ein Bezug zu den Produkten und Dienstleistungen bzw. auch den Prozessen des Unternehmens gegeben ist.  
Die Vorgehensweise der Firma 3M (Erfinder der Post-it-Zettel) ist in diesem Zusammenhang mittlerweile der „Klassiker“ in der „Innovationsze-

---

Ein Kooperationsprojekt von

ne“. 3M räumt seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein, sich in ca. 15% ihrer Arbeitszeit eigene Ideen und Projekte voranzutreiben. Über einen regelmäßigen Abstimmungsprozess mit den Vorgesetzten zu den Fortschritten und Ergebnissen wird sichergestellt, dass die verfolgten Ideen möglichst auf der „Erfolgsspur“ bleiben. Das beinhaltet u.a. auch, dass für die nächsten Schritte auch ggf. erforderliche Finanzbudgets zur Verfügung gestellt werden.

- **Praktizieren einer Fehlerkultur:**  
Die Entwicklung von Neuem besteht – speziell bei der Produktentwicklung in der Ernährungsindustrie – vor allem in einem Ausprobieren verschiedener Varianten und einem iterativen Annähern an das Endprodukt. Dazu muss es erlaubt sein, auch Fehler zu machen.  
Führungskräfte sollten die Beschäftigten ermuntern, Dinge auszuprobieren und aus dabei möglichen Fehlern zu lernen. Das betrifft nicht nur die Entwicklung von Innovationen, sondern speziell auch die Umsetzung von Verbesserungen in Arbeitsabläufen und –prozessen.  
Auch hier ist eine offene und konstruktive Kommunikation eine Grundvoraussetzung, um ein Lernen aus Fehlern zu ermöglichen.
- **Bereitstellung notwendiger (Hilfs-)Mittel:**  
Neues kann nur funktionieren, wenn die notwendigen Kenntnisse und Arbeitsmittel vorhanden sind.  
Sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – im Rahmen angemessener und am besten vorab vereinbarter Budgets – die für die Umsetzung von Ideen erforderlichen Einsatzstoffe, Geräte und Maschinen beschaffen können oder Zugriff darauf haben. Das schließt z.B. auch die Beschaffung von Fachliteratur, den Besuch von Kursen, Tagungen o.ä. mit ein. Es muss auch sichergestellt werden, dass z.B. in der Produktion entsprechende Zeiten eingeräumt werden, um neue Produkte pilothaft herstellen zu können.  
Das setzt bei den Beschäftigten eine gewisse Flexibilität voraus, Versuche auch außerhalb der Produktionszeiten (z.B. am Wochenende) durchzuführen.