



Co-funded by
the European Union

WIN

PR1- Stand der Entwicklung in Deutschland

National Report

Deutschland

Italienische Handelskammer München-Stuttgart

IP-International GmbH - Creative Corporate Training





Inhalt

1. Desk Research	2
1.1 Literaturübersicht	2
1.2 Bestehende Programme	11
1.2 Zielgruppe der beruflichen Entwicklung	12
2. Fallstudien	12
2.1 Überblick über die Fallstudien	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3. Feldforschung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.1 Zusammenfassender Überblick	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.2 Übersicht über die Ergebnisse der Umfrage mittels Fragebogen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3 Auswertung des Fragebogens	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3.1 Technologische Innovation	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3.3.2 Effektivität von Projektmanagement	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4. Zusammenfassende Analyse der Ergebnisse	Fehler! Textmarke nicht definiert.



1. Desk Research

1.1 Literaturübersicht

Übersicht der einschlägigen Literatur im Partnerland unter Berücksichtigung der folgenden Fragen:

Wie wird Workplace-Innovation definiert?

Obwohl es sich bei Workplace-Innovation (WI) um ein relativ neues Konzept handelt, ist es in allen Arten von Organisationen zu finden (C, 2014)¹. Es wird definiert als eine **„Kombination struktureller und kultureller Praktiken, die es die Beschäftigten ermöglichen, sich am organisatorischen Wandel und der Erneuerung [der Arbeitsorganisation] zu beteiligen“**. (Oeij et al., 2016)². WI verbessert daher die Qualität des Arbeitslebens und die Leistung des Unternehmens.

WI liegt an der Schnittstelle von Kompetenzen, Technologie und Personalmanagement (Beblavý et al., 2012). Sie konzentriert sich auf die **Arbeitsorganisation als eine Form der Innovation und der Beteiligung der Arbeitskräfte, die darauf abzielt, die Qualität der Arbeit und die organisatorische Leistung zu verbessern**. Diese Strategien zielen darauf ab, innovatives Arbeitsverhalten zu fördern, um absichtlich neue Ideen, Prozesse und Produkte zu schaffen, einzuführen und umzusetzen (Bos-Nehles et al., 2017).

Die treibenden Kräfte für die Einführung von WI lassen sich in zwei große Gruppen einteilen (Oeij et al., 2016):

1) Verbesserung der wirtschaftlichen Ziele und der Leistungsqualität des Unternehmens (z. B. Steigerung der Produktivität, der Fertigungsqualität, des Kundenservices, der finanziellen Leistung und der Rentabilität usw.).

2) Steigerung der Qualität des Arbeitslebens und das Engagement der Beschäftigte (z. B. erhöhte Motivation und gesteigertes Wohlbefinden des Personals, das eine besonders wichtige Rolle beim Abbau von Stress, bei dem Anstieg der Arbeitszufriedenheit und der psychischen Gesundheit sowie bei der Verbesserung der Bindung von Arbeitskräften usw. spielen).

Darüber hinaus zielt WI nicht nur auf die Förderung der Innovationsfähigkeit ab, sondern ermöglicht es den Unternehmen auch, innovativ zu bleiben und sich schneller und reibungsloser an den Wandel anzupassen. Durch ihre doppelte Ausrichtung verbessert WI die Innovationsfähigkeit einer Organisation, indem sie sowohl **hochwertige Arbeitsplätze als auch eine gute organisatorische Leistung fördert**. (Oeij et al., 2019)³.

Es ist auch wichtig in Betracht zu ziehen, dass die **Technologieforschung nur 25 % der Innovationen ausmacht** und die restlichen **75 % der Innovationen**, die den Erfolg der Technologie ausmachen, mit dem **Management, der Organisation und den**

¹ European Commission, 2014. *Workplace Innovation. Concept and Indicators*

² Oeij et al., 2016. *Implementing workplace innovation across Europe: why, how and what? Economic and social changes: facts, trends. Forecast*, 5 (2016), pp. 195-218

³ Oeij et al., 2019. *Workplace innovation in the era of disruptive technologies*. *International Journal of Technology transfer and commercialisation*. Vol. 16, pp. 208-309



Arbeitsverfahren auf Unternehmensebene abhängt. (Totterdill et al., 2014; Volberda & van den Bosch, 2004; Pot et al., 2009)^{4 5 6}.

Der Literatur zufolge sind **Führungskräfte dafür verantwortlich, ein innovatives Klima zu schaffen und das Team zur Innovation zu motivieren** (Wipulanusat et al., 201). Die Führungsebene spielt eine Schlüsselrolle bei der Förderung von innovativen Verhaltensweisen und Einstellungen, die innovative Initiativen begünstigen (Oke et al., 2009)⁷.

Wie hoch ist die Innovationsrate am Arbeitsplatz insgesamt?

Eine wachsende Zahl europäischer Länder hat **politische Maßnahmen und Programme entwickelt**, um Unternehmen und ihre Beschäftigten bei der **Umgestaltung traditioneller Arbeitspraktiken durch Workplace-Innovation (WI)** zu unterstützen, wobei in der Regel eine Konvergenz zwischen **verbesserter Unternehmensleistung und Qualität des Arbeitslebens** angestrebt wird (Kibowski et al., 2019).

Auf der Ebene der EU-Politik ist das Konzept der „sozialen Innovation“ am Arbeitsplatz oder der **„Workplace-Innovation“** ein zunehmend wichtiger Pfeiler bei der Verwirklichung der Ziele der EU2020-Strategie für „intelligentes und integratives Wachstum“ auf organisatorischer Ebene (EWSA 2011).

Trotz der Bedeutung von WI für die Förderung von nachhaltiger Beschäftigung, Wohlstand und Produktivität wurde bisher nur wenig darüber nachgedacht, **wie man Workplace-Innovation (WI) messen kann**. Das Problem liegt darin, dass es sich erstens um ein **multidimensionales Konzept** handelt, da es eine Reihe von Felder oder Elementen umfasst, und zweitens ist es sehr **komplex in der Praxis umzusetzen** (Kibowski et al., 2019)⁸.

Allerdings ist die Berücksichtigung der Unternehmensgröße in Bezug auf die Innovation kein geeigneter Maßstab. Es scheint jedoch, dass KMU in Bezug auf technologische Innovationen weniger innovativ sind, und dass sie einen gewissen Nachholbedarf haben. Auch KMU in technologiearmen Branchen sind innovativ, aber anders. **Eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur ist die Grundlage, um die Interessen des Unternehmens mit denen der Beschäftigte zu verbinden.**

Neue Programme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) und Programme der Bundesländer wie der nordrhein-westfälische Leitmarkt Wettbewerb zur digitalen Arbeitswelt und Zukunft der Arbeit bieten Raum für gemeinsame Aktivitäten von Wissenschaft und Praxis zur Entwicklung partizipativer Managementformen und neuer Innovationsansätze (Kopp, R. et al. 2016)⁹.

⁴ Totterdill et al., 2014. *Your Guide to Workplace Innovation*. European Workplace Innovation Network (2014)

⁵ Volberda and van den Bosch, 2004. *Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most*. ERIM Report Series Research in Management, ERS-2004-009-STR

⁶ Pot et al., 2009. *Quality of working life and organizational performance- two sides of the same coin?*. Scandinavian Journal of oek, Environment& Health, 35 (6) (2009), pp. 421-428

⁷ Oke et al., 2009. *The influence of leadership on innovation processes and activities*. Organizational Dynamics, Vol. 28 (1), pp. 64-72

⁸ Kibowski, F. et al., 2019. *A New Measure of Workplace innovation*. European Journal of Workplace Innovation. Vol. 5, No1, 61 - 81

⁹Kopp, R. (2016). Industrie 4.0 und soziale Innovation: Fremde oder Freunde? (FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit, 2). Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67617-6>



Welche relevanten Methoden werden eingesetzt / welche Instrumente werden verwendet, um Workplace-Innovation zu fördern?

Workplace-Innovation ist eine Praxis oder eine Kombination von Praktiken, die es die Beschäftigten strukturell (Arbeitsteilung) und/oder kulturell (Befähigung der ArbeitnehmerInnen) ermöglicht, sich am organisatorischen Wandel und der Erneuerung zu beteiligen, um die Qualität des Arbeitslebens und die organisatorische Leistung zu verbessern.

Alle Unternehmen kombinieren Praktiken und scheinen dabei eine „Bündelung“ zu reflektieren.

Das bedeutet jedoch nicht, dass es ein kohärentes „Programm“ gibt.

Es könnten fünf Arten von Methoden unterschieden werden:

- **WPI-Praktiken mit Strukturorientierung:** Dazu gehören z. B. Maßnahmen zur Umgestaltung von Arbeitsplätzen, Aufgaben und Organisationen, die häufig die Autonomie der Beschäftigten erhöhen.
- **WPI-Praktiken mit kultureller Ausrichtung:** Dazu gehören der Dialog sowie partizipative und kommunikative Maßnahmen, die häufig das Engagement von Arbeitskräften und Arbeitnehmendenvertretung; fördern.
- **Gemischte Praktiken**, die Elemente von beiden kombinieren.
- **Personalbezogene Praktiken:** Dazu gehören Personaleinstellung, Ausbildung, Kompetenzentwicklung, Leistungsbeurteilung, Arbeitsbedingungen, Vergütung, Flexibilität sowie Gesundheits-, Risiko- und Sicherheitsmaßnahmen.
- **„Andere“ Praktiken:** Diese Maßnahmen beziehen sich beispielsweise auf IT-Systeme oder -Technologie, schlanke Produktion und schlanke Managementverfahren.

Die Konzepte des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durch das Forschungsreferat für Produktion, Dienstleistung und Arbeit (2016) „*Future-of-Work*“ Innovationen für die Arbeit-von-morgen¹⁰, die Workplace-Innovation fördern sollen, konzentrieren sich auf verschiedene Aspekte.

Gefördert werden die Entwicklung und Umsetzung neuer Konzepte für die betriebliche Arbeit, die systematisch und ganzheitlich folgende Ziele verfolgen:

- Stärkung sozialverträglicher Unternehmenskulturen;
- Beispielhafte Ansätze zur betrieblichen Leistung durch Konzepte der Selbstorganisation,
- Flexibilität ohne zusätzlichen Arbeitsaufwand;
- Ausbau der Fachkräftekultur für hochqualifizierte Arbeitsplätze, auch in neuen Beschäftigungsformen;
- Entwicklung digitaler Fähigkeiten und sozialer Kompetenzen für branchenübergreifende Zusammenarbeit, die nicht auf IKT-Berufe beschränkt ist (Teams);
- Unterstützende Strukturen für die praktische Umsetzung einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung;
- Entwicklung differenzierter Kompetenzen, die durch unterschiedliche/vielfältige Hintergründe und Lernbiografien geprägt sind, die nicht auf standardisierten

¹⁰ https://www.innovationslabor-logistik.de/wp-content/uploads/2017/03/Zukunft_der_Arbeit.pdf last access May 2022)



Ausbildungswegen beruhen (Personen die das Studium abgebrochen haben, Geflüchteten usw.);

- Stärkung des selbstgesteuerten, schnellen, kontextbezogenen Lernens mit Unterstützung von digitalen Technologien;

Eichhorst, Werner; Buhlmann, Florian betonen in ihre Studie von 2015¹¹, dass der **Erfolg von Unternehmen in hohem Maße von ihrer Fähigkeit abhängen wird, flexible Arbeitsformen zu schaffen, die auf weniger Kontrolle und mehr Koordination und selbstgesteuertem Engagement** des Einzelnen basieren. Dies wird bereits von einigen der befragten KMU umgesetzt, was sich auch in einigen der Fallstudien zeigt (z. B. OTH, sevDesk).

Allerdings gibt es noch Raum für Verbesserungen, wie die Autorenschaft feststellen: „Unternehmen werden vor allem dann erfolgreich sein, wenn sie entsprechend flexible Arbeitsformen finden, die eine gezielte Koordination ermöglichen, aber weniger strenge Kontrollen beinhalten. Hier zeigen aktuelle europäische Daten, dass sowohl Deutschland als auch Österreich noch erhebliches Potenzial in der Entwicklung von nachhaltigen Arbeitsmodellen mit **weniger hierarchischer Kontrolle** haben“ (Europäische Kommission, 2014 zitiert in Eichhorst, Werner; Buhlmann, Florian: 2015, unsere Übersetzung).

In der Studie des IMU-Instituts¹² stellt die Autorenschaft fest, dass die in KMU durchgeführten Innovationsaktivitäten als Aktivitäten beschrieben werden können, die sich auf überwiegend **schrittweise Produkt- und/oder Prozessverbesserungen** beziehen, die **nicht nur auf technische Veränderungen abzielen, sondern auch auf organisatorische Maßnahmen** und/oder Maßnahmen zur Verbesserung **interner Prozesse, Strukturen und Bedingungen** im Rahmen von Arbeitsinnovationen. Dem Artikel zufolge muss Innovation bei KMU anders gemessen werden, indem sowohl ihre **Stärken als auch ihre Schwächen** berücksichtigt werden.

Zu den **Stärken** in Bezug auf die Umsetzungsmethoden gehören beispielsweise die Bedeutung des „praktischen“ Wissens der KMU, das „Learning-by-Doing“ und/oder das „Trial-and-Error“-Verfahren, das sich auf die Anwendung stützt. KMU verfügen häufig über eine sehr offene interne Kommunikation und Raum für eigenverantwortliches Handeln in einer innovativen Arbeitsorganisation, die zur Bewältigung komplexer Prozesse beiträgt (gutes Management der Zusammenarbeit).

Innovationsschwächen bestehen in der Tatsache, dass Wissen und Fähigkeiten personengebunden sind, dass es Kompetenz- und Kapazitätsengpässe gibt und, dass externe Kooperationen nur zögerlich erfolgen. Auch fehlt es den KMU an formalisierten Prozessen und tendenziell an einer expliziten Förderung und damit an einer strukturierten Methodik für die Umsetzung von Prozess- und Arbeitsinnovationen.

Es wäre notwendig, dass sie explizite Innovationsstrategien definieren und eine Organisationskultur schaffen, in der die Beschäftigte ein Mitspracherecht bei Entscheidungen haben und motiviert sind, Vorschläge einzubringen, wobei sie gleichzeitig befähigt werden, Entscheidungen zu treffen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, den die Autorenschaft erwähnt, ist die Notwendigkeit, das Management zu „professionalisieren“ und das fachliche/technische Wissen über

¹¹ Eichhorst, Werner; Buhlmann, Florian (2015). *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt* (The Future of Work and the Changes in the Working Environment) 2015, IZA Standpunkte, No. 77

¹²KMU – kompakt, Heinz Pfäfflin, IMU-Institut, 11.07.2007, „Sind kleine Unternehmen innovativer als große? Herausgeber: IG Metall Vorstand, FB Handwerk/Betriebspolitik KMU, our translation):
https://www.igmetall.de/download/0029007_KMU_kompakt_11_07_0f44f9e052d1f94765d23b0ad9f9697682bff02f.pdf



Verwaltungsthemen und die strukturierte Erneuerung von Prozessen zu erweitern. Der Mangel an dieser Art von Wissen wird als nachteilig für die Innovation angesehen. Eine weitere Einschränkung, unter der KMU leiden, sind die begrenzten Ressourcen, die sie einsetzen müssen.

Die wirksamste treibende Kraft für Innovation in KMU ist eine Organisationskultur und eine Organisation, die motivierte Arbeitskräfte fördert, denn die Menschen werden als wichtigstes Element der Innovation angesehen.

Deutschland legt seine Strategie auf Forschung und Entwicklung aus und ist eines der wenigen EU-Länder, die das **3-Prozent-Ziel der Strategie Europa 2020** fast vorzeitig erreicht haben. **In Bezug auf die absoluten Ausgaben für Forschung und Entwicklung steht Deutschland an erster Stelle in Europa.**

Die **Hightech-Strategie** gibt seit 2006 den strategischen Rahmen der Forschungs- und Innovationsförderung der Bundesregierung vor und hat maßgeblich dazu beigetragen, die Position Deutschlands im globalen Wettbewerb zu verbessern (BMBF, 2018).

Die neue Hightech-Strategie 2025 orientiert sich konkret an **prioritären Aufgabenfeldern** (digitale Wirtschaft und Gesellschaft, nachhaltige Wirtschaft und Energie, innovative Arbeitsplätze, gesundes Leben, intelligente Mobilität und zivile Sicherheit). Darüber hinaus setzt sie auf einen **besseren Transfer durch die Schaffung neuer Instrumente** zur besseren regionalen, nationalen und internationalen Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft. Eine höhere Innovationsdynamik und verbesserte Rahmenbedingungen spielen dabei ebenfalls eine zentrale Rolle.

Ein weiteres wichtiges Instrument, das berücksichtigt werden muss, ist **die Entwicklung geeigneter Maßnahmen und passgenauer Rahmenbedingungen** für „gute digitale Arbeit“, die sowohl den technischen Fortschritt unterstützen als auch soziale Faktoren wie Arbeitnehmerrechte, Kompetenzentwicklung, Arbeits- und Prozessinnovationen sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz umfassend berücksichtigen. Ziel ist es, dafür zu sorgen, dass der **Mensch** und nicht die Technik weiterhin **im Mittelpunkt des Arbeitsplatzes** stehen kann. Natürlich wird die Fähigkeit der Unternehmen, qualifizierte Arbeitskräfte auszubilden, einzustellen und langfristig zu halten, zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Darüber hinaus ist es äußerst wichtig zu wissen, dass die Wettbewerbsfähigkeit moderner Volkswirtschaften nicht nur von der Bereitstellung von Produkten abhängt, sondern auch von der Bereitstellung sorgfältig zugeschnittener ergänzender Dienstleistungen (d. h. integrierter Lösungen aus einer einzigen Quelle). Solche Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen (Systemangebote) führen zu neuen Formen der Wertschöpfung und damit zu neuen Wachstumschancen. Besonders groß ist die Nachfrage nach neuen technologischen und sozialen Innovationen, die zu neuen Dienstleistungen für neue Märkte führen können und gleichzeitig einen gesellschaftlichen Nutzen bringen.

In der Folge ist es sinnvoll, alle zentralen Aspekte einer umfassenden Forschungs- und Innovationspolitik im richtigen Gesamtzusammenhang zu sehen und zusammenzuführen. Dies schafft ein optimales Umfeld für Ideen, für deren Umsetzung in marktfähige Produkte und Dienstleistungen, für mehr Wertschöpfung und für neue und sichere Arbeitsplätze. Alle entsprechenden Maßnahmen müssen im Einklang mit dem Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung stehen.



Schließlich haben das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) neue Programme aufgelegt, die den Wettbewerb um die digitale Arbeitswelt und die Zukunft der Arbeit anführen und Raum für gemeinsame Aktivitäten von Wissenschaft und Praxis zur Entwicklung partizipativer Managementformen sowie neuer Innovationsansätze bieten.

Welche Fähigkeiten werden als notwendig erachtet, um die Workplace-Innovation zu fördern?

Kompetenzen und Fähigkeiten spielen dabei eine entscheidende Rolle. Innovativ zu sein bedeutet heute mehr denn je, komplexe Prozesse zu nutzen, die auf **dem Zusammenspiel von sowohl Organisations- und Personal-/Kompetenzentwicklung als auch technologischer Ausbau** beruhen. Es versteht sich von selbst, dass die **digitalen Technologien** auch zu neuen Qualifikations- und Kompetenzanforderungen führen.

Zu den Schwerpunkten in diesem Bereich gehört die Arbeit in einer digitalen Welt. An den Arbeitsplätzen der Zukunft müssen Arbeitssysteme und Kompetenzen durch den Einsatz digitaler Werkzeuge und Arbeitsinhalte an die neuen technologischen Anforderungen und an die Bedürfnisse von Belegschaften, Online-Arbeit und Arbeit in Netzwerken angepasst werden. Die Notwendigkeit, die **Arbeitskräfte auszubilden, um mit den sich dynamisch verändernden Anforderungen Schritt zu halten**, wird immer wichtiger.

Darüber hinaus liegen die Kompetenzen, die die Menschen brauchen, oft außerhalb des Bereichs der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die die Menschen durch Ausbildung erwerben können. Innovationsrelevante Kompetenzen müssen strategisch aufgebaut werden, und zwar aus der Perspektive der Gesellschaft als Ganzes.

Die **Aus- und Weiterbildung** sowie die Maßnahmen zur Qualifizierung von angestellten Personen und Arbeitssuchenden müssen an die neuen Anforderungen angepasst werden, **insbesondere im Hinblick auf digitale Technologien und immer kürzere Entwicklungszyklen**. Vor allem ist es wichtig zu wissen, dass **Integration und Zusammenarbeit** zwei der Grundprinzipien der Arbeitsplatzinnovation sind.

Neben den Fähigkeiten, die allgemein mit der Digitalisierung zusammenhängen, muss ein großer Schwerpunkt auf Selbstorganisation, selbstgesteuertes und selbstverwaltetes Lernen gelegt werden.

Die folgende Liste gibt einen Überblick über die am häufigsten genannten Fähigkeiten:

- Selbstorganisation und die Definition von Prozessen, die eine Flexibilisierung der Arbeit ermöglichen und zusätzliche Arbeitsbelastung vermeiden;
- Digitale Kompetenzen;
- Soziale Kompetenzen und Fähigkeiten zur branchenübergreifenden Teamarbeit, die nicht auf IKT-Berufe (Teams) beschränkt ist;
- Fähigkeit, Arbeitsplätze lernförderlich zu gestalten;
- Förderung von differenzierten Kompetenzen, die durch unterschiedliche/vielfältige Hintergründe und Lernbiografien geprägt sind, die nicht auf standardisierten Ausbildungswegen beruhen (Personen die das Studium abgebrochen haben, Geflüchteten usw.);



- Selbstgesteuertes, schnelles, kontextbezogenes Lernen mit Unterstützung digitaler Medien.

Aus einem zertifizierten Lehrgang für Innovationsführungskräfte, der von der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Frankfurt angeboten wird, gehen folgende Fähigkeiten hervor¹³:

- Bewusstsein für die Rolle der Innovationsführungskräfte;
- Kenntnis des Marktes sowie der KundInnen des Unternehmens und ihrer Bedürfnisse;
- Kenntnis der verfügbaren Technologien;
- Techniken zur Verbesserung und Förderung der Kreativität
- Fähigkeit, Workshops zu konzipieren und durchzuführen;
- Projektleitung (Innovationsprojekte);
- Förderung der Innovation bei den Arbeitskräfte- wie kann man sicherstellen, dass die Beschäftigte mitziehen/unproduktiven Widerstand vermeiden?
- Kreative Problemlösung, und
- Design Thinking

Wie hoch ist der allgemeine Kenntnisstand in Bezug auf Innovation am Arbeitsplatz?

Aufstrebende Technologien sind die Grundlage für neue Produkte, Verfahren und Dienstleistungen, ohne die wäre Innovation heute nicht mehr denkbar.

Die wirtschaftliche Zukunft Deutschlands hängt davon ab, **wie gut wir die mit den Schlüsseltechnologien verbundenen Chancen nutzen**. Die Bundesregierung will im Rahmen ihrer Hightech-Strategie die technologische Spitzenposition Deutschlands weiter stärken.

Darüber hinaus zeigen die Spuren der internationalen Innovationsforschung, dass das technologieorientierte Paradigma nicht das breite Spektrum an Innovationen abdeckt das für den Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft unerlässlich ist: Solche grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen erfordern die **Einbeziehung von sozialen Innovationen** in einen Paradigmenwechsel des Innovationssystems.

Wie lassen sich die Auswirkungen von Innovationen am Arbeitsplatz messen?

Die Messung von Innovation ist eine entscheidende Voraussetzung für die Bewertung der Erfolgsquote. Kibowski et al. (2018) haben in ihrer Studie ein System zur ganzheitlichen Messung von Workplace-Innovation entwickelt.

Auf der Grundlage einer Überprüfung von über hundert Artikeln und einer entsprechenden Anzahl von Fallstudien wird das breite Spektrum der für WI relevanten Praktiken in vier Gruppen von Praktiken oder vier Elementen zusammengefasst:

(1) Arbeitsplätze und Teams (Organisation)

- Die Fähigkeit, durch Zusammenarbeit oder Kommunikation mit anderen die Verantwortung für die täglichen Entscheidungen über die Arbeit zu übernehmen;
- Die Existenz systematischer Gelegenheiten zur Problemlösung durch horizontalen Kontakt mit Gleichgestellten;
- Die Fähigkeit, die Arbeitsausführung an sich ändernde Anforderungen, Umstände oder Möglichkeiten anzupassen; nachweisliche Möglichkeiten zur Analyse, Problemlösung und Innovation;
- Häufige horizontale und vertikale Kontakte zur Unterstützung von Problemlösung, Lernen und Innovation

¹³ <https://www.ihk-hessen-innovativ.de/veranstaltungen/zertifikatslehrgang-innovationsmanager-ihk-frankfurt-6/>



- Verteiltes Wissen in der gesamten Organisation, die sicherstellt, dass Wissen und Expertise weithin geteilt wird oder für die Arbeitskräfte leicht zugänglich ist (Karasek & Theorell 1990; Shantz, Alfes, K., Truss, C., & Soane 2013)^{14 15}.

Darüber hinaus erfüllen Teams, **in denen das spezifische Wissen und die Expertise jedes Teammitglieds geschätzt werden** und einen spürbaren Beitrag zur Produktentwicklung und zur WI leisten, wichtige Kriterien für die Konvergenz zwischen erhöhter Produktivität und verbesserter Qualität des Arbeitslebens. Konvergenz ist jedoch nur dann möglich und nachhaltig, wenn **Strukturen, Systeme, Arbeitsbeziehungen und Führung vollständig auf die Befähigung der Arbeitskräfte in ihrer täglichen Arbeit abgestimmt sind** (Boxall & Purcell 2003; Teague 2005).^{16 17}

(2) Organisatorische Strukturen, Management und Verfahren (Struktur)

Organisatorische Mauern und Obergrenzen, die Menschen in Abteilungen, Bereiche, Dienstgrade und Berufe einordnen, können Silos schaffen, die einer guten Arbeit im Wege stehen. Verschiedene Gruppen innerhalb einer Organisation sollten so miteinander verflochten sein, dass jeder die Arbeit, Berufe, Spezialgebiete, Prioritäten, Probleme und Visionen des anderen verstehen kann. Systeme und Verfahren zur Regelung der Entscheidungsfindung, Ressourcenzuteilung und Standardarbeitsanweisungen müssen auch mit dem Engagement für Befähigung und Vertrauen abgestimmt sein. Wirklich innovative Arbeitsplätze zeigen einen **konsequenten Ansatz in der Unternehmenspolitik, von Belohnungssystemen und Leistungsbeurteilung bis hin zu flexiblen Arbeits- und Budgetdezentralisierungen.**

(3) Von Beschäftigten gesteuerte Verbesserung und Innovation („Learning“)

Forschung und technologiegestützte Aktivitäten machen nur 25 % der Innovation aus; die restlichen 75 % der erfolgreichen Innovationen werden durch **veränderte Management-, Organisations- und Arbeitspraktiken hervorgebracht** (Jansen, Volberda, & van den Bosch 2009; Volberda et al. 2011)¹⁸
¹⁹. Eine solche Innovation steht in engem Zusammenhang mit „**aktiven Arbeitssituationen**“, d. h. mit Arbeitsplätzen und Tätigkeiten, bei denen die Arbeitskräfte über ausreichende **Autonomie** verfügen, um ihre Arbeitsanforderungen zu kontrollieren, und die gleichzeitig über einen **Ermessensspielraum zum Lernen und zur Problemlösung** verfügen. (Parent-Thirion, Vermeylen, & Houten 2012; Tidd & Bessant 2009)^{20 21}.

¹⁴ Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

¹⁵ Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608-2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>

¹⁶ Boxall, P F and Purcell, J (2003). *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke

¹⁷ Teague P. (2005). *What is Enterprise Partnership?* Organization. Vol.:12(4), 567-589. doi:10.1177/1350508405052759

¹⁸ Jansen, J.J., Tempelaar, M.P., Bosch, F.V., & Volberda, H.W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. IO: Firm Structure.

¹⁹ Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM* 1, 85-110

²⁰ Bauer, J., Hennefarth, KS. & Ohlendorf, D. Muskel-Skelett-Erkrankungen in der Arbeitswelt. *Zbl Arbeitsmed* 66, 202–204 (2016). <https://doi.org/10.1007/s40664-016-0123-7>

²¹ Tidd, J. and Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley



(4) Kooperative Führung und Mitsprache der Arbeitskräfte (Partnerschaft).

Die **Partnerschaft** zwischen Management, Arbeitskräfte und Gewerkschaften kann viele Formen annehmen, erfordert aber immer **Offenheit, Transparenz und Kommunikation in beide Richtungen**. Repräsentative Partnerschaftsstrukturen (wie z.B. Betriebsräte und Partnerschaftsforen zwischen Management und Gewerkschaften) haben für sich genommen vielleicht nur geringe direkte Auswirkungen auf die Leistung oder die Qualität des Arbeitslebens, aber sie können einen positiven Einfluss auf die Entwicklung von Aktivitäten und Praktiken ausüben, die dies tun.

Zwar sind die Entwicklungen in der Fähigkeit, WI-Praktiken zu messen, wichtig jedoch muss auch die Rolle solcher Messinstrumente im Zusammenhang mit der breiteren Debatte über das Wesen der WI betrachtet werden. WI kann nicht als eine Checkliste von Praktiken betrachtet werden, sondern als ein **inhärent sozialer und anspruchsvoller Prozess** im Hinblick auf **eine integrierte Umsetzung und erfolgreiche Implementierung**.

WI beinhaltet den Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen **durch kreative Zusammenarbeit und partizipatorische Praktiken**, die auf kontinuierlicher Reflexion, Lernen und Verbesserung beruhen und den Prozess der Innovation im Management, in der Arbeitsorganisation und beim Einsatz von Technologien untermauern.

Definition der Zielgruppe im Partnerland

Im Allgemeinen ergreifen die größeren Unternehmen bereits Maßnahmen im Bereich der Arbeitsplatzinnovation. Das Personalmanagement, das in der Regel Teil des HR-Teams ist, ist für die Innovation am Arbeitsplatz zuständig. Kleinst- und Kleinunternehmen hingegen haben nicht das **Budget**, um eine Stelle speziell für diesen Bereich zu schaffen. Darüber hinaus ist Innovation am Arbeitsplatz aufgrund ihrer Größe und Situation keine Priorität für sie, insbesondere wenn die vorhandenen Ressourcen sehr begrenzt sind.

Kleinst- und Kleinunternehmen verfügen oft nicht über eine Personalführung. Meistens ist die Führungsperson oder die gründende Person, die sich um die Aufgaben der Personalabteilung kümmert.

Dementsprechend würden wir vorschlagen, sich vor allem an die **kleinen Unternehmen (vor allem Mikrounternehmen)** zu wenden, die am meisten profitieren würden und bisher im Allgemeinen am wenigsten in diesen Bereich investiert haben. Es handelt sich dabei meist um Unternehmen, die schon lange bestehen, und im Gegensatz zu Start-ups, bei denen Arbeitsplatzinnovation bereits ein wichtiges Thema ist, fehlt es diesen Unternehmen oft an Arbeitsplatzinnovation.

Es muss jedoch gesagt werden, dass diese Unternehmen, die Innovation am Arbeitsplatz am meisten benötigen, auch die Unternehmen sind, die am schwierigsten einzubinden sind. Sie haben i.d.R. nicht nur nicht viel in darin zu investiert, sie haben vielleicht auch nicht die Zeit dafür, und einige von ihnen betrachten die Arbeitsplatzinnovation vielleicht sogar als das kleinste Problem, mit dem sie konfrontiert sind. Es wäre daher sehr wichtig, dies bei der Gestaltung der Schulung zu berücksichtigen und **die einzelnen Module oder Schulungen sehr kurz und flexibel zu halten**.

Die Zielgruppen wären deshalb alle kleinen und mittleren Unternehmen, die schon lange bestehen, da sie laut der Recherche am wenigsten in die Innovation am Arbeitsplatz investiert haben.

1.2 Bestehende Programme

Ein Überblick über relevante lokale, regionale und nationale Programme/Ressourcen/Schulungen für KMU, die Innovationen am Arbeitsplatz fördern

Lokale, regionale oder nationale Programme		
Titel	Zusammenfassung	Link
<p>KMU-innovativ (innovative SME)</p>	<p>Dieses Programm wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung herausgegeben. Die folgende kurze Zusammenfassung veranschaulicht das Programm:</p> <p>Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind in vielen Bereichen der Spitzenforschung Wegbereiter des technologischen Fortschritts. Mit KMU-innovativ will das BMBF die Beantragung und Bewilligung von Fördermitteln für KMU vereinfachen. Ein zentraler Lotsendienst hilft bei allen Fragen, und verbindliche Bearbeitungsfristen geben Planungssicherheit. KMU-innovativ ist in Technologiefelder eingebunden, die für die Zukunft Deutschlands besonders wichtig sind. Einige der verschiedenen Themen der angebotenen Programme (zweiter Link) sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informations- und Kommunikationstechnologie • Interaktive Technologien für Gesundheit und Lebensqualität • Forschung und Entwicklung in verschiedenen Bereichen • Effiziente Nutzung von Ressourcen und Klimaschutz 	<p>https://www.bmbf.de/bmbf/de/forschung/innovativer-mittelstand/kmu-innovativ/kmu-innovativ_node.html last access 05/2022</p> <p>https://www.foerderinfo.bund.de/foerderinfo/de/foerderung/bund/kmu/kmu-innovativ/kmu-innovativ_node.html</p> <p>letzter Zugriff 05/2022</p>
<p>Förderdatenbank (Datenbank über alle für Unternehmen verfügbaren Programme)</p>	<p>Diese vom Bundesministerium für Bildung und Forschung angebotene Datenbank ermöglicht eine detaillierte Suche nach bestehenden Programmen für Unternehmen. Ein Beratungsdienst (Lotsendienst) hilft allen Unternehmen, einschließlich KMU, ihre Bedürfnisse zu definieren und das Programm zu finden, das sie erfüllt.</p>	<p>https://www.foerderdatenbank.de/FDB/DE/Home/home.html</p> <p>letzter Zugriff 05/2022</p>
<p>Mittelstand Innovativ & Digital (KMU innovativer und digitaler Dienst der Industrie- und Handelskammer)</p>	<p>Das Förderprogramm Mittelstand Innovativ & Digital (MID) des Ministeriums für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen gliedert sich in drei Teilprogramme:</p> <p>Während die drei Varianten der Gutscheinförderung MID-Digitalisierung, MID-Analyse und MID-Innovation es Unternehmen ermöglichen, auf Projektbasis externe Unterstützung für speziell auf das Unternehmen zugeschnittene Beratungs-, Entwicklungs- und</p>	<p>https://www.ihk.de/nordwestfalen/innovation/foerdermittel-ki-4517220</p> <p>letzter Zugriff 05/2022</p>



	Umsetzungsleistungen in Anspruch zu nehmen, kann mit Hilfe des MID-Assistenz ein Alumni eingestellt werden.	
--	---	--

1.2 Zielgruppe der beruflichen Entwicklung

Ein Überblick über gängige/effektive Schulungsformate, die für die berufliche Entwicklung der Zielgruppe (d.h. ManagerInnen und Vorgesetzte) im Partnerland verwendet werden

Schulungsformate für die Zielgruppe	
Ausbildungsformat	Beschreibung/Relevanz für die Zielgruppe
Präsenztraining, Hybridtraining, Online-Trainingsangebote und Coaching	<p>Selbstmanagement, Selbstorganisation, Kommunikation: Der neue Ansatz für die Arbeit ist hybrid, im Büro - aber mit geteilten Schreibtischen - und im Home-Office, daher brauchen sie die Fähigkeit, ihre Arbeit und Aufgaben selbst zu managen.</p> <p>Kommunikation ist ein weiteres wichtiges Thema, denn auch die Kommunikation ist hybrid geworden, Präsenz, aber auch Online-Meetings, Online-Veranstaltungen, Zusammenarbeit mit Kollegen, die sich an entfernten Orten befinden.</p> <p>Es könnte wichtig sein, zu lernen, wie man kurze Schulungen oder Workshops im Unternehmen organisiert werden, um relevantes Wissen mit den Arbeitskräften und Teammitglieder teilen zu können.</p>
Präsenztraining, Hybridtraining, Online-Training	Schulungen zu neuer Software und/oder Software-Updates, neuen Anwendungen, die eingeführt wurden und verwendet werden

2. Fallstudien

Titel Fallstudie 1
Das Profil des Workplace Management und ein neuer Ansatz zur Schaffung eines ansprechenden und produktiven Arbeitsumfelds: Im Unternehmen und auch im Home-Office
Link zur Website & Kontakte (falls verfügbar)
<p>https://sevdesk.de/?utm_medium=cpc&utm_campaign=DE_Brand&utm_source=google&utm_content=Brand-Keywords&utm_term=sevdesk&gclid=Cj0KCQjw-daUBhCIARisALbkjSb436q0eAgERgczwvb6ya73t4sUJcWRV-7z4S6QBbgEoFRUjH1giiwaAsbOEALw_wcB, Kontakt zu Florentine Haas, Work Place Managerin</p>



Zusammenfassung

sevDesk ist ein Unternehmen, das Buchhaltungssoftware entwickelt und erst vor 10 Jahren gegründet wurde. Das Unternehmen wächst sehr schnell und hat einen sehr innovativen Ansatz in Bezug auf die Personal- und Arbeitsplatzpolitik.

Das Unternehmen versteht sich als „**Familie**“ und setzt einerseits auf Gemeinschaft, **flache Hierarchien**, eine **Shared Desk Policy**, achtet aber auch sehr auf die **Individualität jedes Einzelnen** und die damit verbundenen Bedürfnisse. Sie verfolgen eine **Politik der Transparenz** und **legen großen Wert darauf, die Vision und die Ziele, die sie verfolgen, zu teilen**.

Derzeit verfügt das Unternehmen über ein Großraumbüro mit einer **Shared-Desk-Politik**, arbeitet aber gerade am Bau eines neuen Bürogebäudes. Von der ersten Stunde der Planung des neuen Gebäudes an bezog das Unternehmen alle Beschäftigte in die Planung der neuen Arbeitsbereiche und -umgebungen ein. Jede Person konnte sich mit seinen Bedürfnissen und Ideen einbringen. Die einzelnen Abteilungen wurden anschließend durch so genannte „BotschafterInnen“ vertreten, die einerseits die Bedürfnisse ihrer Teammitglieder an das Projektteam weiterleiteten und andererseits umgekehrt ihre Kollegschaft zeitnah über die Entwicklungen informierten. Nach der Ideensammlung wurde die Machbarkeit geprüft, z.B. wie viel Platz tatsächlich zur Verfügung steht, und in zwei Workshops unter Beteiligung aller „BotschafterInnen“ erarbeitet, was von den ursprünglich gesammelten Ideen und Vorschlägen tatsächlich umgesetzt werden soll. Der Fortschritt der Arbeiten am neuen Gebäude, d.h. die Pläne der Architekturschaffende, werden regelmäßig ausgetauscht und diskutiert. Unter anderem werden die folgenden **Büroräume** zur Verfügung stehen: "Think Tanks", bei denen die **Wände als White Boards genutzt werden** können, Workshop-Räume und Besprechungsräume im "Dschungel-Stil", aber auch Räume zum Entspannen, für Freizeitaktivitäten (auch und gerade in selbstgewählten Pausen), **Räume, die gemeinschaftlich genutzt werden**, aber auch Räume, in denen Stille herrscht und in die sich die Beschäftigte zurückziehen können, wenn sie es wünschen oder wenn es für die Erledigung ihrer Aufgaben notwendig ist. Die Geschäftsleitung ist nicht in eigenen, abgeschlossenen Räumen untergebracht, sondern Arbeitskräfte aus verschiedenen Abteilungen können sich **auf Augenhöhe mit der Geschäftsleitung in den gleichen Arbeitsplatz setzen**. Die einzelnen Arbeitsplätze können für den jeweiligen Arbeitstag gebucht werden (sofern vorhanden).

Großes Augenmerk wird, wie bereits eingangs erwähnt, nicht nur auf das Gemeinschaftsgefühl, sondern auch auf die **Individualität aller Beschäftigte** gelegt. Es gibt Arbeitskräfte, die nicht am Hauptsitz des Unternehmens wohnen, sondern in weiter entfernten Städten. Hierfür werden Co-Working-Spaces geplant, während Home-Office-Möbel, die auf die individuellen Bedürfnisse aller MitarbeiterInnen zugeschnitten sind, bereits vorhanden sind. Es gibt ein Budget für die **Anmietung einer geeigneten Home-Office-Ausstattung**, die von jeder Arbeitskraft nach eigenen Wünschen und Bedürfnissen und unter ergonomischen Gesichtspunkten ausgewählt werden kann.

Für all dies gibt es innerhalb der Personalabteilung eine eigene Abteilung: das **Arbeitsplatzmanagement**.

Weiterbildung hat im Unternehmen einen hohen Stellenwert und steht alle Beschäftigten zur Verfügung. Es steht allen jedoch frei, selbst zu entscheiden, welche Art von Weiterbildung benötigt oder wünscht ist.

Wenn sie es wünschen, wird die Personalabteilung sie jedoch bei ihrer Wahl unterstützen und beraten.



Es wird erwartet, dass Arbeitskräfte, die an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, ein Feedback dazu geben und das neu erworbene Wissen mit anderen teilen.

Der Schwerpunkt liegt auf der **Selbstenwicklung und Selbstorganisation**.

Die Ausbildung im Bereich der Digitalisierung erfolgt im Sinne einer "kontinuierlichen Aktualisierung" entsprechend dem Stand der Technik.

Ergebnisse und Erfahrungen

Für das Unternehmen ist es äußerst wichtig, die eigene Belegschaft zu entwickeln, um die gemeinsamen ehrgeizigen Ziele zu erreichen. Gleichzeitig herrscht in dieser Branche ein **Fachkräftemangel**, weshalb das Unternehmen ein großes Interesse daran hat, **seine Fachkräfte zu halten**.

Die oben beschriebene Unternehmenskultur- und Politik, insbesondere die direkte Beteiligung an der Planung des neuen Bürogebäudes, hat bei den Arbeitskräften neue Impulse gegeben und dazu geführt, dass die bereits bestehende Bindung an das Unternehmen (Familienbegriff) noch weiter gestärkt wurde.

Die Tatsache, dass erkannt wird, dass **kein Mensch 8 Stunden am Tag Höchstleistungen erbringen kann** und sich dies in der **Gestaltung des Arbeitsplatzes** widerspiegelt, wird als **stressmindernd** empfunden.

Die **Qualität des Arbeitsplatzes** und damit die Lebensqualität werden als hoch empfunden, was wiederum die **Leistungsbereitschaft** fördert. Das Unternehmen versteht **New Work als einen Bewusstseinszustand** („New York State of Mind“), da es Arbeit/Berufsleben als direkt mit der Persönlichkeit des Einzelnen verbunden sieht. Dieses **Work-Life-Blending-Konzept** tritt an die Stelle des, als veraltet empfundenen Work-Life-Balance-Konzepts und bietet eine neue Kombination aus persönlicher und beruflicher Entwicklung des Einzelnen, bei der Berufs- und Privatleben miteinander verschmelzen. Flache Hierarchien und die Förderung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit und räumlichen Nähe (keine nach Abteilungen getrennten Arbeitsbereiche) haben sich bisher als erfolgreiches Konzept erwiesen. Das Unternehmen wächst sehr schnell und stellt häufig neue Angestellte ein.

Sowohl das Personal als auch die Führungskräfte haben nicht nur die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich für Innovationen am Arbeitsplatz zu engagieren, sondern sie setzen sie auch um.

Die Tatsache, dass Weiterbildung und freie Wahlmöglichkeiten für alle zur Verfügung stehen, führt zu einer **kontinuierlichen Motivation zum Lernen**. Die Erfahrung zeigt, dass das Personal meist begeistert über Schulungen (Präsenz- und Online-Schulungen) berichten.

Die Angestellte können ihre **eigenen Themen frei wählen**. Bisher gibt es noch keine gebrauchsfertige „Talentsoftware“, aber sie wird entwickelt. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf der **Selbstenwicklung und Selbstorganisation**.

Mehrwert für das WIN-Projekt

Der Ansatz, den das Unternehmen verfolgt, kann für das WIN-Projekt von großem Vorbildcharakter sein. Einerseits werden die Arbeitskräfte in **sehr flachen Hierarchiestrukturen** aktiv **an Entscheidungen beteiligt**, was zu einem indirekten Empowerment, aber auch zu einer Übernahme von Verantwortung führt. Dies könnte bereits Inhalte für Schulungsprogramme bieten. Auf der anderen Seite steht der Schaffung eines **Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühls** die Beachtung individueller Bedürfnisse und des Wohlbefindens, auch im Sinne von **Stressabbau und Gesundheit des Einzelnen**, gegenüber. So könnte auch die Bereitstellung von Arbeitsplätzen, wenn möglich,



oder die Vermittlung von Inhalten zum Stressabbau und zur Förderung eines gesunden Arbeitsumfelds, zur Stressbewältigung usw. etwas sein, das in das Schulungsangebot des WIN-Projekts aufgenommen werden könnte.

Titel Fallstudie 2

Ideenmanagement durch aktive Einbeziehung der Kundschaft

Link zur Website & Kontakte (falls verfügbar)

<https://baral-gmbh.de/>

Zusammenfassung

Ein Beispiel für eine großartige kreative Idee eines KMU ist die Einbeziehung der Kundschaft in die Produktentwicklung: die BARAL GmbH ist ein inhabergeführtes Unternehmen aus der Sanitärbranche.

Gegründet wurde die Firma 1964. Im Rahmen der jährlichen Anpassung der Unternehmensstrategie wurde die Idee geboren, dass „Bad von morgen“ nicht von Designschaffende oder Architekturschaffende gestalten zu lassen, sondern die Kundschaft direkt in den Gestaltungsprozess einzubeziehen. In Form eines Wettbewerbs anlässlich des Firmenjubiläums konnten nicht nur das Klientel der Baral GmbH, sondern auch andere Interessierte ihr „Traumbad“ entwerfen, und Vorschläge für das "Bad von morgen" einreichen. Dabei spielte es keine Rolle, in welcher Form diese Vorschläge gemacht wurden, ob als Zeichnung, Collage, Aquarell oder sogar als CAD. Einzige Voraussetzung war, dass der Vorschlag Elemente enthielt, die es heute in Bädern noch nicht gibt.

Als Dankeschön und für die Übertragung der Urheberschaft bot Baral ein Traumbad im Wert von 20.000 Euro an, inklusive kompletter Badgestaltung sowie aller notwendigen Sanitär- und Handwerksarbeiten. Da Baral als vergleichsweise kleiner Handwerksbetrieb die Kosten für den Preis nur schwer allein aufbringen konnte, hat das Unternehmen alle an der Badeinrichtung Beteiligte als Sponsoren gewonnen. Im Gegenzug beteiligen sie sich am Wettbewerb mit Ideen.

Ergebnisse und Erfahrungen

Mit einem offenen Ansatz und/oder offener Innovation können KMU nicht nur die Ressourcenknappheit überwinden, sondern durch die direkte Einbeziehung der Kundschaft auch „nah an den Bedürfnissen der Kundschaft“ sein. Durch diesen Ansatz wurden ihnen nicht nur neue Ideen vorgeschlagen, sondern sie kamen auch in den Besitz der finanziellen Mittel, die nötig waren, um ein Designschaffende zu bezahlen, die sonst aus den Mitteln des Unternehmens hätten bestritten werden müssen. Ferner verschaffte diese Aktion dem Unternehmen auch eine beträchtliche Sichtbarkeit.

Dies alles ist das Ergebnis einer „offenen Organisationskultur“, in den kreativen Ideen geschätzt werden und die Vorschläge und Ideen der Arbeitskräfte gefördert werden.



Mehrwert für das WIN-Projekt
<p>Oft sind kleine und mittlere Unternehmen innovativer als große Konzerne. Sie müssen, im Verhältnis zur Unternehmensgröße, aber auch größere Risiken eingehen.</p> <p>Innovationsmanagement fördert die Entwicklung neuer Produkte und neue Prozesse. Es erfordert aber auch Kreativität und die Fähigkeit, die so entstandenen kreativen Ideen auch umzusetzen. Kreativität entsteht durch motiviertes Personal, wenn sie die Möglichkeit bekommen, ihre Ideen zu äußern und dabei sicher sein können, dass ihre Ideen nicht nur gehört, sondern dass sie auch ernsthaft in Betracht gezogen werden und eine realistische Chance auf Umsetzung haben.</p>

Titel Fallstudie 3
Innovative Personalstrategie bei AS Tech Industrie- und Spannhydraulik GmbH
Link zur Website & Kontakte (falls verfügbar)
<p>http://www.astech-hydraulik.com/</p>
Zusammenfassung
<p>Wenn es um Innovationen und Erneuerungen geht, kommen innovative Arbeitskräfte die wichtigste Rolle zu.</p> <p>Um solche Angestellte zu gewinnen und zu halten, bedarf es einer innovativen Personalstrategie. Die AS Tech Industrie und Spannhydraulik GmbH war in diesem Bereich erfolgreich tätig und hat für sich eine erfolgreiche Strategie erarbeitet und umgesetzt. Im Jahr 2012 hat AS Tech die „Vision 2020“ für das Unternehmen entwickelt und „Lust auf eine spannende Zukunft“ genannt. In der „Vision 2020“ werden inhaltliche Themen beschrieben, wie die technische und kaufmännische Positionierung und die Unternehmensentwicklung in den Folgejahren. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels wurde auch das Ziel formuliert, ein Top-Arbeitgebende in der Region zu werden. Dies ist aufgrund der Nähe zu Aachen, einem Standort, der für viele potenzielle Arbeitskräfte attraktiver erscheint als der ländliche Raum um Geilenkirchen, und der eigenen begrenzten finanziellen Ressourcen zweifelsohne eine Herausforderung.</p> <p>Um neues Personal zu rekrutieren, wurden enge Kontakte zur Fachhochschule Aachen geknüpft. Das Unternehmen arbeitet mit Professorenschaft zusammen, die das Unternehmen bei der Forschung und Entwicklung verschiedenster Themenbereiche unterstützen. Darüber hinaus werden praxisorientierte Bachelor- und Masterarbeiten betreut, die sich auf unternehmensrelevante Themen beziehen. So entsteht ein enger Kontakt zu den Studierenden und damit auch zu potenziellen Bewerbern und Bewerberinnen für neue Stellen. Dies ist umso wichtiger, als AS Tech</p>



als relativ kleines und unbekanntes Unternehmen in bei der Rekrutierung Personal in starker Konkurrenz zu namhaften Maschinenbauunternehmen steht.

Dieser eher zeitlich begrenzten Aufgabe der Personalgewinnung steht das ständige Bemühen um die Bindung der Arbeitskräfte gegenüber. In manchen Fällen scheinen diese Bemühungen als nichts Besonderes oder gar als selbstverständlich betrachtet zu werden. Es ist aber so, dass sie oft eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf die Angestellte haben.

Jeden Tag stehen Kaffee, Wasser und Obst kostenlos zur Verfügung. Darüber hinaus finden regelmäßig Veranstaltungen während oder nach der Arbeit statt. Im Sommer wird zum Beispiel oft gemeinsam gegrillt oder im Winter eine Kegelbahn gemietet. Dies verursacht nur geringe Kosten, fördert aber die Kommunikation zwischen den Beschäftigten und stärkt das "Wir-Gefühl". Die Geschäftsführung nimmt an diesen Veranstaltungen selbstverständlich teil. Aber auch ungewöhnlichere Ideen werden umgesetzt. Eine Arbeitskraft hat zum Beispiel eine Ausbildung als Wanderführung. Daraus entstand die Idee, an Wochenenden gelegentlich geführte Wanderungen im nahen gelegenen Nationalpark zu veranstalten.

Ergebnisse und Erfahrungen

Die Gewinnung neues Personal, das neue Ideen und Kreativität einbringen können, sind von großer Bedeutung. Gleichzeitig sorgen Maßnahmen wie die Organisation von Veranstaltungen am Wochenende dafür, dass sich Menschen wertgeschätzt fühlen, auch für Fähigkeiten, die zumindest auf den ersten Blick nicht direkt arbeitsbezogen sind (Wanderführung). Dies fördert nicht nur das Wir-Gefühl, die Bindung der Arbeitskräfte, sondern erhöht gleichzeitig die Motivation und das gefühlte Wohlbefinden aller Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz.

Mehrwert für das WIN Projekt

Es könnte interessant sein, Instrumente zur Entwicklung von Strategien anzubieten, die nicht nur die Innovation des Arbeitsplatzes in seiner jetzigen Form ermöglichen, sondern auch eine Zukunftsvision und einen kontinuierlichen Austausch mit anderen Einrichtungen wie Universitäten, Berufsschulen usw. (offener Innovationsansatz) miteinschließen, um neue Ideen von außen in die bestehenden Kompetenzen innerhalb des Unternehmens zu integrieren. Darüber hinaus könnten auch Wochenendaktivitäten genutzt werden, nicht nur für das "Wir-Gefühl", sondern auch für spielbasierte Lernaktivitäten, implizit oder explizit.

Titel Fallstudie 4

Innovation Management bei der Modix GmbH

Link zur Website & Kontakte (falls verfügbar)

<https://www.modix.de/>

Zusammenfassung

Die Modix GmbH mit Sitz in Koblenz zeigt, wie neue Produkte besonders schnell und kundenorientiert entwickelt werden können. Das Unternehmen ist eine marktführende Anbietende von IT-gestützten Marketing- und Vertriebslösungen für die Automobilbranche. Das Unternehmen bietet Automobilkonzerne eine webbasierte Komplettlösung für die Fahrzeugvermarktung über alle digitalen Vertriebskanäle und unterstützt sie bei der Steuerung und Optimierung ihrer digitalen



Marketingaktivitäten.

Bei der Generierung neuer Ideen und daraus abgeleiteter Innovationen folgt Modix einem Innovationsprozess, der maßgeblich durch die frühzeitige und kontinuierliche Einbindung der Kundschaft und die Ermittlung ihrer Bedürfnisse bestimmt wird. Dieser Prozess gliedert sich in die Phasen der Ideenentwicklung und der Produktumsetzung. Die Schnittstelle für den Übergang von der Ideenentwicklung zum Produktrealisierungsprozess ist die Bewertung der neuen Idee im Hinblick auf ihre Marktakzeptanz- und Vermarktungschancen. Durch das Einholen von Feedback potenzieller Interessenten wird die Idee so lange optimiert, bis sie Aussicht auf Erfolg verspricht.

Modix setzt bei der Entwicklung agile Methoden, wie z.B. Scrum, für das Software- und Projektmanagement ein. Agile Methoden beruhen auf der Erkenntnis, dass die Entwicklung von Softwarelösungen sehr komplex und zu Beginn eines Projektes nicht immer vollständig überschaubar ist. Der Entwicklungsprozess wird in einzelne Teilschritte zerlegt und die Anforderungen an das Projekt bzw. die Software werden in enger Abstimmung mit potenzieller Kundschaft ständig angepasst und konkretisiert. Im Laufe des Projektes werden auch Preismodelle, Berechnungen verschiedener Kennzahlen, wie z.B. der ROI, oder verschiedene Business Cases erstellt, weiter konkretisiert, kontinuierlich evaluiert und angepasst. Die Projektteams sind klein und schlank und können sich schnell und flexibel an veränderte Anforderungen anpassen. Die Grundideen dieses Vorgehensmodells entstammen der so genannten Lean-Startup-Methode, die darauf abzielt, mit einer neuen Idee oder einem neuen Produkt möglichst schnell marktreif zu sein - im Zweifelsfall auch nur mit Teilfunktionalitäten. Auf der Grundlage des Feedbacks von früher Kundschaft am Markt soll die eigene Produktentwicklung überdacht und gegebenenfalls angepasst werden.

Im Idealfall kann Modix den Innovationsprozess von der ersten Idee bis zum marktreifen Produkt in nur sechs Wochen erfolgreich abschließen. Dies kann erfolgsentscheidend sein, da die Risiken von hohen Fehlinvestitionen minimiert werden können.

Ergebnisse und Erfahrungen

Kurze Durchlaufzeiten, Kundennähe, Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt durch einen schlanken, bzw. agilen Ansatz, Scrum-Meetings, usw., und ferner durch die direkte Einbeziehung der Kundschaft und durch agile Teamarbeit.

Mehrwert für das WIN Projekt

Es könnte interessant sein, Methoden wie agiles Projektmanagement oder den Lean-Ansatz in das Lernangebot für den Innovationsmanager am Arbeitsplatz aufzunehmen. Dies hilft nicht nur bei der Entwicklung neuer, kundengerechter Produkte, sondern schafft auch eine Organisationskultur der Flexibilität, der agilen Teamarbeit, die die Kreativität und Motivation der Arbeitskräfte steigern kann, sowie ein Wir-Gefühl und damit eine höhere Produktivität und Bindung des Personals.



Titel Fallstudie 5
Ortenauer Treuhand GmbH: Generationsübergreifender Ansatz und flache Hierarchie
Link zur Website & Kontakte (falls verfügbar)
https://www.oth.de/
Zusammenfassung
<p>Die OTH Treuhand GmbH ist eine Steuerberatungsgesellschaft, die kontinuierlich in Innovationen investiert, sei es im Bereich der Digitalisierung, die für ihre Art von Business unverzichtbar ist, auch im Hinblick auf das Wohlbefinden ihrer Arbeitskräfte.</p> <p>Ihr Unternehmen hat eine extrem flache Hierarchie und eine Belegschaft, die alle Altersgruppen repräsentiert, von 18 bis 94 Jahren (einer der gründenden Personen ist immer noch aktives Mitglied des Verwaltungsrats). Das Unternehmen investiert ständig in Software-Updates und in den Arbeitsplatz als solchen. Kürzlich wurden die Computerbildschirme ausgetauscht, um das Wohlbefinden und die Gesundheit am Arbeitsplatz zu verbessern: Jedes Teammitglied hat zwei neue, hochmoderne Computerbildschirme. In jedem Büro arbeiten maximal 2 Personen. Außerdem bietet das Unternehmen allen einen Beratungsservice für die Gesundheit und das Wohlbefinden an: Ein Experte auf diesem Gebiet bietet jeder einzelnen Person, die für die OTH Treuhand GmbH arbeitet, einen Gesundheits- und Wohlfühlcheck an und erstellt ein individuelles "Gesundheits- und Wohlfühlprogramm", das auf die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Person abgestimmt ist. Es werden Schulungen und Weiterbildungen in Bezug auf die Digitalisierung und für neue Versionen der von ihnen verwendeten Software und Apps angeboten.</p>
Ergebnisse und Erfahrungen
<p>Führungskräfte und Beschäftigte zeigen eine große Bereitschaft, sich auf Innovationen am Arbeitsplatz einzulassen. Das zeigen die Programme und die erzielten Ergebnisse: nicht nur äußerst zufriedene Kundschaft (sie verlieren fast nie ihr Klientel) und ein starkes Wir-Gefühl unter den Arbeitskräften, das dafür sorgt, dass die Fluktuation gegen Null geht. Das Personal fühlt sich an ihr Arbeitsplatz so wohl und schätzen die Zusammenarbeit mit Ihren Teammitglieder, dass die meisten von ihnen, während der COVID-19-Pandemie, als sie zu Hause arbeiten durften, wann immer es möglich war, ins Büro kamen. Sie sagten, dass Sie es wirklich genießen an ihren Arbeitsplatz im Büro zu arbeiten und die Arbeitsumgebung sowie die Möglichkeit, direkt mit ihr Team zu interagieren, wirklich sehr schätzen.</p>
Mehrwert für das WIN Projekt
<p>Der Mehrwert für das WIN-Projekt besteht im Konzept der Innovation: einerseits extrem digitalisierungsorientiert, andererseits begleitet von Programmen, die das Wohlbefinden am Arbeitsplatz fördern, flachen Hierarchien und einer sehr guten Zusammenarbeit aller Arbeitskräfte.</p>

Titel Fallstudie 6
Hightech Strategie (HTS)



Link zur Website & Kontakte (falls verfügbar)
JIIP – Joint Institute for Innovation Policy
Zusammenfassung
<p>Ziel der vorliegenden Fallstudie ist es, Forschung und Innovation zu fördern, und zwar sowohl durch die Bereitstellung neuer Mittel und Instrumente zur Unterstützung der Umwandlung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen (F&E) in Innovationen als auch durch die Umsetzung von Strukturreformen zum Abbau von Hindernissen, die Forschung und Innovation (F&I) auf allen Verwaltungsebenen behindern, damit Deutschland im Hinblick auf Wirtschaftsleistung, F&E und Innovation international wettbewerbsfähig bleibt.</p>
Ergebnisse und Erfahrungen
<p>Die Hightech-Strategie führte zu einer gezielten Erhöhung der öffentlichen Ausgaben in bestimmten Bereichen, z. B. bei den Unterstützungsmechanismen für KMU. Darüber hinaus wurden in bestimmten Bereichen Pläne und Maßnahmen entwickelt, deren Umsetzung sich jedoch in unterschiedlichen Stadien befindet. Im Bereich "Industrie 4.0" sind sie zum Beispiel sehr weit fortgeschritten, im Bereich "Städte der Zukunft" jedoch noch nicht so weit, um nur einige Beispiele für die genannten Zukunftsprojekte zu nennen.</p> <p>Die HTS hat dazu beigetragen, die Rahmenbedingungen und die Leistungsfähigkeit der deutschen Forschung und Innovation insgesamt zu verbessern, so der Fortschrittsbericht der Bundesregierung vom Frühjahr 2017 ("Fortschritt durch Innovation - Bericht zur Umsetzung der Hightech-Strategie", BMBF):</p> <p>Eine glaubwürdige mittelfristige Planungssicherheit hat dazu beigetragen, dass die gesamten internen F&E-Ausgaben in Deutschland auf das erklärte Ziel von 3 % im Jahr 2015 gestiegen sind; die Zahl des F&E-Personals hat sich zwischen 2006 und 2015 um ein Drittel erhöht, wobei vor allem im Unternehmenssektor ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen war;</p> <ul style="list-style-type: none">● Deutschland hat im Europäischen Innovation Scoreboard die Gruppe der innovationsführenden Länder erreicht und bleibt dort stabil;● Deutschland liegt beim Handelsanteil mit wissensintensiven Gütern hinter China und den USA an dritter Stelle;● Der wissenschaftliche und kommerzielle Output ist gestiegen.
Mehrwert für das WIN Projekt
<ul style="list-style-type: none">● Arbeiten in einer digitalisierten Welt● Innovative Dienstleistungen für Zukunftsmärkte● Kapazitätsaufbau



Titel Fallstudie 7
Shaping Industry 4.0 – ein von den deutschen Gewerkschaften entwickelter experimenteller Ansatz
Link zur Website & Kontakte (falls verfügbar)
https://workplaceinnovation.eu/wp-content/uploads/2020/07/Shaping-Industry-4.0-%E2%80%93-an-experimental-approach-developed-by-German-trade-unions.pdf
Zusammenfassung
Durch die Beteiligung am Projekt "Arbeit 2020" haben drei Industriegewerkschaften versucht, Antworten auf die Frage zu finden, wie Industrie 4.0 in den Betrieben gestaltet werden soll. Das Projekt ist als Experiment angelegt, mit dem Ziel, die Mitbestimmung zu stärken. Die größte der beteiligten Gewerkschaften will die Erfahrungen in den nächsten Jahren nutzen, um 1000 haupt- und ehrenamtliche Funktionäre zu "Gestaltende des Wandels" im Betrieb auszubilden.
Ergebnisse und Erfahrungen
<p>Angesichts der extremen Bandbreite sowohl des Ausmaßes der Digitalisierung als auch ihrer Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen, sind die beteiligten Gewerkschaften nicht mit vordefinierten Forderungen in die Betriebe gegangen. Aus der Auswertung lassen sich einige wichtige Erkenntnisse ableiten. Erstens haben die Gewerkschaften den Prozess viel stärker als in der Vergangenheit in die Hand genommen und konnten dadurch eine bisher unbekannte Präsenz in den Betrieben aufbauen. Zweitens wurde der Handlungsspielraum durch den Einsatz öffentlicher Mittel für die Bezahlung von externen Beratende erheblich erweitert, ohne die die finanzschwachen Organisationen nicht hätten mitmachen können.</p> <p>Das Projekt "Arbeit 2020" wird fortgesetzt und die beteiligten Gewerkschaften haben es geschafft, zusätzliche öffentliche Mittel dafür zu gewinnen. Viele Betriebe haben inzwischen Erfahrungen mit neuen, flexiblen Arbeitszeitmodellen oder mit der Ermittlung von Kompetenzen und Bedarfsanalysen gesammelt, so dass die Vereinbarungen zur digitalen Zukunft nun mit Inhalten gefüllt werden müssen. Darüber hinaus sind inzwischen wichtige Inputs von anderer Seite entwickelt worden, wie z.B. die gemeinsame Modernisierung der bestehenden Berufsbilder durch die Sozialansprechperson und die Schaffung neuer Berufsbilder im Rahmen des deutschen dualen Berufsbildungssystems. Diese neuen Profile sind von großer Bedeutung, da sie für die Betriebe ein grundlegender Bezugspunkt bei der Modernisierung ihrer Aus- und Weiterbildungszentren und der Weiterbildung ihres eigenen Ausbildungspersonals sind. Schließlich können die IG Metall-Tarifverträge zur digitalen Zukunft Vorbild für innovative Flächentarifverträge in allen deutschen Branchen sein.</p>
Mehrwert für das WIN Projekt
Diese Studie stellt einen Mehrwert für das WIN-Projekt dar, da alle neuen Profile, die durch die vorliegende Studie erfasst und untersucht wurden, einen grundlegenden Bezugspunkt für die weitere Ausbildung im Bereich der digitalen Zukunft darstellen. Sie können auch zu Modellen werden, die in innovativen Dienstleistungen für zukünftige Märkte Anwendung finden können.



Titel Fallstudie 8
Wie Arbeitsplatzqualität, Innovation und Beschäftigung sich gegenseitig günstig beeinflussen.
Link zur Website & Kontakte (falls verfügbar)
Zusammenfassung
<p>Es ist sinnvoll und wichtig, ein besseres Verständnis des theoretischen Ansatzes und der zentralen empirischen Ergebnisse und Schlussfolgerungen des QInnE-Projekts zu den Beziehungen zwischen Innovation, Beschäftigung und Arbeitsplatzqualität zu bekommen. In der vorliegenden Studie werden drei Aspekte hervorgehoben: Erstens, dass die empirischen Studien von QInnE im Allgemeinen einen konsistenten Zusammenhang zwischen Produkt- und Prozessinnovation und, in geringerem Maße, zwischen organisatorischer Innovation und Arbeitsplatzqualität feststellen. Zweitens stellen die Studien im Allgemeinen fest, dass Innovation die Arbeitsplatzqualität verbessert, und dass innovative Unternehmen dazu neigen, die Beschäftigung zu erhöhen, anstatt sie zu verringern, selbst wenn sie Prozess- und Organisationsinnovationen durchführen. Und schließlich spielt das Handeln vom Management und manchmal auch von Arbeitskräften eine wichtige Rolle bei der Art und Weise, wie Innovationen entwickelt, ausgewählt, umgesetzt und angepasst werden. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Arbeitsplatzqualität und die Beschäftigung.</p>
Ergebnisse und Erfahrungen
<p>Die Ergebnisse der vorliegenden Fallstudie bestätigen, dass innovationsfreudige Unternehmen die Beschäftigtenzahl erhöhen. Dies gilt auch für Prozessinnovationen, bei denen es zu einem Abbau von Arbeitsplätzen aufgrund von Rationalisierung kommt. Darüber hinaus zeigt sich, dass Innovation nicht nur zu einer Rationalisierung von Beschäftigungsmöglichkeiten führt, sondern auch zu qualitativ besseren Arbeitsplätzen. Gleichzeitig wird die Innovation ohne begleitende Ausgleichsmaßnahmen die Ungleichheiten in der Gesellschaft vergrößern. Aus diesem Grund sollte man sich nicht darauf verlassen, dass Innovation die soziale Eingliederung in den Arbeitsmarkt verbessert und ein breites Spektrum an Beschäftigungsmöglichkeiten bietet. Eine wichtige Schlussfolgerung in diesem Zusammenhang ist, dass es im Allgemeinen keine "High-Road"- und "Low-Road"-Innovation gibt, sondern einen Weg zu hoher Innovation (gekennzeichnet durch hohe Arbeitsplatzqualität) und einen Weg zu niedriger Innovation (gekennzeichnet durch niedrige Arbeitsplatzqualität).</p>
Mehrwert für das WIN Projekt
<p>In diesem Fall besteht der Mehrwert für das WIN-Projekt in dem grundlegenden Faktor der Innovation selbst. Es wurde aufgezeigt, dass Innovation nicht nur zur Rationalisierung von Beschäftigungsmöglichkeiten führt, sondern tendenziell auch zu qualitativ besseren Arbeitsplätzen. Die Studie beschreibt auch die verschiedenen Arten von möglichen Innovationen sehr ausführlich. Alle in der vorliegenden Studie genannten Informationen könnten für das WIN-Projekt sehr nützlich sein.</p>



2.1 Überblick über die Fallstudien

Eine kurze Zusammenfassung über die Fallstudien, die durchgeführt wurden, um welche Art von KMU es sich handelt (Sektor, Größe) und was der Schwerpunkt der Fallstudienanalyse war.

Überblick über alle Fallstudien

Es wurden insgesamt acht Fallstudien durchgeführt. Zwei Fallstudien basieren auf Interviews mit dem Schwerpunkt darauf, was die Unternehmen in den vergangenen Jahren im Bereich der Arbeitsplatzinnovation unternommen haben. Die anderen Fallstudien sind das Ergebnis von Sekundärforschung.

Die untersuchten Sektoren reichen von IT-Dienstleistungen und Softwareentwicklung über Beratung bis hin zur Sanitärbranche und umfassen auch die verarbeitende Industrie (Lieferkette für die Industrie). Die Unternehmensgrößen reichen von 25 bis 250 Beschäftigte.

Um möglichst viele verschiedene Einblicke zu erhalten, konzentrieren sich die Fallstudien auf die Maßnahmen zur Arbeitsplatzinnovation, wie z. B. **neue technologische Geräte, Digitalisierung, gesunde Arbeitsplätze und Flexibilität der Arbeitskräfte in Bezug auf Arbeitszeiten und Home-Office**. Der Schwerpunkt liegt auch auf der **Unternehmenskultur und der Arbeitsorganisation** und insbesondere darauf, wie die Arbeitskräfte durch aktive Beteiligung, Befähigung und flache Hierarchien direkt in die Arbeitsplatzinnovation einbezogen wurden. Eine Fallstudie zeigt, wie alle Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung eines neuen Bürogebäudes einbezogen wurden und wie sie Vorschläge für ihren künftigen Arbeitsplatz machen konnten.

Aus den durchgeführten Fallstudien geht auch hervor, **dass die von den Arbeitskräften wahrgenommene Qualität des Arbeitsplatzes in direktem Zusammenhang mit den von den Unternehmen unternommenen Anstrengungen zur Innovation des Arbeitsplatzes steht**. In einem Beratungsunternehmen, das viel in die Arbeitsplatzinnovation in Form von neuen Geräten, Computern, Bildschirmen, ergonomischen Arbeitsplätzen und Schulungen investiert hat, um mit den neuesten Softwareversionen des Unternehmens Schritt zu halten, ziehen es die Beschäftigte vor, in ihrem Büro zusammen mit ihr Team zu arbeiten, auch wenn sie von zu Hause aus arbeiten dürfen.

Interessante Beispiele für die Unternehmenskultur finden sich auch in einer anderen Fallstudie über ein Unternehmen aus der Sanitärbranche, die zeigt, **wie Kundschaft direkt in die Innovation einbezogen werden können**. Dies bietet nicht nur die Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu verbessern, da das Unternehmen Informationen über die Bedürfnisse und Erwartungen der Kundschaft aus erster Hand erhält, sondern ist auch ein Beispiel für einen kohärenten Ansatz der aktiven Beteiligung, entweder durch externe Klientel oder die Belegschaft, die als interne Kundschaft betrachtet werden kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es **nicht nur ein Modell, eine Formel oder eine Methode gibt, um Innovation am Arbeitsplatz umzusetzen**. Vielmehr gibt es verschiedene Wege und Mittel, um **eine gesunde und wirksame Mischung aus strukturellen und kulturellen Praktiken** zu erreichen, die es den Arbeitskräfte ermöglichen, sich am organisatorischen Wandel und der Erneuerung zu beteiligen.



2.2 Was wir aus den Fallstudien lernen können

Wichtigste Erkenntnisse aus den gesammelten Fallstudien / Diskussion, wie die Erkenntnisse für das WIN-Projekt genutzt werden können.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus den Fallstudien

Eine der wichtigsten Lehren ist, dass radikale und disruptive Innovationen mit missionsorientierten Ansätzen gefördert werden können. Um den systemischen Wandel zu fördern und so zur Lösung der definierten Aufgaben beizutragen, **müssen zwei Aspekte berücksichtigt werden**: Einerseits sollte der Schwerpunkt auf definierten Aufgaben mit klaren Zielen liegen, die als mittel- bis langfristige Orientierung für die Aktivitäten der Akteure dienen; andererseits **sollte das Know-how in Schlüsseltechnologien und systemischen Infrastrukturen gefördert werden**, um eine Vorreiterrolle zu behaupten.

Auch der Bedarf ist wichtig, so dass nicht nur Forschung und Innovation im Vordergrund stehen, sondern auch der entsprechende Regulierungsrahmen berücksichtigt werden.

Die Fallstudien haben auch gezeigt, **dass innovative Unternehmen die Beschäftigung erhöhen** und dass Innovation im Allgemeinen zu einer besseren Qualität der Arbeitsplätze **und einer höheren Zufriedenheit der Arbeitskräfte führt**.

Gleichzeitig sollte gesagt werden, dass sie **größere Ungleichheiten in der Gesellschaft schafft, indem sie unverhältnismäßig viele höherwertige Arbeitsplätze für höher qualifizierte Arbeitskräfte schafft**. Das bedeutet, dass Innovation, wenn sie sich selbst überlassen wird, ohne kompensatorische Maßnahmen die Ungleichheiten in der Gesellschaft vergrößern wird. Mit anderen Worten: Man sollte sich nicht darauf verlassen, **dass Innovation die soziale Eingliederung in den Arbeitsmarkt verbessert und ein breites Spektrum an Beschäftigungsmöglichkeiten bietet**.

Ein folgerichtiger zweigleisiger politischer Ansatz bestünde darin, dafür zu sorgen, dass so viele Menschen wie möglich höhere Qualifikationen erwerben können, die den Anforderungen der Arbeitsplätze entsprechen, die durch die Innovation tendenziell geschaffen werden, während auf der anderen Seite das Vorhandensein von Arbeitsplätzen gesichert werden muss, mit denen weniger qualifizierte Beschäftigte in den Arbeitsmarkt eintreten und sich dort weiterentwickeln können. Um sicherzustellen, dass die Fähigkeiten der Arbeitskräfte den künftigen Arbeitsplatzanforderungen entsprechen, sind sowohl unternehmensinterne Kompetenzentwicklung und Karriereleitern als auch externe Schulungen erforderlich.

Schließlich haben die Fallstudien auch gezeigt, dass die **Organisationskultur** einer der wichtigsten Aspekte der Innovation am Arbeitsplatz ist. Wenn die **Belegschaft direkt einbezogen wird**, werden nicht nur alle Ebenen der Arbeitskräfte einbezogen, sondern alle Bedürfnisse werden gehört und können bei der Innovation berücksichtigt werden.

Je mehr Menschen sich engagieren, desto mehr steigt die wahrgenommene Qualität des Arbeitsplatzes, was die Fluktuation verringert und das Unternehmen für die Arbeitskräfte auf allen Ebenen attraktiv macht.

Ein **attraktiver Arbeitsplatz** ist einer der wichtigsten Faktoren, **um die Motivation der Arbeitskräfte zu erhalten, hochqualifiziertes Personal anzuziehen** und die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt zu verbessern.



3. Feldforschung

3.1 Zusammenfassender Überblick

In der Zusammenfassung wird angegeben, wie groß die Stichprobe ist und wann und wie die Befragungen durchgeführt wurden.

Zusammenfassender Überblick der Feldforschung

Es war keine leichte Aufgabe, Unternehmen zur Teilnahme an der Umfrage und zur Weitergabe ihres Fachwissens zu bewegen. Eine wichtige Rückmeldung, die wir erhielten, war der **Zeitmangel, die hohe Arbeitsbelastung und der Stress**, und daher kein Interesse an der Teilnahme an der Umfrage. Daher verfügen wir statt über 10 Fragebögen pro Partner, lediglich über zwölf Fragebögen für Deutschland insgesamt.

Wir sind zwar der Meinung, dass es für viele Kleinst- und Kleinunternehmen besonders wichtig wäre, einen Innovationsmanager am Arbeitsplatz zu haben, um auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, doch sind es auch gerade diese Unternehmen, die in den meisten Fällen wenig oder gar keine Zeit haben, um sich diesen Aufgaben oder Positionen zu widmen. Es wird schwierig sein, sie davon zu überzeugen, dass sich diese Zeitinvestition langfristig auszahlen wird, da ihnen die Zeit dazu zunächst fehlt.

Bei den meisten Unternehmen, die den Fragebogen beantwortet haben, handelt es sich um Kleinst- und Kleinunternehmen (10), bei einigen um mittlere oder große Unternehmen (2). Drei Viertel von ihnen verfügen nicht über eine Innovationsstrategie für den Arbeitsplatz. Dennoch sind alle Unternehmen der Meinung, dass der Zufriedenheitsgrad ihrer Arbeitskräfte sehr hoch, hoch oder weder hoch noch niedrig ist.

Da die in den Fragebögen erhaltenen Antworten der Subjektivität der Führungskräfte unterworfen sind, ist bei der Auswertung der Ergebnisse zu berücksichtigen, dass sie möglicherweise nicht die Realität widerspiegeln, da Führungskräfte oft dazu neigen, die Situation im eigenen Unternehmen und die Lebensumstände des Personals unterschiedlich zu bewerten bzw. divergierende Sichtweisen haben.

Es wäre interessant, nicht nur die Meinung vom Management, sondern auch die von den Arbeitskräften zu erfahren, um den Blick auf die tatsächlichen Gegebenheiten zu erweitern und den Sachverhalt näher zu beleuchten. Darüber hinaus wenden 66,7 % der teilnehmenden Unternehmen die **BYOD-Politik (Bring Your Own Device)** an.

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen gibt an, dass die größten Probleme, die sich auf das Tagesgeschäft auswirken, mit **mangelnden Planungsfähigkeiten** zusammenhängen, aber gleichzeitig sind andere Mängel in fast gleichem Maße bei technischem Wissen, **Managementverbesserung, Produktivitätsniveau und Geschäftsstrategie** zu finden. Darüber hinaus stimmen die meisten Unternehmen der Tatsache zu, dass flexible Arbeit das Stressniveau der MitarbeiterInnen, das Engagement des Personals und/oder deren Loyalität verbessern kann; nur 16,7 % der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, halten diesen Faktor für mäßig wichtig.

Der prozentuale Anteil der Antworten in Bezug auf die effektivsten Elemente für den täglichen



Arbeitsprozess ist sehr unterschiedlich, auch wenn E-Plattformen, Workflow-Automatisierungssoftware und Kollaborationswerkzeuge die häufigsten Antworten sind.

Was schließlich die Vorstellung der Unternehmen von der "perfekten Führungskraft" betrifft, so gaben sie unterschiedliche Antworten, aber die gemeinsamen Merkmale sind, dass ein gutes Management einen **kooperativen Führungsstil und eine gute Kommunikationsfähigkeit** hat und **innovativ** sein sollte. "Perfekte Führungskräfte" sollten auch emphatisch sein, sowohl **gegenüber Arbeitskräfte als auch gegenüber Kundschaft**, und es sollte in der Lage sein, ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen und Anforderungen des Personals und den Zielen des Unternehmens herzustellen.

3.2 Übersicht über die Ergebnisse der Umfrage mittels Fragebogen

1. Anzahl der MitarbeiterInnen

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
1-25	10	83,3 %
26-49	0	0 %
> 50	2	16,7 %

2. Welche Rolle/Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen?

<i>Alle Antworten (offene Frage)</i>
<ul style="list-style-type: none"> 1) Geschäftsleitung (3 Personen → 25 %); 2) Partner, ehemalige Geschäftsleitung (1 Person → 8,3 %) 3) Geschäftsleitung (1 Person → 8,3 %) 4) Gründende Person und Geschäftsleitung (1 Person → 8,3 %) 5) Beratende Produktkonformität (1 Person → 8,3 %) 6) Inhabende (1 Person → 8,3 %) 7) Beratende und Leitung des operativen Geschäfts (1 Person → 8,3 %) 8) Teamleitung (1 Person → 8,3 %) 9) Betriebsleitung(1 Person → 8,3 %) 10) Projektleitung (1 Person → 8,3 %)



3. Haben Sie eine Innovationsstrategie für Ihr Unternehmen entwickelt?

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
Ja	3	25 %
Nein	9 <i>Offene Frage:</i> <ul style="list-style-type: none">• Erhöhung der Vielfalt der Förderorganisationen: Europäische - nationale-regionale und lokale Ebene.• EDV-Know-how, Aktualisierung der Datenbank.• Geräteleasing für Home-Office, ergonomische Möbel	75 %

4. Wie stark sind die folgenden Werte in Ihrem Unternehmen verankert?

4.1 Professionelle Einstellung

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr hoch)	5	41,7 %
4	7	58,3 %
3	0	0 %
2	0	0 %
1 (sehr niedrig)	0	0 %

4.2 Integrität

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr hoch)	8	66,7 %
4	3	25 %
3	1	8,3 %
2	0	0 %
1 (sehr niedrig)	0	0 %



4.3 Ehrlichkeit

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr hoch)	9	75 %
4	3	25 %
3	0	0 %
2	0	0 %
1 (sehr niedrig)	0	0 %

4.4 Kundenservice; Orientierung an der Kundschaft

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr hoch)	9	75 %
4	3	25 %
3	0	0 %
2	0	0 %
1 (sehr niedrig)	0	0 %

4.5 Initiative

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr hoch)	5	41,7 %
4	4	33,3 %
3	3	25 %
2	0	0%
1 (sehr niedrig)	0	0%

4.6 Eigen-Initiative / Pro-Aktivität

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr hoch)	3	25 %
4	5	41,7 %



3	3	25 %
2	0	0%
1 (sehr niedrig)	1	8,3 %

4.7 Innovation

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr hoch)	5	41,7 %
4	2	16,7 %
3	3	25 %
2	2	16,7 %
1 (sehr niedrig)	0	0%

4.8 Respekt

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr hoch)	9	75 %
4	1	8,3 %
3	2	16,7 %
2	0	0%
1 (sehr niedrig)	0	0%

4.9 Vielfalt / Diversität

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr hoch)	5	41,7 %
4	1	8,3 %
3	3	25 %
2	0	0%
1 (sehr niedrig)	3	25 %



5. Welches sind die wichtigsten Probleme, die das Tagesgeschäft beeinträchtigen?

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
Mangel an technischem Wissen	0 Personen → sehr hoch (5) 2 Personen → (4) 4 Personen → (3) 4 Personen → (2) 2 Personen → sehr niedrig (1)	17% hoch (oder sehr hoch)
Notwendigkeit, das Management weiter zu verbessern	1 Person → sehr hoch (5) 2 Personen → (4) 4 Personen → (3) 3 Personen → (2) 2 Personen → sehr niedrig (1)	25% hoch (oder sehr hoch)
Mangelnde Planungsfähigkeiten	2 Personen → sehr hoch (5) 3 Personen → (4) 2 Personen → (3) 3 Personen → (2) 2 Personen → sehr niedrig (1)	42% hoch (oder sehr hoch)
Geringe Produktivität	1 Person → sehr hoch (5) 1 Person → (4) 2 Personen → (3) 5 Personen → (2) 3 Personen → sehr niedrig (1)	17% hoch (oder sehr hoch)
Keine klare Geschäftsstrategie oder Fehlen einer solchen	1 Personen → sehr hoch (5) 1 Personen → (4) 4 Personen → (3) 1 Person → (2)	17% hoch (oder sehr hoch)



	5 Personen → sehr niedrig (1)	
Mangel an Zusammenarbeit / Kommunikation	0 Personen → sehr hoch (5) 1 Person → (4) 2 Personen → (3) 3 Personen → (2) 6 Personen → sehr niedrig (1)	8% hoch (oder sehr hoch)
Sonstiges ... (bitte angeben)	1 Person → sehr hoch (5) 3 Personen → (4) 2 Personen → (3) 0 Personen → (2) 6 Personen → sehr niedrig (1) <i>Offene Fragen:</i> 1) Systemänderungen, Änderung der Anordnung im System, neue Ebenen der EDV-Optimierung. 2) Schlechte Koordination von Kundenseite, zu viel Kommunikation mit verschiedenen Online- Tools. 3) Bürokratie - ausufernder und damit kaum kontrollierbarer Datenschutz. 4) Unser Unternehmen arbeitet mit Kundschaft in der ganzen Welt zusammen und beschäftigt deshalb Arbeitskräfte in ganz Europa, so dass wir keinen physischen Standort haben und das Tagesgeschäft aus der Ferne erledigt wird. Dies bietet den Arbeitskräften ein hohes Maß an Flexibilität, bereitet uns aber auch einige Schwierigkeiten bei der Bindung vom Personal 5) Hinweis hinsichtlich der Übertragung: Hier hatten wir keine Möglichkeit, den Umfang der Beeinträchtigung anzugeben, sondern nur, welches die größten Probleme sind --> Bei allen anderen habe ich "überhaupt nicht" angegeben. Dies muss aber bei der Bewertung berücksichtigt werden. 6) Zu wenig Personal mit Erfahrung. 7) Wir haben nicht die richtigen	



	Projektmanagement-Tools (sehr große Auswahl und wenig Zeit, sich damit zu beschäftigen).	
--	--	--

6. Die Zufriedenheit der Arbeitskräfte ist hoch und ihre Bindung an das Unternehmen ist stark

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (stimme voll und ganz zu)	4	33,3 %
4	3	25 %
3	5	41,7 %
2	0	0 %
1 (stimme überhaupt nicht zu)	0	0 %

7. Flexible Arbeit kann das Stress Niveau der Arbeitskräfte senken und ihr Engagement/Loyalität verbessern

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (stimme voll und ganz zu)	4	33,3 %
4	6	50 %
3	2	16,7 %
2	0	0 %
1 (stimme überhaupt nicht zu)	0	0 %

8. Bitte bewerten Sie die Gesundheit und das psychische Wohlbefinden an Ihrem Arbeitsplatz.

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr hoch)	5	41,7 %
4	3	25 %
3	4	33,3 %



2	0	0 %
1 (sehr gering)	0	0 %

9. Der physische Arbeitsplatz wurde optimiert, um Produktivität, Engagement und Innovation zu fördern.

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (stimme voll und ganz zu)	3	25 %
4	3	25 %
3	2	16.7 %
2	4	33.3 %
1 (stimme überhaupt nicht zu)	0	0 %

10. Welche der folgenden Angaben beziehen sich auf das Personal des Unternehmens?

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
Verschiedene Blickwinkel/Perspektiven	7	58.3 %
Unterschiedliche berufliche Hintergründe	6	50 %
Unterschiedliche Fähigkeiten	10	83.3 %
Unterschiedliche Visionen	5	41.7 %

11. Was erachten Sie für den täglichen Arbeitsablauf als am effektivsten?

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
Portal für alle internen Daten (E-Plattform)	9	75 %
Virtuelle Assistenten	1	8.3 %
Besucherverwaltungssysteme	2	16.7 %



Software zur Workflow-Automatisierung	8	66.7 %
Desk & Workplace Management Lösungen	6	50 %
Kollaborations-Tools	9	75 %
Virtuelles Onboarding für entfernte Beschäftigte	6	50 %
Cloud-basierte Managementsysteme	4	33.3 %
Sonstiges (....)	0	0 %

12. Bitte bewerten Sie die interne digitale Kommunikation und Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr gute Kommunikation)	4	33.3 %
4	2	16.7 %
3	4	33.3 %
2	2	16.7 %
1 (absolut unzureichend)	0	0 %

13. Bitte bewerten Sie den digitalen Datenaustausch und den Zugriff auf die digitalen Daten in Ihrem Unternehmen.

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr hoch)	3	25 %
4	4	33.3 %
3	3	25 %
2	2	16.7 %
1 (sehr gering)	0	0 %

14. Bitte bewerten Sie die Zufriedenheit Ihrer Kundschaft

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
5 (sehr zufrieden)	7	58.3 %



4	5	41.7 %
3	0	0 %
2	0	0 %
1 (völlig unzufrieden)	0	0 %

15. Das Unternehmen wendet die Politik des BYOD (Bring Your Own Device) an, d.h. die Arbeitskräfte können ihre eigenen Geräte mitbringen / benutzen.

Antwort	Anzahl der Antworten	Prozentualer Anteil der Antworten
Ja	8	66.7 %
Nein	4	33.3 %

16. Bitte beschreiben sie kurz aus Ihrer Sicht das perfekte Management und welche Fähigkeiten es mitbringt

<i>Alle Antworten (Offene Frage)</i>
<p>1) Kooperativer Führungsstil.</p> <p>2) Innovativ, ergebnisorientiert, Vorbildfunktion, Moderationsfähigkeit, individuelle Förderung der Arbeitskräfte.</p> <p>3) Kommunikativ und transparent mit der Kundschaft, denn Dienstleistung ist schwer zu verstehen, aber alle müssen Steuern zahlen. Mögliche Probleme vorhersehen können, anpassungsfähig sein. Problemlösungsfähigkeit. Es gibt "Ich weiß es nicht" nicht als Antwort, Selbstständigkeit.</p> <p>4) Fachwissen über die Arbeit, Einfühlungsvermögen für die Probleme der Arbeitskräfte.</p> <p>5) Wer Führungskompetenz hat, sollte die Arbeitskräfte befähigen, selbst etwas beizutragen, nicht nur Anweisungen geben.</p> <p>6) Empathisch, auf Augenhöhe mit Weitblick für die anstehenden Projekte.</p> <p>7) In der Lage sein Arbeitskräfte entsprechend ihren Fähigkeiten fördern, sie zum eigenständigen Denken anregen. Arbeitskräfte müssen sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Gleichzeitig sollte die Führungskraft gegenüber das Personal und Kundschaft Durchsetzungsvermögen besitzen.</p> <p>8) Eine gute Führungskraft zeichnet sich dadurch aus, dass sie ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen und Anforderungen der Arbeitskräfte, den Zielen des Unternehmens und</p>



ihrem Wohlbefinden und ihren Wünschen findet. Führungskräfte sollten ihren Arbeitskräfte stets helfen, den Wert ihrer Arbeit zu erkennen und zu verstehen, wie wichtig sie für die Erreichung der Ziele des Unternehmens ist. Außerdem, und das ist uns sehr wichtig, ist eine effektive Kommunikation nicht nur für die Pflege freundschaftlicher Beziehungen am Arbeitsplatz wichtig, sondern auch für erfolgreiche Arbeit.

9) Kommunikativ, mit klaren Erwartungen, flexibel, verantwortungsbewusst, erkennt das Potenzial der Arbeitskräfte ermöglicht ihnen, es voll auszuschöpfen, selbstkritisch.

10) Fähigkeit zu strukturieren, zu delegieren und zu kommunizieren.

11) Verständnisvoll, vorausschauend, engagiert.

12) Stark in der Kommunikation. Gute Kommunikation und Austausch innerhalb des Teams und auch nach oben. Ist offen für neue Ideen und hat das Ganze im Blick.

3.3 Auswertung des Fragebogens

Um einen Einblick in den aktuellen Stand der technologischen Innovation und der Effektivität des Projektmanagements der befragten KMU zu erhalten, kann ein Koeffizient berechnet werden (5 = sehr hoch – 1 = sehr gering)

3.3.1 Technologische Innovation

Die Antworten der Fragen 3, 9, 11, 12, 13 und 15 gewähren Einsicht über den derzeitigen Stand, d.h. inwieweit technologische Innovationen, die der Effizienzsteigerung dienen, an den Arbeitsplätzen implementiert wurden. (3, 11, 15 haben nicht die Werte 1-5 und sind daher nicht im Algorithmus enthalten)

Frage	Durchschnitt der Antworten
9	3,42
12	3,67
13	3,67
Koeffizient der technologischen Innovation der KMU, die auf die Fragen geantwortet haben (= Durchschnitt aller beantworteten Fragen)	3,59/5



3.3.2 Effektivität von Projektmanagement

Die Antworten auf die Fragen 4, 5, 6, 7, 8, 10 und 14 liefern Angaben zu der betriebsinternen Arbeitsumgebung und die Effektivität des Projekt Managements (hinsichtlich Organisationsstruktur, Führungsqualität, Lean Management, usw.). (5, 10 haben die Werte 1-5 nicht und sind vom Algorithmus ausgeschlossen)

Frage	Durchschnitt der Antworten
4	4,25
6	3,92
7	4,17
8	4,08
14	4,58
Koeffizient der Effektivität des Projekt Managements der KMU, die auf die Fragen geantwortet haben (= Durchschnitt aller beantworteten Fragen)	4,2/5



4. Zusammenfassende Analyse der Ergebnisse

Eine zusammenfassende Analyse der Ergebnisse der Sekundär- und Feldforschung, die sich an den zentralen Forschungsfragen orientiert.

Welche Fähigkeiten sind notwendig und sollten im Rahmen der WIN-Trainingskurse bzw. Schulungen vermittelt werden?
<p>Um auf die ständigen schnellen Veränderungen sowie eine gewisse Unvorhersehbarkeit der Veränderungen vorbereitet zu sein, müssen die folgenden Fähigkeiten vermittelt werden:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lernen, wie man lernt: selbstgesteuertes und selbstverwaltetes Lernen (Engagement in einem selbstgesteuerten "kontinuierlichen Verbesserungsprozess" der persönlichen und beruflichen Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten)- Partizipative Ansätze, einschließlich der Befähigung von Arbeitskräfte, aktive Beteiligung- Funktionsübergreifende Teambildung und Teamarbeit, Wertschätzung und Förderung von Vielfalt (Kultur, Geschlecht, Generationen, unterschiedliche Arbeitserfahrungen und Fähigkeiten)- Schaffung eines Arbeitsumfelds, das Motivation und Lernen fördert- Crowdsourcing (insbesondere für Kleinunternehmen)- Kreative Problemlösung- Technische Fähigkeiten/Digitalisierung- Kontinuierliche Verbesserung- Ausbildung zum/zur TrainerIn
Welches ist das am besten geeignete Format für das Schulungsmaterial und die Lerninhalte, um die Bedürfnisse der Zielgruppen zu erfüllen?
Hybrid, ein MOOC, bei dem sie die Lerninhalte auswählen können, die sie am meisten benötigen, Schulungen am Arbeitsplatz
Welche Art von Schulungsansatz sollte verwendet werden, um eine möglichst hohe Beteiligung an diesem Programm zu gewährleisten?
Kurze Schulungs-Sessions, immer verfügbar
Wie lassen sich das Schulungsmaterial und die Projektergebnisse am effektivsten bewerten?
Online-Fragebögen
Welche anderen vorhandenen Ressourcen können genutzt werden, um die Wirksamkeit der Projektergebnisse zu maximieren?



Die EU konzentriert sich stark auf die Entwicklung von Innovationen am Arbeitsplatz, daher gibt es mehrere innovationsbezogene Maßnahmen, die auf die Unterstützung und Förderung von Forschung und Innovation abzielen:

[Workplace innovation \(europa.eu\)](http://europa.eu)

Im Jahr 2016 hat die EU-Kommission einen sehr nützlichen Leitfaden zur Umsetzung der Innovationspolitik am Arbeitsplatz entwickelt. Dieser Leitfaden sollte überarbeitet und auf den neuesten Stand gebracht werden, insbesondere unter Berücksichtigung der Lehren, die aus der Covid-19-Pandemie gezogen wurden:

[DocsRoom - European Commission \(europa.eu\)](http://europa.eu)

Darüber hinaus widmet sich das Unternehmen Workplace Innovation Europe der Erforschung des Themas und bietet Kurse und Beratung an, um Unternehmen bei der Innovation zu unterstützen:

[Fresh Thinking Labs \(workplaceinnovation.eu\)](http://workplaceinnovation.eu)