



Co-funded by
the European Union



Berufsprofil Work Innovation ManagerInnen

ÜBERSICHT

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.





INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	2
1.1 Arbeitsplatzinnovation: Ein Überblick	2
1.2 Geeignete Methoden und Instrumente zur Förderung von Innovation am Arbeitsplatz	3
1.3 Für die Arbeitsplatzinnovation notwendige Fähigkeiten	
1.4 Derzeitige Arbeitsplatzinnovationsfähigkeit in den Partnerländern	3
1.5 Bewertung der Auswirkungen von Arbeitsplatzinnovation.	4
1.6 Die Bestimmung der Zielgruppe	4
2. Bestehende Programme in den Partnerländern	5
3. Zielgruppe für die berufliche Weiterbildung	5
4. Fallstudien in den einzelnen Partnerländern	6
4.1 Bulgarien	6
4.2 Griechenland	7
4.3 Deutschland	7
4.4 Ungarn	7
4.5 Slowenien	8
5. Feldstudie	8
5.1 WIN Trainingskurs: Die vermittelten Kompetenzen	9
5.2 WIN Trainingskurs: Format und Form des Lernangebots	
5.3 Evaluierung der Schulungsunterlagen und Trainingsmaterialien	10
6. Schlussfolgerungen	10



1. Einleitung

In der Literaturübersicht wird "Arbeitsplatzinnovation" als eine Kombination struktureller und kultureller Maßnahmen definiert, die es den Mitarbeitern ermöglichen, an organisatorischen Veränderungen und Erneuerungen teilzunehmen (Oeij et al., 2016). Die wichtigsten Faktoren für die Umsetzung von Arbeitsplatzinnovationen (WI) lassen sich in zwei Hauptgruppen einteilen: Verbesserung der wirtschaftlichen Ziele und der Leistungsqualität sowie Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens und des Engagements der Belegschaft.

Darüber hinaus ermöglicht die Innovation am Arbeitsplatz den Unternehmen, innovativ und anpassungsfähig zu bleiben und sowohl die Arbeitsplatzqualität als auch die organisatorische Leistung zu verbessern. Darüber hinaus bietet die WI den KMU Informationen über den technologischen Wandel, untersucht ihre Auswirkungen auf die Entwicklung der Arbeitskräfte und der Qualifikationen und entwickelt strategische Optionen für ein inklusives Wachstum. Führungskräfte sind für die Förderung eines innovativen Umfelds und innovativer Verhaltensweisen in Unternehmen von entscheidender Bedeutung.

1.1 Arbeitsplatzinnovation: Ein Überblick

Ein zunehmender Trend in den europäischen Ländern ist die Entwicklung politischer Maßnahmen und Programme zur Förderung der Arbeitsplatzinnovation (Workplace Innovation, WI), die darauf abzielen, die Unternehmensleistung mit einer verbesserten Qualität des Arbeitslebens in Einklang zu bringen. Auf der Ebene der EU-Politik ist das Konzept der "sozialen Innovation" oder der "Arbeitsplatzinnovation" zu einer wichtigen Komponente bei der Verwirklichung der Ziele der EU2020-Strategie für "intelligentes und integratives Wachstum" in Organisationen geworden.

Die wichtigsten Länder, die sich der Förderung der Arbeitsplatzinnovation verschrieben haben, sind:

- Bulgarien;
- Griechenland;
- Deutschland;
- Ungarn;
- Slowenien.

1.2 Geeignete Methoden und Instrumente zur Förderung von Innovation am Arbeitsplatz

Arbeitsplatzinnovation umfasst strukturelle Maßnahmen wie die Neugestaltung von Arbeitsplätzen zur Stärkung der Eigenständigkeit der Mitarbeitenden und Maßnahmen, die die Unternehmenskultur betreffen. Dazu gehört zum Beispiel die Förderung des Dialogs mit und zwischen den Mitarbeitenden, denn das fördert das Engagement. HR-bezogene Ansätze umfassen die Bereiche Rekrutierung, Fortbildungen, Trainings und Initiativen zur Verbesserung der Gesundheit der Arbeitnehmenden. Weitere Maßnahmen sind auch in den

Bereichen IT und Lean Management vorgesehen. Die Studien unterstreichen, dass flexible Arbeitsmodelle von großer Bedeutung sind. Das gilt auch für die Fähigkeit der KMU schrittweise Innovationen einzuführen. Es bestehen jedoch auch Schwächen bei den formalen Prozessen und die Ressourcen sind begrenzt. Sie betonen die Notwendigkeit expliziter Innovationsstrategien, einer unterstützenden Organisationskultur und eines qualifizierten Managements, um die Innovation in KMU wirksam voranzutreiben. Die Förderung von Innovationen am Arbeitsplatz umfasst zwei Hauptbereiche: Management und Digitalisierung. Strategien wie regelmäßige Meetings der Mitarbeitenden und gemeinsames Brainstorming fördern den Teamgeist und die Produktivität, ebenso wie digitale Tools. In verschiedenen Ländern wie Griechenland und Deutschland wird der Schwerpunkt auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und auf technologiegestützte Initiativen gelegt, die mit dem allgemeinen Trend zur Digitalisierung, Forschung und Entwicklung im Einklang stehen. Trainings, Weiterbildung und innovative Technologien wie Virtual Reality und Augmented Reality werden ebenfalls immer häufiger eingesetzt, um die Entwicklung beruflicher und sozialer Kompetenzen zu fördern. Darüber hinaus trägt die Beachtung von Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie zum Wohlbefinden und zur Leistung der Mitarbeitenden bei. In Slowenien haben die Einführung von Projektmanagement-Tools und die Bemühungen um eine weniger stressige Arbeitsumgebung diesbezüglich gute Ergebnisse erzielt.

1.3 Für die Arbeitsplatzinnovation notwendige Fähigkeiten

Fähigkeiten und Fertigkeiten sind entscheidend, um die Komplexität der Innovation zu bewältigen, insbesondere im digitalen Zeitalter. Die Aus- und Weiterbildung muss an die sich wandelnden Bedürfnisse angepasst werden, wobei der Schwerpunkt auf digitalen Technologien und der Förderung des selbstgesteuerten Lernens liegen muss. Bei der Innovation am Arbeitsplatz stehen Integration, Zusammenarbeit und die Entwicklung verschiedener Fähigkeiten im Vordergrund, darunter Selbstorganisation und digitale Kompetenz. Darüber hinaus sind "grüne" Kompetenzen zunehmend wichtig, um die KMU auf die globalen Nachhaltigkeitsziele auszurichten und den wirtschaftlichen Wert zu steigern.

1.4 Derzeitige Arbeitsplatzinnovationsfähigkeit in den Partnerländern

- Bulgarien: Der Innovationsindex des Landes liegt mit 0,235 an vorletzter Stelle in der EU-28, wobei die COVID-19-Pandemie zu erheblichen Verbesserungen bei der Digitalisierung von Arbeitsplätzen geführt hat, doch viele KMU hinken bei den digitalen Kompetenzen und umweltfreundlichen Verfahren hinterher.
- Griechenland: Insgesamt fehlt es bis auf wenige Ausnahmen an Innovationen am Arbeitsplatz, die sich in erster Linie auf das Wohlbefinden der Beschäftigten, den technologischen Fortschritt und die Entwicklung von Strategien konzentrieren, was die dringende Notwendigkeit unterstreicht, Führungskräfte in der Förderung eines beschäftigtenfreundlichen Umfelds, der Integration von Vielfalt und der Nutzung individueller Stärken für den gemeinsamen Erfolg zu schulen.
- Deutschland: Die wirtschaftliche Zukunft Deutschlands hängt von der Nutzung von Schlüsseltechnologien ab, und die Bundesregierung will mit der Hightech-Strategie ihre technologische Führungsrolle ausbauen. Globale Forschungsergebnisse unterstreichen jedoch die Notwendigkeit, soziale Innovationen für einen erfolgreichen Übergang zu einer Gesellschaft, die vornehmlich auf Wissen und Dienstleistungen basiert.



- Ungarn: Im Jahr 2020 lag Ungarn hinsichtlich der digitalen Kompetenzen unter dem europäischen Durchschnitt. Nur ein Viertel der Bevölkerung verfügte über mehr als grundlegende Kenntnisse, ein Rückgang gegenüber 2017. 49 % der Bevölkerung verfügte über Grundkenntnisse. Bis 2021 verringerte sich der Abstand auf etwa 3 % unter dem EU-Durchschnitt.
- Slowenien: Inmitten der Pandemie haben viele Unternehmen die Digitalisierung ihrer Arbeitsplätze deutlich vorangetrieben, um Sicherheit zu gewährleisten und Stress zu reduzieren. In Slowenien sind derzeit etliche Initiativen zur Digitalisierung von KMU auf den Weg gebracht worden. Der grüne Wandel stellt dabei jedoch eine Herausforderung dar. Es liegen nur wenige Daten zu der Fähigkeit vor Innovationen am Arbeitsplatz einzuführen, aber die Rückmeldungen von 10 KMU lassen auf einen durchschnittlichen Kenntnisstand schließen, der auf einer Skala von 1 bis 5 zwischen 3 und 4 liegt.

1.5 Bewertung der Auswirkungen von Arbeitsplatzinnovation.

Kibowski et al. (2018) schlagen ein ganzheitliches System zur Bewertung von Arbeitsplatzinnovationen vor und identifizieren vier Schlüsselemente: Organisationsstruktur, Weiterbildung und Partnerschaften. Sie betonen, wie wichtig es ist, verschiedene Methoden zu kombinieren und gleichzeitig die Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen eigenständig zu arbeiten, sich weiterzubilden und auch die Zusammenarbeit insgesamt zu stärken. Darüber hinaus schlagen sie wichtige Leistungsindikatoren (KPIs) zur Messung der Auswirkungen von Arbeitsplatzinnovation vor, darunter die zeitliche Gestaltung, das Kompetenzniveau der Mitarbeitenden, die Möglichkeit Innovationsvorschläge zu unterbreiten, und die aktive Einbeziehung der Führungskräfte. Aus diesem Ansatz geht deutlich hervor, wie komplex Arbeitsplatzinnovation ist, und dass es nötig ist, kontinuierlich zu prüfen, ob Möglichkeiten zur Verbesserung und zur Innovation bestehen.

1.6 Die Bestimmung der Zielgruppe

Bulgarien: Die Zielgruppe für Balkan Bridge in Bulgarien sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit einem Schwerpunkt auf Unternehmen mit weniger als 15 Beschäftigten, die bestimmte finanzielle Kriterien erfüllen.

- Griechenland: KMU kämpfen mit der hohen Arbeitsbelastung und den Herausforderungen bei der Verbesserung des Ansehens und der Einnahmen, wobei Behörden und Unternehmer nur wenig Wert auf Innovationen am Arbeitsplatz legen. Die Hauptzielgruppe sind KMU- Verwaltungspersonal, Führungskräfte und der öffentliche Sektor.
- Deutschland: Während größere Unternehmen im Sinne der Arbeitsplatzinnovation bereits aktiv sind, sehen sich kleinere Unternehmen, insbesondere Kleinst- und Kleinunternehmen, mit finanziellen Engpässen konfrontiert und geben anderen Aspekten den Vorrang. Letztere haben oft auch kein/e PersonalleiterIn. Es ist von entscheidender Bedeutung, diese kleineren Unternehmen anzusprechen, vor allem diejenigen, die schon länger bestehen, da sie am meisten davon profitieren können, aber aufgrund begrenzter Ressourcen und zeitlicher Beschränkungen am schwierigsten zu erreichen sind. Es ist von größter Bedeutung, Schulungen extrem flexibel und kurz zu halten, um den spezifischen Bedürfnissen dieser Unternehmen Rechnung zu tragen.
- Ungarn: Ungarn folgt den EU-Kriterien und definiert KMU als Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro. Zu den KMU gehören mittlere, kleine und Kleinstunternehmen, die nach

Umsatz und Beschäftigtenzahl unterschieden werden. VertreterInnen der Arbeitgeberseite sind EigentümerInnen, GeschäftsführerInnen, ManagerInnen oder Vorgesetzte. Arbeitnehmende hingegen bekommen nach Ablauf der Probezeit einen unbefristeten Vertrag.

- Slowenien: In Slowenien legen MIITR und SSGZ den Schwerpunkt auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit weniger als 15 Beschäftigten. Die Unternehmen werden auf der Grundlage der Anzahl der Beschäftigten, des Umsatzes und des Vermögenswertes in die Kategorien Kleinstunternehmen, kleine, mittlere und große Unternehmen eingeteilt. Die Studie über Arbeitsplatzinnovation konzentriert sich auf KMU, obwohl die größte Stichprobe aus mittleren und großen Unternehmen stammt. Zu den VertreterInnen der Arbeitgebenden in KMU gehören ManagerInnen oder Vorgesetzte, während die Arbeitnehmenden mindestens sechs Monate Berufserfahrung in dem Unternehmen haben müssen.

2. Bestehende Programme in den Partnerländern

Ein umfassender Überblick über die bestehenden Programme zeigt ein reichhaltiges Angebot von Initiativen, die jeweils auf unterschiedliche nationale Ziele und wirtschaftliche Gegebenheiten zugeschnitten sind. Zu den Initiativen gehören bedeutende Bemühungen für die Digitalisierung und die Weiterbildung der Arbeitnehmenden. Die verwendeten Methoden und Auswirkungen dieser Programme spiegeln unterschiedliche Strategien zur Förderung der Innovation am Arbeitsplatz wider. Im Folgenden ein Überblick über die verschiedenen Strategien, die in den einzelnen Ländern angewandt werden. Dabei werden nicht nur die Ziele, sondern auch die Auswirkungen auf die Organisationsstrukturen und die Wettbewerbsfähigkeit auf nationaler Ebene verdeutlicht. Die nachstehende Tabelle bietet einen Überblick über die bestehenden Programme:

Bulgarien	Innovation and Business Support Program Innovation Strategy of the Republic of Bulgaria Operational Programme Innovations and Competitiveness Bulgaria
Griechenland	Enterpreunership of Western Greece Action 3a.1.4.1.1 Hellenic RepublicRegion of Thessaly
Deutschland	KMU- Innovativ Förderdatenbank Mittelstand Innovativ & Digital
Ungarn	Economic Development and Innovation Operational Programme NKFIH Hungary
Slowenien	ZAP FITCORP Innovation Barometer Inovativni management v turizmu SMEmPower Efficiency - A comprehensive approach to energy efficiency in SMEs SRIP - Circular Economy Strategic Innovation Development Partnership, Innovation Cluster



--	--

3. Zielgruppe für die berufliche Weiterbildung

Im folgenden Abschnitt werden die Zielgruppen für die berufliche Weiterbildung im Zusammenhang mit der Innovation am Arbeitsplatz vorgestellt, wobei der Schwerpunkt auf Führungsaufgaben liegt. In diesem Abschnitt werden auch der spezifische Schulungsbedarf und die bevorzugten Lernformate, wie Seminare und Workshops, genannt, die für die Entwicklung von Führungskompetenzen zur Förderung innovativer Arbeitsumgebungen entscheidend sind.

- **Bulgarien:** Zu den Fortbildungsinitiativen gehören Konferenzen, Veranstaltungen und Diskussionen zu verschiedenen Themen, die für bestimmte Zielgruppen relevant sind. Bei diesen Zusammenkünften referieren renommierte Vortragende über Themen wie die digitale Transformation nach Covid-19, historische Perspektiven des technologischen Fortschritts, Innovation am Arbeitsplatz, Qualifikationsanforderungen in der sich ständig weiterentwickelnden Technologie, die Plattform-Ökonomie und umweltschonende Verfahren und Ansätze. Darüber hinaus werden interaktive Methoden eingesetzt, um die Effizienz des Zeitmanagements und der täglichen Arbeitsabläufe zu verbessern. Die Mitarbeitenden werden ermutigt, während des Pendelns zum und vom Arbeitsplatz, Podcasts zu hören, an wöchentlichen Brainstorming-Meetings teilzunehmen und sich an Rollenspielen zu beteiligen, bei denen sie vorübergehend "spielerisch" Führungsverantwortung übernehmen. Diese Strategien zielen darauf ab, die Entwicklung von Fähigkeiten, Produktivität und den Zusammenhalt des Teams zu fördern.
- **Griechenland:** Zu den Schulungsinitiativen gehören Seminare und Online-Programme, die auf die Bedürfnisse von Workplace Innovation ManagerInnen am Arbeitsplatz zugeschnitten sind. Thrive Griechenland organisiert Seminare zu Themen wie emotionaler Intelligenz und effektiver Kommunikation für Führungskräfte. Diese Veranstaltungen konzentrieren sich auf innovative Methoden zur Führung von MitarbeiterInnen und zur Verbesserung der Arbeitsplatzbedingungen. Darüber hinaus führen kurze Workshops wie die Crowd Policy Open Innovation Bootcamps Führungskräfte und Teams in moderne Entwicklungsmethoden wie Lean, Design Thinking und Agile ein. Die TeilnehmerInnen arbeiten gemeinsam an der Lösung von Problemen und der Integration neuer Technologien in ihre Arbeitsprozesse und fördern so die Innovation von Geschäftsmodellen und Produkten.
- **Deutschland:** Die Trainingsformate umfassen Präsenz-, Hybrid- und Online-Optionen sowie Coaching. Zu den Schwerpunkten gehören Selbstmanagement, Selbstorganisation und Kommunikationskompetenz, die für das hybride Arbeitsumfeld in Büro und Homeoffice entscheidend sind. Ein weiterer Schwerpunkt der Schulungen ist die Nutzung neuer Software, Updates und Apps. Darüber hinaus müssen Fähigkeiten zur Organisation von kurzen Schulungen oder Workshops entwickelt werden, um den Wissensaustausch zwischen MitarbeiterInnen und KollegInnen effizient zu gestalten.
- **Ungarn:** Die vom Europäischen Innovations- und Technologieinstitut angebotenen Schulungsformate umfassen gemischte Optionen, die verschiedene Zielgruppen

abdecken, z. B. MSc- und Phd.-Studiengänge (Master-Studiengänge und Doktorate), postgraduale unternehmerische Fähigkeiten, Alumni- und Karrieremanagement, Sommeruniversitäten, thematische Workshops und den Austausch von wissenschaftlichen Fachkräften. Die Weiterbildungsprogramme für Unternehmen in Budapest bieten Kurse in Form von 5-tägigen, 2-tägigen oder 2-wöchigen Kursen an, die sowohl persönlich als auch online durchgeführt werden können. Zu den behandelten Themen gehören u. a. Flottensicherheitsmanagement, strategisches Personalmanagement, Projektplanung und Verhandlungsgeschick.

- Slowenien: Verschiedene Schulungsformate richten sich an Führungskräfte und Personalverantwortliche. Blogs wie die der Human Research Agency Poti bieten Online-Schulungsvorschläge für die Schaffung eines besseren Arbeitsumfelds. Seminare, Workshops und Schulungen, die oft von Personalunternehmen oder Universitäten organisiert werden, behandeln Themen wie Ergonomie und Stressmanagement am Arbeitsplatz. Diese Veranstaltungen sind in der Regel kostenpflichtig und kosten ab ca. 200 EUR für eine eintägige Veranstaltung aufwärts

4. Fallstudien in den einzelnen Partnerländern

Dieses Kapitel umfasst eine Zusammenstellung von Fallstudien, die sorgfältig ausgewählt wurden, um Innovationen am Arbeitsplatz in unseren Partnerländern zu präsentieren. Die Studien, die aus einer Vielzahl von Branchen und Bereichen stammen, ermöglichen eine detaillierte Betrachtung von innovativen Strategien in der Praxis.

4.1 Bulgarien

Im Zeitraum April und Mai 2022 wurden fünf Fallstudien über bulgarische KMU durchgeführt. Das Profil der ausgewählten KMU umfasst zwei Unternehmen aus dem IT-Sektor, ein Unternehmen aus dem Bereich Restaurantvertrieb und -ergänzung, ein Unternehmen, das Sportdaten und -statistiken bereitstellt, und ein selbständiges Unternehmen, das TrainerInnenausbildung und Beratungsdienste anbietet. Die Studien konzentrierten sich auf die Bewertung neu eingeführter innovativer Ansätze zur Verbesserung der Unternehmensstrukturen, zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zur Erhöhung der Effektivität von Führungskräften und MitarbeiterInnen.

Das WIN-Projekt gewinnt an Bedeutung, indem es Fallstudien zur digitalen Revolution in seine Schulungsunterlagen einbezieht und die Vorteile der Innovation am Arbeitsplatz und der digitalen Transformation hervorhebt. So werden beispielsweise durch den automatischen Zugriff auf Bankkontoinformationen Prozesse gestrafft, die Entwicklung künstlicher Intelligenz gefördert und die Produktivität und Sicherheit verbessert. Die Einführung umweltfreundlicher Praktiken, wie z. B. die essbaren Becher von Cupfee, bringt KMU nicht nur mit globalen Trends in Einklang, sondern trägt auch zur ökologischen Nachhaltigkeit bei. Fallstudien, die innovative Home-Office-Einrichtungen und Aktivitäten zur Einbindung der Belegschaft zeigen, unterstreichen das Engagement des Projekts, das Wohlbefinden und die Produktivität am Arbeitsplatz durch innovative Verfahren zu steigern



4.2 Griechenland

Während des Desk Research musste jeder griechische Partner fünf Fallstudien durchführen. Die Analyse der Fallstudien konzentrierte sich auf die Innovation am Arbeitsplatz, die Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen, die Einführung innovativer Strategien und die digitale Transformation. Vier der Unternehmen sind KMU und wurden ausgewählt, weil sie bereits vom Great Place to Work@Institute Hellas als bester Arbeitsplatz ausgezeichnet worden sind.

Die Fallstudien unterschieden sich nach Sektor und Größe, um eine möglichst repräsentative Erhebung zu gewährleisten. Dazu gehörten ein KMU, das Software für das Schiffsmanagement entwickelt, KAFKAS im Bereich elektronische Geräte, ein Unternehmen auf dem Tabakmarkt und ein Co-Working-Space, der verschiedene Fachkräfte beherbergt. Bemerkenswerte Beispiele wie eine auf den Menschen ausgerichtete Nudelindustrie und die Diversitätspolitik von Citrix wurden ebenso analysiert wie Unternehmen, die für Innovation am Arbeitsplatz und Menschenrechte anerkannt sind, wie AbbVie. NetSteps, ein Unternehmen mit überwiegend weiblichem Personal, und Vodafone Griechenland, ein Top-Arbeitgeber, wurden ebenfalls auf ihre innovativen Ausbildungskonzepte hin untersucht. Die Fallstudien bilden die Grundlage für die Entwicklung von Materialien und Techniken im Rahmen des WIN-Projekts und helfen dabei, die Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten von WIN-ManagerInnen zu ermitteln. Das Projekt zielt darauf ab, die Innovationslücken von KMU zu schließen, die Rolle von Workplace Innovation ManagerInnen zu etablieren und einfache Lösungen zur Steigerung der Produktivität und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden anzubieten.

4.3 Deutschland

Acht Fallstudien mit einer Mischung aus Interviews und Desk-Research in Branchen wie IT-Dienstleistungen, Beratung, Fertigung und dem Sanitärbereich mit Unternehmensgrößen von 25 bis 250 Mitarbeitern befassten sich mit Innovationsprojekten am Arbeitsplatz. Zu diesen Bemühungen gehörten technologische Neuerungen, Digitalisierung, gesunde Arbeitsplätze und Flexibilität der Arbeitskräfte. Die Beteiligung der Beschäftigten an der Innovation, z. B. bei der Bürogestaltung, wirkte sich direkt auf die wahrgenommene Arbeitsplatzqualität aus, wobei Beispiele die Vorliebe für gemeinschaftliche Büroumgebungen hervorhoben. Die Einbeziehung der KundInnen in die Innovation unterstrich die Bedeutung eines kohärenten Ansatzes für die aktive Einbeziehung sowohl interner als auch externer Stakeholder. Insgesamt betonten die Studien die Notwendigkeit einer ausgewogenen Mischung aus strukturellen und kulturellen Maßnahmen, um den organisatorischen Wandel und die Erneuerung zu erleichtern.

Der Text hebt die Förderung radikaler Innovationen durch aufgabenorientierte Ansätze hervor und unterstreicht, wie wichtig es ist, neben Forschungs- und Innovationsprojekten auch die rechtlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Er unterstreicht, wie Innovation die Beschäftigung und die Arbeitsplatzqualität fördert, aber auch gesellschaftliche Ungleichheiten verschärfen kann, was Ausgleichsmaßnahmen für die soziale Eingliederung erforderlich macht. Die Organisationskultur erweist sich als entscheidend für die Innovation am Arbeitsplatz, wobei die direkte Beteiligung der Beschäftigten die Arbeitsplatzqualität und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert.

4.4 Ungarn

Im Juni und Anfang Juli 2022 wurden drei Fallstudien in ungarischen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durchgeführt. Diese Studien konzentrierten sich auf innovative Ansätze zur Verbesserung der Unternehmensstrukturen, zur Steigerung der Personalproduktivität und zur Erhöhung der Effizienz von Führungskräften und MitarbeiterInnen.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus den Fallstudien zeigen, dass die Umsetzung nachhaltiger grüner Lösungen nicht nur den Ruf und den Erfolg von Unternehmen schützen, sondern auch verbessern kann. Nachhaltigkeit bedeutet, die Auswirkungen auf die Umwelt, die Gesellschaft und die Unternehmensführung entlang der gesamten Wertschöpfungskette aktiv zu managen und dabei die Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung zu berücksichtigen.

Darüber hinaus kann die Bereitstellung von Fachwissen und Kapazitäten für KMU auf Projektbasis, insbesondere in den Bereichen Technik, IT, Personalwesen und Marketing, ihnen helfen, digitale Lösungen zu übernehmen und ihre Leistung zu steigern. Die Einrichtung von Experten-Workshops, Wissensdatenbanken und das Angebot anspruchsvoller Projekte für Beschäftigte und Kooperationspartner können die digitale Effektivität und Servicequalität weiter verbessern.

4.5 Slowenien

Zwischen April und Juli 2022 wurden sechs Fallstudien in slowenischen KMU durchgeführt, die sich auf innovative Ansätze zur Verbesserung der Unternehmensstrukturen, zur Steigerung der Arbeitsproduktivität und zur Erhöhung der Effektivität konzentrierten. Die Studien deckten verschiedene Branchen und Unternehmensgrößen ab, darunter ein Anbieter von Naturkost und Kosmetik, ein Personentransportunternehmen und ein führender Hersteller von Haushaltsgeräten wie Gorenje. Diese Fallstudien zeigten die Bereitschaft der Unternehmen, Arbeitsplatzinnovationen einzuführen, und hoben bewährte Verfahren hervor, wie z. B. das Sparks"-Programm von Gorenje zur Beteiligung an Innovationen.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus diesen Fallstudien deuten darauf hin, dass das WIN-Projekt die Innovationslücke in KMU schließen kann, indem es eine neue Stelle für Innovationsbeauftragte schafft und so zur weiteren Unternehmensentwicklung beiträgt. Die Bereitstellung von Fachwissen und Kapazitäten in Bereichen wie Technik, IT, Personalwesen und Marketing kann KMU mit digitalen Lösungen ausstatten, um die Produktivität zu steigern. Die Einrichtung von Fachworkshops, Wissensbanken und das Angebot anspruchsvoller Projekte können die digitale Effizienz und die Qualität der Dienstleistungen weiter steigern.

5. Feldstudie

Die Feldstudie umfasste eine detaillierte Analyse in den Partnerländern, um die praktische Umsetzung von Innovationsstrategien am Arbeitsplatz zu bewerten. Diese Methode ermöglicht die Erfassung quantitativer und qualitativer Daten, die die Wirksamkeit verschiedener Innovationsmethoden bei der Steigerung von Produktivität und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten widerspiegeln.

Es war nicht einfach, Unternehmen zur Teilnahme an der Umfrage und zur Weitergabe ihres Fachwissens zu bewegen. Wichtige Rückmeldungen, die wir erhielten, betrafen Zeitmangel, hohe Arbeitsbelastung und Stress und daher kein Interesse an einer Teilnahme an der Umfrage.

Wir sind zwar der Meinung, dass es für viele Kleinst- und Kleinunternehmen besonders wichtig wäre, betriebliche Workplace Innovation ManagerInnen zu haben, um auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, doch sind es auch sie, die in den meisten Fällen wenig oder



gar keine Zeit für diese Aufgaben oder Positionen haben. Es wird schwierig sein, sie davon zu überzeugen, dass sich diese Investition langfristig auszahlen wird, da sie zunächst erklären, keine Zeit dafür zu haben.

Die meisten der Unternehmen, die den Fragebogen beantworteten, waren Kleinst- und Kleinunternehmen

(10) und einige waren 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 Beschäftigten sehr hoch, hoch oder weder hoch noch niedrig ist.

Da die Antworten in den Fragebögen der Subjektivität der Führungskräfte unterworfen sind, sollte bei der Bewertung der Ergebnisse berücksichtigt werden, dass sie möglicherweise nicht die Realität widerspiegeln, da Führungskräfte oft dazu neigen, die Situation in ihrem eigenen Unternehmen und die Situation ihrer Mitarbeitenden unterschiedlich zu bewerten oder abweichende Sichtweisen haben.

Es wäre interessant, nicht nur die Meinung der Führungskräfte, sondern auch die der eigenen Mitarbeitenden einzuholen, um den Blick auf die tatsächlichen Verhältnisse zu erweitern und sich dem tatsächlichen Sachstand zu nähern. Übrigens 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, Führung, Produktivität und Geschäftsstrategie zu finden. Darüber hinaus stimmen die meisten Unternehmen der Tatsache zu, dass flexible Arbeit das Stressniveau der Mitarbeitenden, ihr Engagement und/oder ihre Loyalität verbessern kann; nur 16,7% der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, halten diesen Faktor für weniger wichtig.

Der Prozentsatz der Antworten auf die Frage nach den effektivsten Elementen für den täglichen Arbeitsprozess ist sehr unterschiedlich, auch wenn E-Plattformen, Software zur Workflow-Automatisierung und Tools zur Zusammenarbeit die häufigsten Antworten sind.

Was schließlich die Vorstellung der Unternehmen von der "perfekten Führungskraft" betrifft, so wurden unterschiedliche Antworten gegeben, aber die gemeinsamen Merkmale sind, dass eine gute Führungskraft einen kooperativen Führungsstil, eine gute Kommunikationsfähigkeit und Innovationsfähigkeit besitzen sollte. Eine "perfekte Führungskraft" sollte auch emphatisch sein, sowohl gegenüber den Mitarbeitenden als auch gegenüber den KundInnen, und sie sollte in der Lage sein, ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeitenden und den Zielen des Unternehmens zu finden

5.1 WIN Trainingskurs: Die vermittelten Kompetenzen

Der WIN-Trainingskurs muss die unterschiedlichen Kompetenzen berücksichtigen, die in den einzelnen Ländern erforderlich sind. Bulgarien, Ungarn und Slowenien müssen sich beispielsweise auf technologische Innovation und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Führungskompetenzen und die Nutzung digitaler Tools konzentrieren, während Griechenland mehr an der Verbesserung digitaler Kompetenzen arbeiten und Themen wie Integration, Vielfalt, flexible Arbeitszeiten und agiles Arbeiten angehen muss. Deutschland hingegen muss sich mit einer Reihe zusätzlicher Bereiche befassen, darunter selbstgesteuertes und

selbstbestimmtes Lernen, Befähigung der Beschäftigten und aktive Beteiligung, funktionsübergreifende Teambildung und Teamarbeit, Wertschätzung und Förderung von Vielfalt, kreative Problemlösung usw.

5.2 WIN Trainingskurs: Format und Form des Lernangebots

Unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Zielgruppe wurde festgelegt, dass das optimale Format eine Kombination aus Online-Tools (MOOCs, Quiz, Videos) und Veranstaltungen in Form von Workshops, entweder persönlich oder online, sein wird. Kurze Videovorträge zu Schlüsselkonzepten, interaktive Module mit Quizzes und Simulationen, Fallstudien aus der Praxis, in denen erfolgreiche Strategien veranschaulicht werden, Ressourcen zum Herunterladen usw. bieten praktische, umsetzbare Anleitungen für KMU, die in ihren Unternehmen innovativ tätig werden wollen.

Dieser hybride Bildungsansatz kombiniert Lehrmaterial mit praktischen Anwendungen, um die Entwicklung digitaler Kompetenzen bei der Zielgruppe zu fördern, und folgt dabei der Methode des "Learning by doing". Darüber hinaus bietet er Flexibilität, da er jederzeit zugänglich ist, so dass die Teilnehmenden trotz ihres vollen Terminkalenders mitmachen können.

5.3 Evaluierung der Schulungsunterlagen und Trainingsmaterialien

Um den Erfolg des WIN-Projekts zu gewährleisten, werden Stakeholder und externe Sachverständige wichtige Rückmeldungen zu den Schulungsmaterialien und Projektstrategien geben. Die Testphase und die Verbreitung dieser Materialien in Verbindung mit Online-Fragebögen werden eine umfassende Bewertung erleichtern. Der Input von Berufsbildungszentren und KMU dient der Verfeinerung von Methoden und Strategien. Unter Nutzung des Fachwissens des Konsortiums werden die Partner die Projektergebnisse gemeinsam bewerten und so eine kontinuierliche Verbesserung während des gesamten Projektzyklus sicherstellen.

6. Schlussfolgerungen

Obwohl wir es mit Ländern zu tun haben, die in Bezug auf Arbeitsplatzinnovation sehr unterschiedlich sind, sind die Themen, die für jedes Land wichtig sind, dieselben, allerdings auf unterschiedlichen Ebenen.

Investitionen in die Digitalisierung scheinen der wichtigste Punkt zu sein, um Arbeitsplatzinnovation zu fördern, aber auch "gesündere" Arbeitsplätze, sowie mehr Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten und die Möglichkeit, "remote" zu arbeiten.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Bedeutung der Unternehmenskultur und der Arbeitsorganisation zu berücksichtigen, insbesondere die Frage, inwieweit Mitarbeitende die Möglichkeit hatten, sich aktiv an der Innovation zu beteiligen, d.h. durch Empowerment und flache Hierarchien die Möglichkeit bekommen, direkt aktive Beteiligung, Empowerment und flache Hierarchien direkt in Innovationsvorhaben einbezogen zu werden.

Es wird auch deutlich, dass die Qualität des Arbeitsplatzes, wie sie von den Beschäftigten wahrgenommen wird, in direktem Zusammenhang mit den Bemühungen der Unternehmen um Innovation am Arbeitsplatz steht.



Von Bedeutung ist auch, die Investitionen in die Arbeitsplatzinnovation hervorzuheben, die in Form von neuen Geräten, Computern, Bildschirmen, ergonomischen Arbeitsplätzen, Flexibilität und Schulungen getätigt werden, um mit den neuesten Versionen der vom Unternehmen verwendeten Software Schritt zu halten. Diese Maßnahmen fördern die Effizienz und das Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Team und einer Gemeinschaft. In vielen Fällen ziehen es die Beschäftigten aufgrund der guten Arbeitsbedingungen im Büro vor, ins Büro zu gehen, anstatt im Home-Office zu arbeiten.

In jedem Fall ist es wichtig, vor allem die Rolle der Führungskräfte bei der Förderung von Methoden hervorzuheben, die es den Menschen ermöglichen, sich bei der Arbeit wohl zu fühlen, bei denen die Stimme aller gehört wird und bei denen es die Möglichkeit gibt, zu lernen und zu wachsen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es kein einziges Modell, Werkzeug oder eine Methode gibt, um Innovation am Arbeitsplatz zu verwirklichen. Vielmehr gibt es verschiedene Wege und Mittel, um eine gesunde und wirksame Mischung aus strukturellen und kulturellen Verfahren zu finden, die es den Beschäftigten ermöglichen, sich am organisatorischen Wandel und an der Neugestaltung zu beteiligen und in ihre berufliche und persönliche Entwicklung zu investieren.