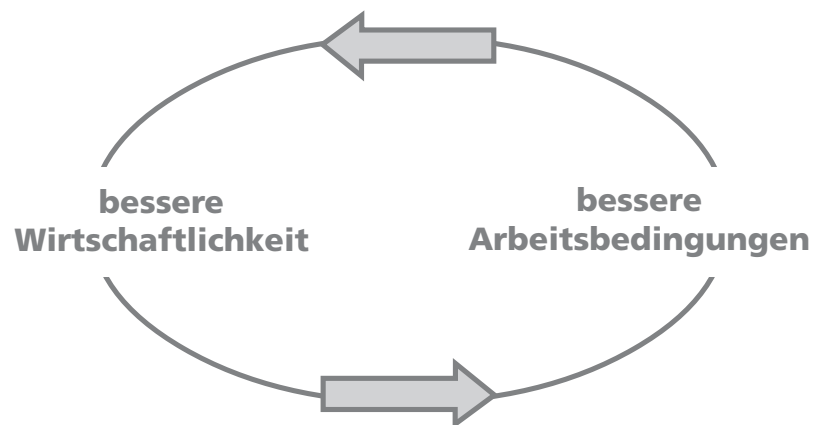


# **Arbeit innovativ gestalten!**

Empfehlungen und Hinweise  
zur Arbeitsgestaltung



Klaus Dieckhoff  
Thomas Hoffmann  
Margarete Schreurs  
Wolfgang Schröter

# Inhalt

<b>Zu dieser Veröffentlichung</b>	<b>3</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>5</b>
1.1 Was ist innovative Arbeitsgestaltung, und wo liegt der betriebliche Nutzen?	5
1.2 Praxisbeispiel innovativer Arbeitsgestaltung	7
1.3 Handlungsfelder innovativer Arbeitsgestaltung	8
1.4 Verbreitung von Arbeitsinnovationen	10
<b>2 Erfolgsfaktor innovativer Arbeitsgestaltung</b>	<b>12</b>
2.1 Probleme und Erfolgsfaktoren	12
2.2 Erfolgsfaktoren: Voraussetzung und Instrument innovativer Arbeitsgestaltung	13
<b>3 Erfolgsfaktor „Zielformulierung“</b>	<b>17</b>
3.1 Aufgabe	17
3.2 Vorgehensweise	18
<b>4 Erfolgsfaktor „Projektorganisation“</b>	<b>23</b>
4.1 Aufgabe	23
4.2 Vorgehensweise	24
<b>5 Erfolgsfaktor „Fortschritts- und Ergebnisbewertung“</b>	<b>29</b>
5.1 Aufgabe	29
5.2 Vorgehensweise	30
<b>6 Erfolgsfaktor „Mitarbeiterbeteiligung“</b>	<b>37</b>
6.1 Aufgabe	38
6.2 Vorgehensweise	39
<b>Literatur</b>	<b>43</b>
<b>Links</b>	<b>45</b>
<b>Beteiligte Unternehmen</b>	<b>46</b>

## Zu dieser Veröffentlichung

Diese RKW-Broschüre gibt Informationen und Handlungsempfehlungen zur innovativen Arbeitsgestaltung in mittelständischen Unternehmen. Sie richtet sich an Geschäftsführer, Betriebsräte, Fach- und Führungskräfte. Grundlage sind die Ergebnisse eines Forschungs- und Entwicklungsvorhabens, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung finanziert worden ist.

In der Einführung beschreiben wir

- was unter Arbeitsinnovationen bzw. unter innovativer Arbeitsgestaltung zu verstehen ist,
- welchen Nutzen innovative Arbeitsgestaltung hat,
- wie innovative Arbeitsgestaltung in der Praxis aussehen kann.

In den nachfolgenden Kapiteln erhalten Sie Informationen und Hinweise zur erfolgreichen Gestaltung von Arbeitsinnovationen. Dabei stützen wir uns auf betriebliche Anwendungserfahrungen in ausgewählten Unternehmen, die Innovationen in der Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitflexibilisierung, Personalarbeit und Mitarbeiterführung durchgeführt haben. Zu diesen Handlungsfeldern finden Sie in Zeitschriften, Fachbüchern und im Internet viele nützliche Darstellungen, Beispiele und Empfehlungen. Wir wollen deshalb keine Veröffentlichung vorlegen, die zum wiederholten Mal darüber informiert, wie man zum Beispiel Teamarbeit, Zielvereinbarungen, ein flexibles Arbeitszeitsystem, altersgerechte Arbeitsplätze oder lebensphasenorientierte Arbeitsbedingungen im Einzelnen planen und einführen sollte. Diese Broschüre konzentriert sich vielmehr auf verallgemeinerungsfähige „Erfolgsfaktoren“, die in den von uns untersuchten Betrieben identifiziert werden konnten.

Innovative Arbeitsgestaltungsmaßnahmen haben gute Erfolgschancen, wenn sie (mindestens) vier Eigenschaften aufweisen:

- gute Zielformulierungen
- eine effiziente Projektorganisation

- regelmäßige Fortschritts- und Erfolgskontrolle
- wirksame Mitarbeiterbeteiligung

Die „Erfolgsfaktoren“ werden in dieser Broschüre systematischer beschrieben, als wir sie in der Praxis erfolgreicher Unternehmen vorgefunden haben. Sie sind als Orientierung, nicht als Rezept zu verstehen. Kreatives Handeln, das den Bedingungen Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeiter Rechnung trägt, ist in jedem Fall besser als rezeptartiges Nachahmen.

Im Betriebsgeschehen von großer Bedeutung werden Arbeitsinnovationen in der öffentlichen Wahrnehmung oft unterschätzt. Technologische Innovationen - ein neuartiger Maschinenantrieb, ein noch leistungsfähigerer Mikrochip, ein vollautomatisiertes Transportsystem - prägen die Sichtweise auf das, was neu und gut ist. Eine gelungene Reorganisation oder ein neues, flexibles Arbeitszeitsystem, das betriebliche und individuelle Interessen ausbalanciert, sind schwieriger zu beschreiben, weil sie nicht in anfassbarer Produktform auftreten. Wir hoffen, dass diese Veröffentlichung auch zu einem besseren Verständnis und mehr Anerkennung von Arbeitsinnovationen beiträgt.

Bei der Untersuchung, aus der diese Veröffentlichung entstanden ist, handelte es sich um eine repräsentative Unternehmensbefragung im Verarbeitenden Gewerbe und um eine Reihe von Betriebsfallstudien. Den beteiligten Unternehmen haben wir für ihre Mitwirkung und Auskunftsbereitschaft zu danken. Im Anhang finden Sie eine Liste von 14 Unternehmen, die sich freundlicherweise für die intensiven Betriebsfallstudien zur Verfügung gestellt hatten. Für die fachliche Begleitung und Beratung des RKW-Vorhabens und dieser Veröffentlichung danken wir Herrn Klaus Wegner vom Projektträger DLR (Bonn).

*Eschborn, März 2003*

# 1 Einführung

## 1.1 Was ist innovative Arbeitsgestaltung, und wo liegt der betriebliche Nutzen?

Als Geschäftsführer, Führungskraft oder Betriebsrat in einem mittelständischen Unternehmen kümmern Sie sich nicht nur um das Tagesgeschäft. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, passen Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen den veränderten Marktanforderungen und Kundenbedürfnissen an. Sie verbessern bestehende und entwickeln neue Produkte. Zugleich achten Sie darauf, dass Ihre Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe produktiver werden. Sie investieren in Produktionsanlagen und in Informations- und Kommunikationstechnologien. Produktinnovationen und Prozessinnovationen sind für den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens unverzichtbar.

Der wirtschaftliche Nutzen von Produkt- und Prozessinnovationen stellt sich aber nicht automatisch ein. Mitentscheidend für den Unternehmenserfolg ist auch die Art und Weise, in der eine Innovation realisiert wird. Die Einführung intelligenter Formen der Arbeitsorganisation, die Gestaltung von produktiven Arbeitsplätzen und Arbeitszeiten, die Anpassung der Mitarbeiterqualifikationen, der Ausbau des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation, die Weiterentwicklung der Führungskompetenzen und der Personalarbeit sind deshalb wichtige betriebliche Aufgaben.

Die Bedeutung solcher Maßnahmen, die wir zusammenfassend als **innovative Arbeitsgestaltung** oder als Arbeitsinnovationen bezeichnen, ist aber nicht nur auf die Umsetzung von Produkt- und Prozessinnovationen (im Sinne von notwendigen Begleit- und Folgemaßnahmen) beschränkt:

- Welche (technischen) Innovationen vernünftigerweise in Angriff genommen werden können, hängt nicht zuletzt ab vom Stand und Entwicklungspotenzial der vorhandenen Qualifikationen, von der Leistungsbereitschaft, Motivation und Kreativität der Mitarbeiter, von der Arbeits- und Organisationsflexibilität, vom Führungsverhalten und von der gesamten Kultur Ihres Unternehmens.

- Unabhängig von Produkt- und Prozessinnovationen sind Arbeitsinnovationen auch als eigenständige Maßnahmen ein wichtiger Beitrag zum dauerhaften Unternehmenserfolg. So lange die voll automatisierte „mensenlose“ Fabrik nur als Blaupause auf dem Papier existiert (und dort wohl auch bleiben wird), sind flexible, leistungsfähige und gesunde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wertvollste Ressource Ihres Unternehmens.

Genauso wenig, wie Sie Anlageinvestitionen oder die Entwicklung neuer Produkte dem Zufall überlassen, dürfen Arbeitsinnovationen als nachrangige betriebliche Aufgaben behandelt werden.

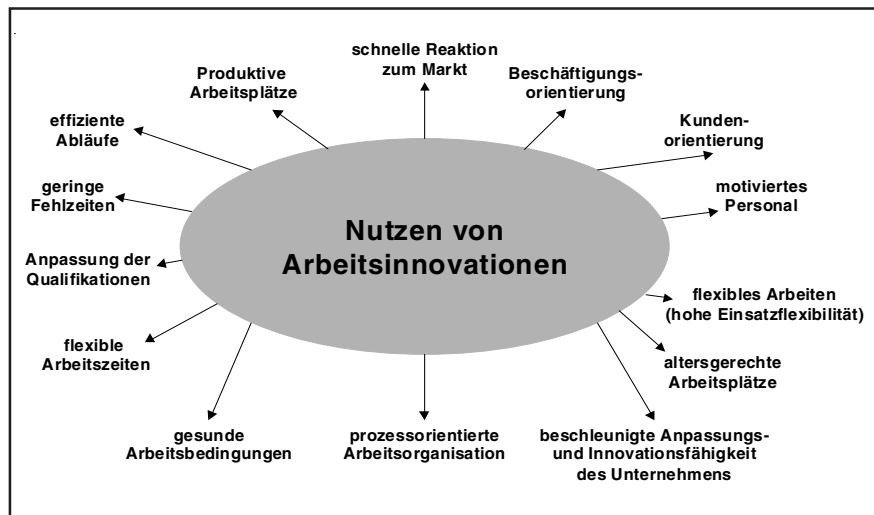


Bild 1.1-1: Nutzen von Arbeitsinnovationen

In den Arbeitswissenschaften wird der Zusammenhang von Arbeitskräften, Arbeitsplätzen, Arbeits- und Unternehmensorganisation als Arbeitssystem-Modell differenziert beschrieben (vgl. Martin 1994: 34). Die „Systeme“, um deren Gestaltung es im Folgenden geht, sind der Arbeitsplatz, die Arbeits- oder Fertigungsgruppe und der Betrieb („Betriebsstätte“).

## 1.2 Praxisbeispiel innovativer Arbeitsgestaltung

In einem kleinen metallverarbeitenden Unternehmen mit 12 Mitarbeitern wird eine neue Maschine mit erheblich höherer Stückleistung pro Zeiteinheit angeschafft. Nach Installierung und erfolgreichem Probe-  
lauf kommt es im Produktionsbetrieb zu erheblichen Fertigungsengpässen:

- An den vorgelagerten Arbeitsplätzen werden die bisher üblichen Stückzahlen produziert mit der Folge einer erheblichen Unterauslastung der neuen Maschine.
- Der hohe Output der neuen Maschine wiederum überfordert die nachgelagerten Arbeitsplätze, an denen ungeplant größere Zwischenlager entstehen.

Das Problem ist also die gleichzeitige Unterauslastung von Produktionskapazitäten mit entsprechenden Stillstands- und Leerzeiten und Mehrarbeit an anderen Arbeitsplätzen. Ein Ausgleich ist nicht möglich, weil die Mitarbeiterqualifikationen eng auf ihren jeweiligen Arbeitsplatz zugeschnitten sind.

***Der Unternehmer entwickelt, zusammen mit einem externen Berater, folgende Lösung:***

- Alle Fertigungsmitarbeiter werden für den Einsatz an mehreren Maschinen qualifiziert und durch Jobrotation flexibel an verschiedenen Arbeitsplätzen eingesetzt.
- Ein systematisches Personalentwicklungskonzept soll künftige Qualifikationsengpässe vermeiden, das Know-how und die Einsatzflexibilität der Belegschaft langfristig sicher stellen und das Unternehmen zukunftsfähig machen.
- Die gute Auftragslage ermöglicht eine hohe Auslastung der Kapazitäten, die durch die Umstellung vom einschichtigen auf einen flexiblen Zwei-Schichtbetrieb unterstützt wird. Zugleich werden individuelle Arbeitszeitregelungen auf Zeitkontenbasis eingeführt (max. 160 Plus- und 40 Minusstunden). Ein Mitarbeiter mit langem Anfahrtsweg arbeitet zum Beispiel von Montag bis Donnerstag jeweils 10 Stunden und kann freitags zu Hause bleiben.

Ergebnisse der Veränderungsmaßnahmen sind:

- Verlängerung der Maschinenlaufzeiten und Betriebsöffnungszeiten
- Optimierung der Kapazitätsauslastung in der Fertigung
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten
- Steigerung von Umsatz und Produktivität
- Erhöhung der Qualifikation und Einsatzflexibilität der Mitarbeiter
- Aufbau von Beschäftigung

### 1.3 Handlungsfelder innovativer Arbeitsgestaltung

Das Praxisbeispiel steht für eine erfolgreiche Maßnahme innovativer Arbeitsgestaltung. Zusammen mit der Anschaffung einer neuen Maschine werden hier innovative Maßnahmen auf fünf betrieblichen **Handlungsfeldern** der Arbeitsgestaltung durchgeführt:

- **Arbeitsaufgaben** werden neu festgelegt.
- **Arbeitsplätze** werden neu gestaltet.
- Die **Arbeitsorganisation** wird neu bestimmt.
- Die **Arbeitszeit** wird flexibler gestaltet.
- Eine zukunftsorientierte **Personalarbeit** (Personalentwicklungsplan) wird eingeführt.

Tabelle 1.3-1: Handlungsfelder innovativer Arbeitsgestaltung

Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bezeichnen wir als **innovativ**, wenn sie die Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit in der Weise neu kombinieren, dass durch verbesserte (motivierende, qualifizierende, altersgerechte, beeinträchtigungsfreie) Arbeitsbedingungen höhere Produktivität und Wirtschaftlichkeit erzielt werden können.

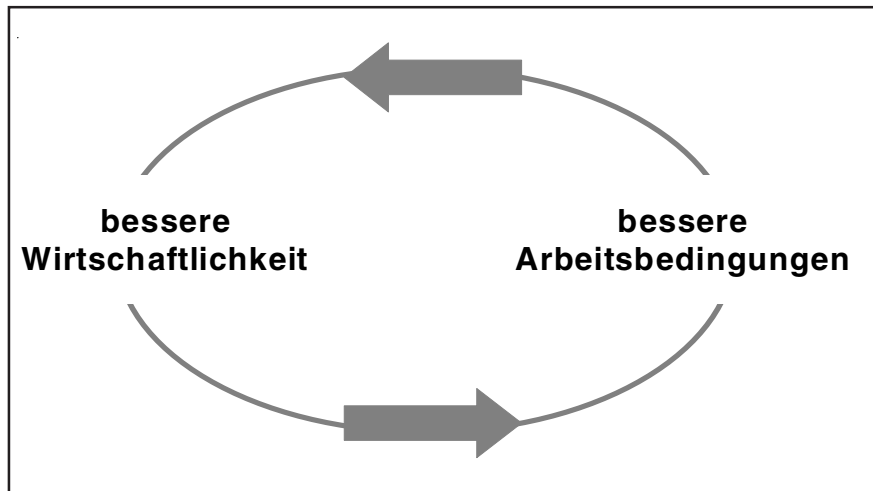


Bild 1.3-1: Wechselbeziehung von Wirtschaftlichkeit und Arbeitsbedingungen

Arbeitsinnovationen sind Investitionen (auch) in das „Humankapital“ eines Unternehmens, deren Wirtschaftlichkeit sich vorab oft schwer nachweisen lässt. Es „rechnet“ sich aber nicht, die mitarbeiterbezogenen Ziele deshalb zu vernachlässigen.

Beispiel: In einer Fabrik für Spezialschrauben häufen sich die Qualitätsmängel. Die Fehlersuche ergibt, dass die Fertigungsmitarbeiter bei zunehmendem Termindruck nach dem Motto „Menge vor Qualität“ handeln. Teilprodukte werden auch dann zur Weiterbearbeitung gegeben, wenn die Qualität nicht stimmt.

Geschäftsführer, Fertigungsleiter und Betriebsrat stimmen darin überein, dass an den Arbeitsplätzen Eigenverantwortung, interne Dienstleistungsorientierung und Qualitätsbewusstsein geschaffen werden müssen. Abhilfe verspricht man sich durch Einführung von Gruppenarbeit.

Die Übernahme von Eigenverantwortung durch die Gruppen war offiziell gewünscht, wurde jedoch unter dem Druck der Produktion nicht gefördert. Gruppengespräche wurden je nach Auftragslage verschoben oder abgebrochen; Fertigungsleiter und Arbeitsvorbereiter gaben keine Verantwortung ab. Die Mitarbeiter bewerten Gruppenarbeit als Versuch, „alten Wein in neuen Schläuchen“ zu verkaufen.

## 1.4 Verbreitung von Arbeitsinnovationen

Arbeitsinnovationen oder innovative Arbeitsgestaltung sind im industriellen Mittelstand alles andere als eine Seltenheit. Eine repräsentative Unternehmensbefragung des RKW belegt, dass in mittelständischen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes viele und vielfältige Arbeitsinnovationen umgesetzt werden (vgl. Dieckhoff u.a. 2001).

### ***Beeindruckende Anzahl von Arbeitsinnovationen im industriellen Mittelstand***

- In den 610 Unternehmen der repräsentativen Stichprobe wurden während der letzten drei Jahre vor dem Befragungszeitpunkt fast 5.000 Arbeitsgestaltungsmaßnahmen (d.h. durchschnittlich 8) durchgeführt. Für mehr als 1.000 Fälle liegen ausführliche Informationen vor.
- Die meisten Innovationen betrafen das gesamte Unternehmen bzw. waren bereichsübergreifend ausgelegt (41 %), gefolgt von Arbeitsinnovationen in den Produktions- oder Fertigungsbereichen (40 %).
- Quantitativ lagen innovative Veränderungen der Personalarbeit an der Spitze (26 % aller Arbeitsinnovationen), gefolgt von Maßnahmen zur Arbeitsorganisation (21 %), Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung (18 bzw. 17 %).
- Spitzenreiter bei der Frage nach den besonders **wichtigen** Innovationen waren arbeitsorganisatorische Maßnahmen, vor allem solche zur Verbesserung der Produkt- und Prozessqualität, die in über 70 % der Unternehmen zum Zuge kamen.

Ergänzt wurde diese Untersuchung durch eine Reihe betrieblicher Fallstudien, aus denen wir verallgemeinerungsfähige Erkenntnisse für die Praxis mittelständischer Unternehmen gewonnen haben.

Die Anpassung der Arbeitsorganisation an die sich immer schneller verändernden Anforderungen von Märkten und Kunden gehört zu den wichtigsten Aufgaben, die sich die Unternehmen stellen. Fast drei Viertel

der von uns befragten Firmen hatten während der letzten 3 Jahre arbeitsorganisatorische Veränderungen vorgenommen.

Die Realisierung dieser Ziele kann deutliche Kostenentlastungen bewirken. Diese stehen aber nicht im Mittelpunkt der Arbeitsgestaltungsmaßnahmen. Das Beispiel arbeitsorganisatorischer Innovationen zeigt, dass Verbesserungen auf der Leistungsseite im Vordergrund stehen:

***Leistungsverbesserung als Ziel arbeitsorganisatorischer Innovationen***

Veränderungen der Arbeitsorganisation erfolgen überwiegend zur Erreichung der Ziele

- Reduzierung der Durchlaufzeiten
- Qualitätsverbesserung
- Auslastungsoptimierung
- höhere Kundenorientierung

Tabelle 1.4-1: Ziele arbeitsorganisatorischer Innovationen

## 2 Erfolgsfaktoren innovativer Arbeitsgestaltung

### 2.1 Probleme und Erfolgsfaktoren

Es gibt kein einfaches Rezept, nach dem Sie Arbeitsinnovationen in Ihrem Unternehmen einführen können. Aus unseren Fallstudienbetrieben wissen wir, dass jedes Unternehmen in einem oft mühsamen Prozess seinen eigenen Weg finden muss. Indem wir beschreiben, welche Erfolgsfaktoren zum Gelingen von betrieblichen Arbeitsgestaltungsprojekten beitragen können, wollen wir Ihnen helfen, diesen Weg zu verkürzen.

Selbst diejenigen Unternehmen, in denen wir erfolgreiche Arbeitsgestaltungsprojekte identifizieren konnten, haben in der überwiegenden Mehrheit keine perfekten „100 Prozent-Lösungen“ entwickelt. Wir sprechen von Good Practice-Unternehmen deshalb, weil sie sich „auf den Weg“ gemacht haben, die Arbeit neu zu gestalten, und sich dabei nicht auf kurzfristig angelegtes betriebswirtschaftliches Kalkül oder technikzentrierte Lösungen beschränken, denen sich die Arbeitskräfte anzupassen haben.

Bei allen Unterschieden zwischen den Unternehmen und zwischen den einzelnen Arbeitsinnovationen können wir einige Gemeinsamkeiten feststellen. Wenn **Probleme** bei der Durchführung von Arbeitsinnovationen entstehen, handelt es sich überwiegend um

- schlecht funktionierende innerbetriebliche Kommunikation
- unzureichende Einbeziehung der Mitarbeiter
- Mängel in der (Projekt-) Organisation von Arbeitsinnovationen
- fehlende Kontrollen und (Zwischen-) Bewertungen des Innovationsprozesses

Wenn wir diese Mängel mit einem positiven Vorzeichen versehen, erhalten wir eine Liste von **Erfolgsfaktoren** innovativer Arbeitsgestaltung:

### **Erfolgsfaktoren innovativer Arbeitsgestaltung**

- offene Informations- und Kommunikationskultur
- Bereitschaft, aus Veränderungsprozessen zu lernen
- wirtschaftliche und mitarbeiterorientierte Innovationsziele
- Kosten-Nutzen-Abschätzung
- Kontrolle und Messung der Zielerreichung
- verbindliche Projektorganisation
- frühzeitige Information und umfassende Beteiligung von Mitarbeitern und Betriebsrat

Tabelle 2.1-1: Erfolgsfaktoren

## **2.2 Erfolgsfaktoren: Voraussetzung und Instrument innovativer Arbeitsgestaltung**

Es gibt zwei Klassen von Erfolgsfaktoren, die wir in Good Practice-Unternehmen identifizieren konnten. Sie unterscheiden sich nach dem Grad ihrer Handhabbarkeit und sind, wie in der Praxis meist der Fall, nicht trennscharf voneinander abgrenzbar. Erfolgsfaktoren können Voraussetzung sein, damit Arbeitsinnovationen überhaupt möglich werden, oder Instrumente zur Durchführung konkreter Innovationsprozesse.

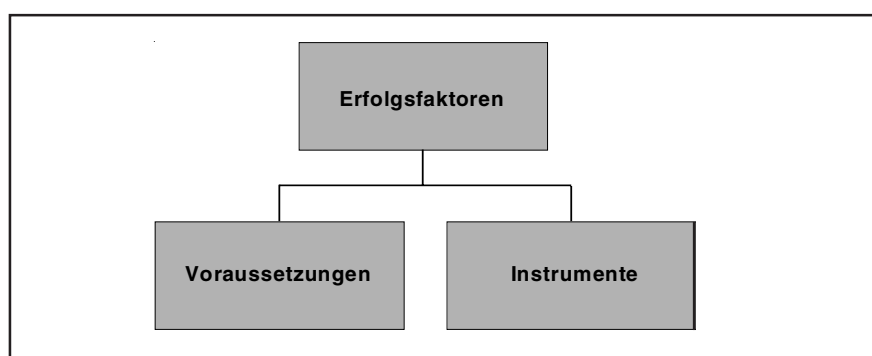


Bild 2.2-1: Zwei Klassen von Erfolgsfaktoren

**(1)** Als Erfolgsvoraussetzungen von Arbeitsinnovationen stellen sich in der betrieblichen Praxis heraus

- funktionierende innerbetriebliche Information und Kommunikation,
- die Bereitschaft, aus Veränderungsprojekten zu lernen.

Beide Aspekte sind Bestandteil der nur schwer zu definierenden „Unternehmenskultur“, die man nicht auf Knopfdruck oder allein mit gutem Willen positiv beeinflussen kann. Sie sind deshalb keine Punkte einer planmäßig abzuarbeitenden Aktivitätenliste, sondern innovationsfreundliche Rahmenbedingungen des betrieblichen Handelns, die sich aus der Praxis des alltäglichen Miteinander-Umgehens entwickeln.

Die Neugestaltung betrieblicher Strukturen und Prozesse ist nur eine Seite innovativer Arbeitsgestaltung. Sie muss zugleich die Ziele, Einstellungen und Handlungsweisen auf allen Ebenen des Unternehmens verändern. Arbeitsinnovationen sind nicht zuletzt kommunikative Prozesse, deren Ausgang (zum Beispiel: die Akzeptanz von Veränderungen durch die Belegschaft) nicht vollständig planbar ist. Die Art der Unternehmenskultur gibt den Ausschlag, ob bei Veränderungsmaßnahmen „alle mitmachen“ und sich konstruktiv einbringen (können), oder ob Veränderungen „von oben“ verordnet und intern blockiert werden.

Was dabei heraus kommt, wenn die Kommunikation nicht funktioniert, zeigt ein kleines Beispiel aus einem metallverarbeitenden Unternehmen. Dort wurde eine IT-Lösung eingeführt, die den Fertigungsablauf optimieren und transparenter machen sollte.

Der Geschäftsführer, befragt nach der Rolle von Belegschaft und Betriebsrat in diesem Prozess, spricht von Beteiligung und guter Akzeptanz bei den Mitarbeitern und von der großen Bedeutung des Betriebsrats im Einführungsprozess.

Der Betriebsratsvorsitzende war jedoch nach eigener Aussage „zu keinem Zeitpunkt“ einbezogen. Ein Mitarbeiter hat den Prozess als „Hau-Ruck-Verfahren“ erlebt, bei dem vieles schief gelaufen ist und Versprechungen der Führungskräfte nicht eingehalten worden sind.

„Wir wurden gefragt, aber andere haben entschieden.“ Deshalb, so ein weiterer Mitarbeiter, war es möglich, dass ein völlig ungeeignetes IT-System angeschafft wurde.

Wie aus einem Veränderungsprojekt Lern- und Veränderungsbereitschaft entsteht, haben wir dagegen in einem kleinen Maschinenbaubetrieb erfahren können. Dort wurden in der Fertigung flexible Auftrags-teams eingeführt, die jeweils für einen bestimmten Kundenauftrag zuständig sind.

Geschäftsführer und Betriebsrat betonen, dass neben der organisatorischen Veränderung eine Veränderung in der Belegschaft erreicht worden ist. Die Mitarbeiter haben sich durch die Beteiligung an dieser Arbeitsinnovation weiterentwickelt und sind aufgeschlossener gegenüber künftig notwendigen Veränderungen. Die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens, so das Fazit, ist insgesamt verbessert worden: Man hat aus einem Veränderungsprozess gelernt, wie Veränderungsprozesse zu gestalten sind.

**(2)** Einfacher zu beschreiben ist eine andere Klasse von Erfolgsfaktoren. Sie beinhaltet Merkmale, die bei der operativen **Umsetzung** von Arbeitsinnovationen beachtet werden sollten:

- wirtschaftliche und mitarbeiterorientierte Ziele formulieren
- Zielerreichung kontrollieren / messen
- Innovationsprojekt verbindlich organisieren
- Mitarbeiter und Betriebsrat einbeziehen

Tabelle 2.2-1: Operative Erfolgsfaktoren

Diese Erfolgsfaktoren werden auf den folgenden Seiten im Einzelnen beschrieben. Was dort nacheinander aufgeführt wird, ist in der Praxis nicht trennscharf voneinander abgrenzbar. Erfolgsfaktoren von Arbeitsinnovationen beeinflussen sich wechselseitig und sollten nicht isoliert

betrachtet werden: Gute Zielformulierungen erleichtern die Fortschritts- und Ergebniskontrolle, das Überprüfen von (Zwischen-) Ergebnissen von Innovationsprozessen ist Bestandteil eines organisierten Innovationsprojekts, und die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielformulierung, Projektdurchführung und Ergebniskontrolle trägt zur erfolgreichen Zielerreichung bei.

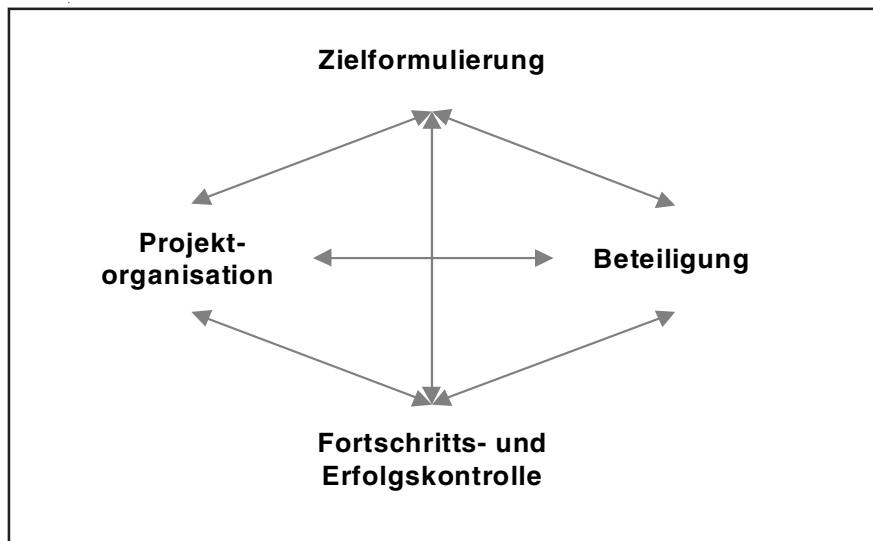


Bild 2.2-2: Erfolgsfaktoren innovativer Arbeitsgestaltung

Erfolgsfaktoren sind keine Rezepte, sondern Anregungen zur erfolgreichen Gestaltung von Arbeitsinnovationen.

## 3 Erfolgsfaktor „Zielformulierung“

### 3.1 Aufgabe

Ein Ziel beschreibt einen gewünschten Zustand, nicht den Weg oder die Maßnahmen, die zur Zielerreichung führen sollen. Wie bei jeder Produkt- und Prozessinnovation können Sie auch den Erfolg einer Arbeitsinnovation nur dann feststellen, wenn Sie das Innovationsergebnis mit einem vorher festgelegten Ziel vergleichen. Neben dieser Kontrollfunktion erfüllen (Innovations-) Ziele mindestens zwei weitere wichtige Funktionen (vgl. Grau 2003: 154 f.). Sie orientieren die an einem Innovationsprojekt Beteiligten über die Richtung, in die man sich bewegt (Orientierungsfunktion), und sie unterstützen die Entscheidungsfindung und die Auswahl zwischen Alternativen (Selektionsfunktion).

Klar formulierte, für alle Beteiligte verständliche Zielsetzungen erleichtern und beschleunigen den Innovationsprozess. Ziele müssen eindeutig formuliert werden, damit Führungskräfte und Mitarbeiter darunter das Gleiche verstehen. Der Entwicklung, Formulierung und Diskussion von Innovationszielen sollte deshalb genügend Aufmerksamkeit gegeben werden.

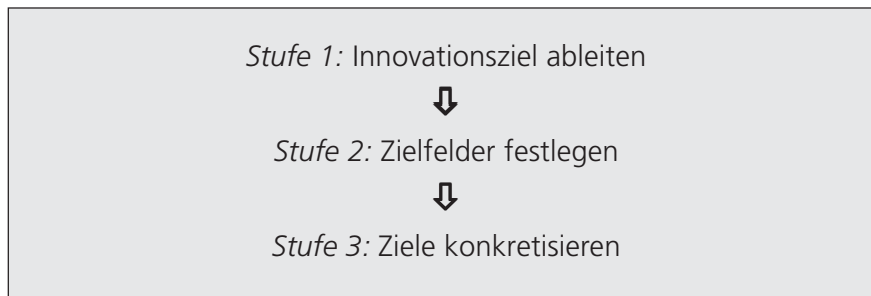


Tabelle 3.1-1: Übersicht Zielformulierung

Arbeitsinnovationen sind durch die Wechselwirkung wirtschaftlicher und mitarbeiterorientierter Ziele, Vorgehensweisen und Ergebnisse definiert. Die mitarbeiterorientierten Ziele (Humanziele) haben deshalb den gleichen Rang wie die ökonomischen Ziele!

## 3.2 Vorgehensweise

### **Stufe 1: Innovationsziel ableiten**

Zielformulierungen können Sie auf unterschiedlichem Niveau vornehmen. Das Ziel eines Innovationsvorhabens sollte auf der einen Seite mit den übergeordneten Unternehmenszielen in Einklang stehen, andererseits brauchen Sie konkrete Veränderungs- oder Innovationsziele, die wiederum in verschiedene Zielfelder aufgeteilt werden können.

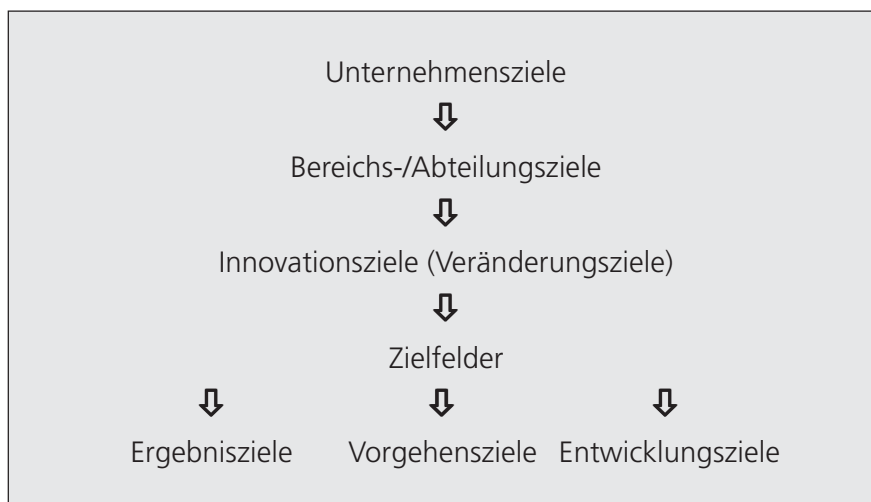


Bild 3.2-1: Ableitung von Innovationszielen

Die Unternehmensziele (Oberziele) können nur dann erreicht werden, wenn aus ihnen handhabbare Zielsetzungen für die nachgeordneten Unternehmensebenen entwickelt werden. „Eine als Unternehmensziel angestrebte Kapitalrentabilität von 5 % p.a. wird wahrscheinlich nicht erreicht werden können, wenn diese Zielsetzung nicht in geeigneter Form auf die einzelnen Verantwortungsebenen untersetzt wird, also Unterziele gebildet werden.“ So kann zum Beispiel „die Reduzierung von Durchlaufzeiten oder Beständen dazu beitragen, die Kapitalbindung zu senken und die Rentabilität des eingesetzten Kapitals zu verbessern“ (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft 2000: 25 f.).

## **Stufe 2: Zielfelder festlegen**

Neben den Ergebniszielen, die den gewünschten Zustand beschreiben, gibt es Vorgehensziele, die den Weg bzw. die Art und Weise beschreiben, in der das Ergebnisziel erreicht werden soll. Ergebnisziele sind nicht nur Ziele, die sich auf die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation richten. Sie können auch für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen formuliert werden, von der zum Beispiel höhere Motivation der Mitarbeiter erwartet wird, was wiederum eine bessere Wirtschaftlichkeit zur Folge haben kann. Ein drittes Zielfeld bilden Entwicklungsziele (vgl. Kohnke 2000: 10), die der Förderung langfristig angestrebter Zustände auf individueller, Gruppen- oder Unternehmensebene dienen.

<b>Zielfelder</b>		
<i>Ergebnisziele (was)</i>	<i>Vorgehensziele (wie)</i>	<i>Entwicklungsziele (individuelle und Unternehmensentwicklung)</i>
zum Beispiel: Kundenorientierung Kostensenkung reduzierte Durchlaufzeiten gesunde Mitarbeiter	zum Beispiel: Pilotbereich Projektgruppe Mitarbeiterbeteiligung Terminziele	zum Beispiel: soziale Verantwortung bessere Kommunikation nachhaltige Personalentwicklung

Tabelle 3.2-1: Übersicht Zielfelder

### **Stufe 3: Ziele konkretisieren**

Konkretisierte Innovationsziele sollten folgende Eigenschaften haben:

<b>Eigenschaften konkreter Innovationsziele</b>	
<i>Eigenschaft</i>	<i>Beschreibung</i>
messbar	quantifizierte Ziele
realistisch	von den betroffenen Mitarbeitern/Führungskräften beeinflussbar und erreichbar (realistisches Zielniveau)
motivierend	positiv herausfordernde Ziele
verbindlich	klar geregelte Verantwortlichkeiten für die Zielerreichung

Tabelle 3.2-2: Zieleigenschaften

#### **(1) Messbare Ziele formulieren**

Unsere Unternehmensbefragungen und Betriebsfallstudien hatten gezeigt, dass viele Arbeitsinnovationen mit qualitativen Zielformulierungen und Bewertungsmaßstäben durchgeführt werden. Messbare Ziel- und Erfolgsgrößen (z.B. Kennzahlen) nutzten die Unternehmen immerhin bei jeder vierten Arbeitsinnovation. Für die meisten Veränderungsprojekte werden jedoch qualitative Größen angegeben, vor allem höhere Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, bessere Prozesse und höhere Qualität. In der Quantifizierung von Innovationszielen liegt ein deutliches Potenzial zur Optimierung von Arbeitsinnovationen.

Qualitative Zielsetzungen lassen sich über Indikatoren quantifizieren, d.h. messbar beschreiben. Mitarbeiterzufriedenheit kann über die Indikatoren Krankenstand und Fluktuation gemessen werden, die Einsatzflexibilität von Mitarbeitern über eine Qualifikationsmatrix. Die Quantifizierung ermöglicht den Vorher-Nachher-Vergleich (Fortschritts- und Ergebniskontrolle).

<b>Qualifikationsmatrix als Instrument zur Quantifizierung der Mitarbeiterqualifikationen und Einsatzflexibilität</b>						
Maschine / Aufgabe	Mitarbeiter					
	1	2	3	4	5	6
A	●	○	●	●	⊙	⊙
B	⊙	●	⊙	○	○	●
C	○	⊙	●	⊙	○	●
<p>● = MA beherrscht Maschine / Aufgabe vollständig            ⊙ = MA beherrscht Maschine / Aufgabe teilweise            ○ = MA beherrscht Maschine / Aufgabe nicht</p>						

Abbildung 3.2-2: Qualifikationsmatrix

Auch die prinzipiell quantifizierbaren Innovationsziele sollten sorgfältig formuliert werden, um im weiteren Prozessablauf den Zielerreichungsgrad möglichst genau ermitteln zu können. Statt „Wir wollen die Durchlaufzeiten von Kundenaufträgen deutlich verkürzen“, wäre es deshalb besser zu formulieren: „Bis zum 30. September muss die Durchlaufzeit um mindestens 25 Prozent reduziert werden“ (vgl. Grau 2003: 155).

Ein messbares Ziel zu beschreiben setzt allerdings voraus, dass im Unternehmen die erforderlichen Messdaten (zum Beispiel: Umsatzzahlen; Wertschöpfung; Ausschuss; Termintreue; Durchlauf- und Stillstandszeiten; Krankenstand) erhoben und vorgehalten werden.

## (2) Erreichbare Ziele formulieren

Das Ziel einer (Arbeits-) Innovation sollte nicht nur quantifiziert werden, sondern auch erreichbar sein. Es ist wenig Erfolg versprechend, mit veralteten und störanfälligen Produktionsanlagen höhere Produktivität erzielen zu wollen oder von den Mitarbeitern eine höhere Einsatz-

flexibilität ohne passende Weiterqualifizierung zu erwarten. Erreichbare Ziele können auch die Akzeptanz und Motivation der Belegschaft positiv beeinflussen.

### **(3) Motivierende Ziele formulieren**

Innovationsziele motivieren die Mitarbeiter, wenn sie auf einem realistischen Niveau formuliert werden. Sie sollten deshalb weder zu niedrig noch zu hoch ansetzen und die Mitarbeiter heraus-, aber nicht überfordern. Eine zweite Voraussetzung für motivierende Zielformulierungen ist die Darstellung der betrieblichen und individuellen Vorteile einer erfolgreichen Zielerreichung. Wenn Sie die Mitarbeiter an der Festlegung des Zielniveaus beteiligen, erhöht das nicht nur die Motivation, sich für die Zielerreichung einzusetzen, sondern auch die Qualität der Zielformulierung selbst. Als „Experten“ für ihre Arbeitsplätze können die Mitarbeiter meist gut beurteilen, ob Zielvorgaben realistisch sind.

### **(4) Verbindliche Ziele formulieren**

Achten sie schließlich darauf, dass einmal festgelegte Ziele von Arbeitsinnovationen für alle Beteiligten verbindlich gemacht werden - durch schriftliche Fixierung der Ziele, innerbetriebliche Veröffentlichung (Betriebs- oder Abteilungsversammlung; Aushang am Schwarzen Brett) und/oder Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bzw. Arbeitsgruppen.

## 4 Erfolgsfaktor „Projektorganisation“

(Arbeits-) Innovationen sind etwas Neuartiges, das sich vom betrieblichen Alltagsgeschäft unterscheidet. Der Innovationsprozess ist, anders als die Daueraufgaben eines Unternehmens, zeitlich befristet. Für die Bearbeitung solcher „außergewöhnlichen“ Aufgaben werden in der Regel Projekte installiert. „Projekte sind also nicht etwas, das wir in gleicher Weise und mit gleichen Ergebnissen bereits vielfach getan haben. [...] Projekte heben sich damit deutlich vom Alltagsgeschäft ab, wobei Betriebe zunehmend dazu übergehen, Projekte als integralen Bestandteil ihrer betrieblichen Organisation zu etablieren, so dass sie für viele Mitarbeiter wiederum zum ‚Alltagsgeschäft‘ werden.“ (Unger 1999: 74)

Eine gute Projektorganisation gehört zu den Erfolgsfaktoren, die wir bei Arbeitsinnovationen in kleinen und mittelgroßen Industrieunternehmen vorgefunden haben (Dieckhoff u.a. 2001).

### 4.1 Aufgabe

Zur Bewältigung neuartiger, zeitlich befristeter und komplexer Innovationsaufgaben braucht Ihr Unternehmen eine angemessene Form der Projektorganisation. Je nach Umfang und Reichweite der anstehenden Innovationsaufgaben kann dies ein von der Geschäftsführung beauftragtes Projektteam sein oder eine Kombination aus Lenkungs- oder Steuerungsgruppe und Projektteam. (Für Klein- und Kleinstbetriebe wäre eine ausgefeilte Projektorganisation sicherlich überdimensioniert, hier reicht die regelmäßige, zielgerichtete Kooperation von Geschäftsführer und einzelnen Fachkräften aus). Das Projektteam organisiert den Ablauf des Innovationsprozesses und nutzt dabei Methoden und Arbeitstechniken des Projektmanagements.

Die folgenden Abschnitte geben einen Überblick über Erfolg versprechende Vorgehensweisen bei der Organisation eines Innovationsprojekts. Zur Vertiefung des Themas liegen zahlreiche Veröffentlichungen zum Projektmanagement vor (z. B. RKW 2003; Unger 1999).

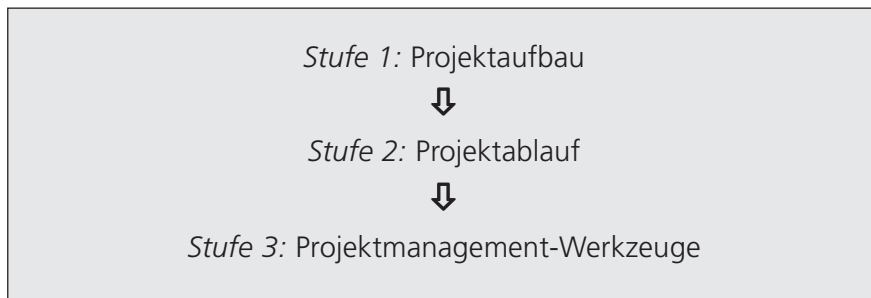


Tabelle 4.1-1: Übersicht Projektorganisation

Die klassischen Projektmanagementmethoden sind auf die Lösung technischer Probleme gerichtet und wenig geeignet, die Komplexität und Dynamik von Arbeitsinnovationen zu berücksichtigen, bei denen auch sozial-organisatorische Veränderungen in Gang gesetzt werden. Deshalb sind methodische Ergänzungen und Weiterentwicklungen erforderlich (vgl. Unger 1999: 74), auf die an dieser Stelle nicht eingegangen werden kann. Wichtig ist, dass die Wahrnehmungen, Interessen und Bedürfnisse aller an einem solchen Prozess beteiligten Personen und Personengruppen ernst genommen und nicht als Störfaktoren vorab geplanter Abläufe verstanden werden.

## 4.2 Vorgehensweise

### **Stufe 1: Projektaufbau**

**(1)** Im ersten Schritt muss entschieden werden, ob die Zuständigkeit für die Durchführung des Innovationsprojekts einem Projektteam übertragen wird oder ob zusätzlich eine übergeordnete Steuerungsinstanz (Lenkungsgruppe oder -ausschuss) eingerichtet werden soll. Der Entscheidungsvorbehalt der Geschäftsführung und die Mitbestimmungs- und Informationsrechte des Betriebsrats werden in keinem Fall berührt.

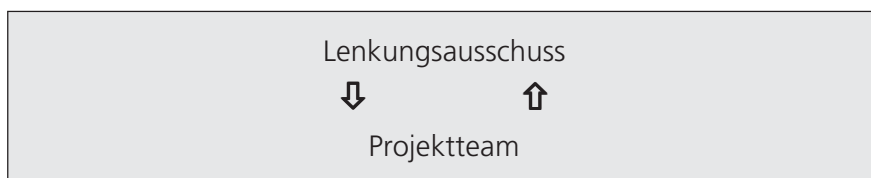


Bild 4.2-1: Projektaufbau

Eine Lenkungsgruppe, in der die Führungsebene des Unternehmens und der Betriebsrat vertreten sein sollten, legt den Rahmen des Innovationsprojekts fest, entscheidet über die zur Verfügung stehenden Mittel (Personal, Finanzen) und überwacht und bewertet den Projektfortschritt; dies gilt für größere Unternehmen und im Fall anspruchsvoller Innovationsprojekte. Das Projektteam bearbeitet die konkreten Problemlösungen und ist der Lenkungsgruppe gegenüber berichtspflichtig. In kleineren Unternehmen oder in wenig komplexen Fällen genügt ein Projektteam, das sowohl Entscheidungs- als auch Umsetzungszuständigkeiten besitzt. Ein Mitglied des Projektteams hat die Funktion des Projektleiters, der für die Organisation der Projektteamsitzungen, den Informationsfluss innerhalb der Gruppe, die Berichterstattung an die Geschäftsführung und/oder den Lenkungsausschuss und die Bereitstellung von notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen für die Teammitglieder zuständig ist.

**(2)** Bei der Zusammensetzung eines Projektteams, das die Durchführung einer Arbeitsinnovation organisieren soll, ist auf folgende Gesichtspunkte zu achten:

- Eine Arbeitsinnovation erfordert breites Wissen und große Erfahrung bei den an der Planung und Umsetzung beteiligten Personen. In einem Projektteam sollten deshalb verschiedene Abteilungen, Berufsgruppen und Hierarchieebenen vertreten sein, die durchaus verschiedene Interessen haben können. Es ist besser, Interessensgegensätze im Vorfeld der Umsetzung eines Innovationsprojekts zu klären, als ein Projektergebnis zu produzieren, das im Betriebsalltag offen oder versteckt blockiert wird.
- In ein Projektteam gehören auch Mitarbeiter (zum Beispiel Facharbeiter) als Experten für den eigenen Arbeitsplatz und die eigene Arbeitsumgebung. Das arbeitsplatzbezogene Fach- und Erfahrungswissen ist ein wertvoller Beitrag zu innovativen Lösungen (siehe Kap. 6).
- Die Mitglieder eines Projektteams müssen entsprechend dem Umfang ihrer Beteiligung an einem Innovationsprojekt von ihren üblichen Arbeitsaufgaben entlastet werden und dürfen keine Nachteile gegenüber anderen Mitarbeitern erfahren. In der Regel werden die Mitglieder des Projektteams einen begrenzten Anteil ihrer Arbeitszeit dem Innovationsprojekt widmen und ansonsten ihrer gewohnten Tätigkeit nachgehen.

## **Stufe 2: Projektablauf**

**(1)** Der Ablauf eines Innovationsprozesses wird durch vorab festgelegte Phasen strukturiert. Die Phasenstruktur sollte nicht als starres Modell interpretiert werden, das keine Abweichungen, Überschneidungen oder wiederholtes Durchlaufen einer Phase erlaubt. Ein typisches Phasenmodell sieht folgende Ablaufschritte vor:

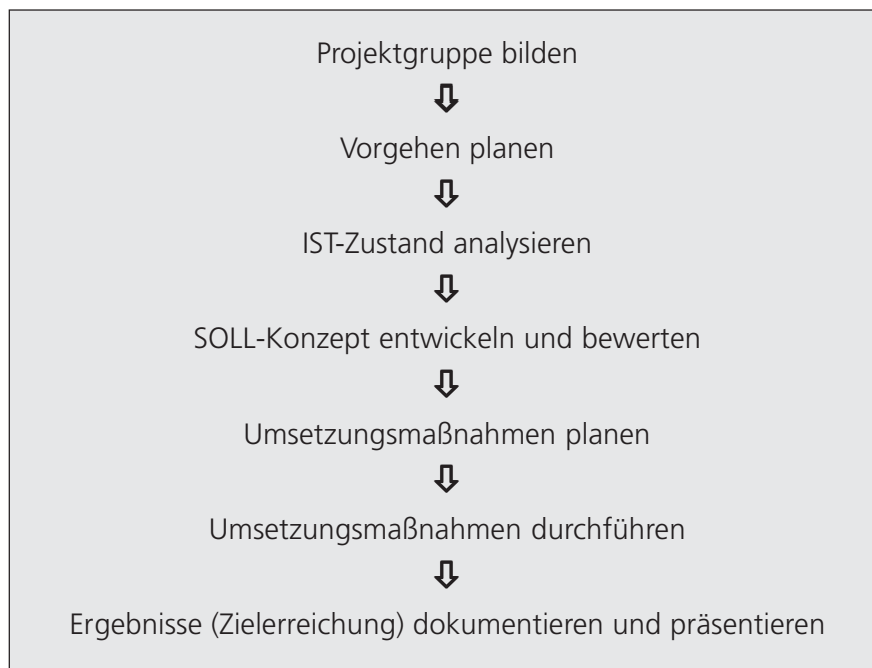


Bild 4.2-2: Projektphasen

**(2)** Um das Innovationsprojekt möglichst reibungslos durchzuführen, brauchen Sie eine gute Projektplanung. Die Projektplanung beginnt mit der klaren Formulierung der Projektziele (und des Auftrags an die Projektgruppe). Ausgehend von den Projektzielen müssen die Zwischenschritte und Teilziele („Meilensteine“) festgelegt und mit einem realistischen Zeitplan versehen werden. Kernstück der Projektplanung ist die Zerlegung des Gesamtprozesses in zeitlich befristete Einzelaufgaben. Die Planung lässt sich gut als Balkendiagramm visualisieren, das die Abfolge und Abhängigkeit der Einzelschritte aufzeigt und parallel abzuarbeitende Aufgaben sichtbar macht.

**(3)** Der Projektablauf und vor allem die Kommunikation im Projektteam werden durch sorgfältiges Dokumentieren der Einzelschritte erleichtert. Zugleich ist eine gute Dokumentation eine Basis für die Abschätzung des Zeit- und Finanzbedarfs künftiger Innovationsprojekte.

### **Stufe 3: Projektmanagement-Werkzeuge**

**(1)** In der Projektmanagementliteratur finden Sie wesentlich differenziertere Phasenbeschreibungen. An dieser Stelle geben wir zu einigen Projekt- bzw. Innovationsphasen Hinweise auf Methoden und „Werkzeuge“.

<b>Phase</b>	<b>Methode/Werkzeug (Beispiele)</b>
IST-Zustand analysieren	Datenbeschaffung und –analyse Befragungen Arbeitsplatzanalysen
SOLL-Konzept entwickeln und bewerten	Kreativitätstechniken Nutzwertanalyse
Umsetzungsmaßnahmen planen	Netzplantechnik Balkenplantechnik
Umsetzungsmaßnahmen durchführen	Handlungs- / Aktivitätenplan
Ergebnisse (Zielerreichung)	Präsentationstechniken

Tabelle 4.2-1: Phasen und Methoden im Innovationsprozess (Beispiele)

**(2)** Bereits zu Projektbeginn sollten die Mitglieder des Projektteams durch Qualifizierungsmaßnahmen mit den Methoden und Werkzeugen des Projektmanagements vertraut gemacht werden. Neben den bereits erwähnten Arbeitstechniken sind Moderations- und Visualisierungstechniken erforderlich, die in ein- bis zweitägigen Seminaren vermittelt werden können. Die in einem spezifischen Innovationsprojekt erworbenen Kompetenzen und Erfahrungen können in weiteren Projekten genutzt werden.

**(3)** Die Ergebnisse eines Arbeitstreffens des Projektteams sollten in einem Kurzprotokoll zusammengefasst werden:

<b>Kurzprotokoll</b>	
Projektteam .....	Projektlenkungsausschuss .....
Sitzung vom .....	von – bis .....
Teilnehmer .....	Moderation .....
.....	Protokoll .....
.....	Verteiler .....
.....	.....
Thema: .....	.....
.....	.....
Problem: .....	.....
.....	.....
.....	.....
Ziel: .....	.....
.....	.....
.....	.....
Maßnahmen (was wer bis wann): .....	.....
.....	.....
.....	.....
Nächster Termin: .....	.....

Bild 4.2-3: Formular Kurzprotokoll (Beispiel) für Projektteam-Sitzungen

## 5 Erfolgsfaktor „Fortschritts- und Ergebnisbewertung“

Als weiterer Faktor, der den Ablauf und die Ergebnisse von Arbeitsinnovationen positiv beeinflusst, konnte in der RKW-Studie die planmäßige Kontrolle der Fortschritte und (Zwischen-) Ergebnisse des Innovationsprozesses identifiziert werden.

### ***Maßnahmen der Prozess- und Erfolgskontrolle auch im Mittelstand verbreitet***

Fallstudien in mittelständischen Unternehmen zeigen, dass Prozess- und Erfolgskontrollen von Arbeitsinnovationen keine Seltenheit sind. Sie erfolgen in der Regel auf der Grundlage wirtschaftlicher Kennzahlen (zum Beispiel: Fehlerquoten, Produktqualität, Auftragsdurchlauf, Termintreue), die im Unternehmen regelmäßig erhoben werden. Diese Daten sind Thema von Führungsrunden und Projektgruppensitzungen, in denen über den jeweils erreichten Projektstand informiert und eventuell notwendige Korrekturmaßnahmen beschlossen werden.

Die Aktivitäten der Unternehmen richten sich zunehmend auf den Auf- und Ausbau eigener Kompetenzen zur Organisation von Innovationsprozessen. Dazu gehören vor allem Steuerungs- und Controllinginstrumente für ein optimiertes Innovationsmanagement. Die Aktivitäten konzentrieren sich - den Ergebnissen der RKW-Studie zu Folge - auf Methoden und Instrumente für die mittlere Führungsebene, die bei Innovationsprozessen Umsetzungs- und Steuerungsfunktionen übernimmt. Zugleich ist im Zusammenhang mit den verbreiteten Restrukturierungsprogrammen ein „schleichender“ Prozess zu beobachten, der eine zunehmende Verlagerung von Steuerungs- und Controllingaufgaben auf die Mitarbeiterebene bewirkt.

### 5.1 Aufgabe

Erfolgreiche Arbeitsinnovationen zeichnen sich dadurch aus, dass Projektfortschritte und Zwischenergebnisse regelmäßig überprüft und bewertet werden. Eine kontinuierliche Fortschritts- und Ergebnisbewer-

tung trägt entscheidend zur ziel- und termingerechten Durchführung des Innovationsprozesses bei.

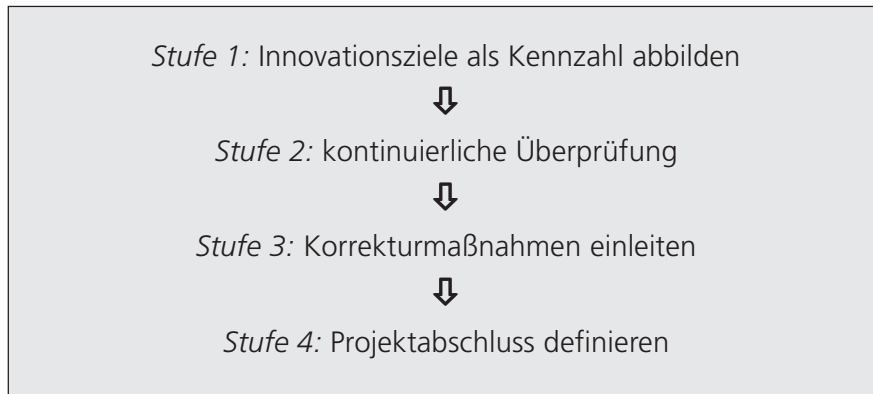


Tabelle 5.1-1: Übersicht Fortschrittsbewertung

## 5.2 Vorgehensweise

### ***Stufe 1: Innovationsziele als Kennzahlen abbilden***

**(1)** Die Notwendigkeit, Ziele von Arbeitsinnovationen zu quantifizieren, wurde bereits unter 3. beschrieben. Für wirtschaftliche Ziele liegen in der Fachliteratur (siehe zum Beispiel Institut für angewandte Arbeitswissenschaft 2000: 194-204) bewährte Kennzahlen in operationalisierter Form vor. Sie betreffen Größen wie

- Arbeitssicherheit (z.B. Unfallhäufigkeit)
- Weiterbildung (z.B. Weiterbildungskosten pro Kopf)
- Betriebsmittel (z.B. Kapazitätsausnutzungsgrad)
- Kosten (z.B. Ausschuss-, Instandhaltungs-, Gemeinkosten)
- Material (z.B. Bestände, Lagerdauer und -umschlag)
- Produktivität (z.B. Arbeits- und Maschinenproduktivität bei Produkt X)
- Qualität (z.B. Ausschussmenge / Ausgabemenge, Fehlerrate)
- Umsatz (z.B. Pro-Kopf-Umsatz, zeitbezogener Umsatz)
- Termine (Durchlaufzeit, Lieferbereitschaft, Stillstandsquote)

**(2)** Humanziele - wie etwa das Ziel, eine Reorganisation der Fertigung so zu gestalten, dass die betroffenen Mitarbeiter Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten erhalten - sind schwieriger zu quantifizieren, weil sie meistens nicht direkt messbar sind. Sie können aber über Indikatoren messbar und damit kontrollierbar gemacht werden: Das Qualifikationsniveau lässt sich zum Beispiel über die Facharbeiterquote ermitteln (Anzahl Facharbeiter / Anzahl aller Mitarbeiter oder Anzahl Facharbeiter / Anzahl gewerbliche Arbeitnehmer), die Motivation über Ausfall-, Fehlzeiten- und Fluktuationsquoten.

**(3)** Messbarkeit ist nicht an numerische Werte gebunden (Geld-, Mengen- oder Zeitgrößen und Prozentwerte). Auch Beurteilungsskalen (z.B. vollständig - teilweise - überhaupt nicht, hoch - mittel - gering) ermöglichen die Messung von Veränderungen zwischen dem Basiszeitpunkt (Projektbeginn) und späteren Messzeitpunkten. Für jedes Ziel einer Arbeitsinnovation sollten Kennzahlen genutzt bzw. entwickelt werden. Falls die Daten, die einer Kennzahl zu Grunde liegen, im Unternehmen nicht vorgehalten werden, muss das Projektteam überlegen, ob eigene Datenerhebungen (zum Beispiel Arbeitsplatzanalysen, Mitarbeiterbefragungen) durchgeführt werden sollen.

Beispiel: Die Fortschritte bei der Umsetzung eines Gesundheitsprogramms in einem metallverarbeitenden Unternehmen mit knapp 100 Beschäftigten werden quartalsweise an Hand einer selbst entwickelten Statistik überprüft. Die von den Meistern ermittelten und in der Personalabteilung aufbereiteten Daten beziehen sich auf den Umfang und die Ursachen von krankheitsbedingten Fehlzeiten. Bei der Ursachenanalyse wird nach persönlichen (z.B. Lebensalter, Qualifikation) und betrieblichen Aspekten (z.B. Arbeitsumgebung, Kontakt- und Kooperationsmöglichkeiten) differenziert. Die Quartalszahlen werden mit den Beschäftigten besprochen, um gesundheitsfördernde Maßnahmen planen und umsetzen zu können. Ergebnis nach einem Jahr: Halbierung des Krankenstands [*zur exakten Berechnung von Ausfallzeiten siehe RKW 1996: 572 ff.*]. Als Ziel hat die Geschäftsführung definiert, das bisher erreichte hohe Niveau der betrieblichen Gesundheitsförderung zu halten.

**(4)** Die bildliche Darstellung (Visualisierung) von Kennzahlen und ihrer Entwicklung im Projektverlauf ist ein gutes Hilfsmittel, um die Ausgangssituation, den Projektfortschritt und den Zielzustand verständlich darzustellen (z.B. als Säulen-, Balken- oder Kreisdiagramm).

**Stufe 2: Projektfortschritt kontinuierlich überprüfen und notwendige Korrekturmaßnahmen einleiten**

**(1)** In der Ablaufplanung eines Innovationsprojekts sind Überprüfungen der erreichten Fortschritte wichtige Meilensteine. Häufigkeit und zeitlicher Abstand der Messzeitpunkte hängen von den Eigenschaften der Arbeitsinnovation ab: Auf welche Dauer ist das Innovationsprojekt angelegt? Wie schnell wird sich der IST-Zustand voraussichtlich verändern? Wie hoch ist der Aufwand für die Messungen?

Beispiel: In einem metallverarbeitenden Unternehmen sollte durch parallel laufende organisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen (Einführung teilautonomer Gruppenarbeit, qualifikationsorientiertes Entgelt, interne Weiterbildungsoffensive) unter anderem die Durchlaufzeit der Standardprodukte innerhalb von 12 Monaten von bisher 25 auf 8 Tage reduziert werden. Weitere Ziele waren die Reduzierung des Fertigungsausschusses (Kostenreduzierung von 40 %) und der Stillstandszeiten (von 780 auf 300 Stunden p.a.). Die von der Geschäftsführung installierte Projektgruppe ermittelte für jedes Ziel den IST-Wert zum Zeitpunkt des Projektstarts im Oktober 2000 und legte vorab zwei Kontrollzeitpunkte fest (Februar und Juni 2001); die Entwicklung der Stillstandszeiten sollte nach 12 Monaten überprüft werden. Mit Hilfe einer einfachen Matrix wurden die Projektfortschritte dargestellt (IST-Werte Februar und Juni 2001):

<b>Fortschrittskontrollbogen</b>					
<i>Bereich</i>	<i>Zielkriterium</i>	<i>IST 10/00</i>	<i>SOLL 10/01</i>	<i>IST 02/01</i>	<i>IST 06/01</i>
Produktion	Reduzierung Durchlaufzeiten (Tage)	25	8	15	10
	Reduzierung des Fertigungsausschuss (in TDM)	85	50	98	65
Instandhaltung	Reduzierung Stillstandszeiten (Std.)	780	300		

Tabelle 5.2-1: Messung und Darstellung der Projektfortschritte

**(2)** Bei der Überprüfung der Innovationsfortschritte ist darauf zu achten, dass die Realisierung der Humanziele nicht zu Gunsten der betriebswirtschaftlichen Ziele vernachlässigt werden. Auf jeder Stufe sollte geprüft werden, ob die arbeitswissenschaftlichen Standards erfüllt sind (die Arbeit muss ausführbar und schädigungsfrei sein, sie soll die Gesundheit, die Qualifikation und die Persönlichkeit fördern, Über- und Unterforderung vermeiden und Kooperation ermöglichen).

schädigungslos und erträglich	Die Arbeit darf nicht zu körperlicher oder psychischer Überbeanspruchung führen. Die Belastungen sollten in den üblichen Erholzeiten regenerierbar sein.
ausführbar	Werkzeuge und Maschinen sollen handhabbar und körpergerecht gestaltet sein, um z.B. körperliche Zwangshaltungen zu vermeiden. Arbeit ist nicht ausführbar, wenn sie nur unter Gefährdung und Beeinträchtigung erledigt werden kann.
zumutbar und beeinträchtigungsfrei	Die Zumutbarkeit von Arbeitsbedingungen unterliegt den (im Zeitverlauf veränderlichen) technischen, organisatorischen und gesellschaftlichen Normen. Arbeit ist zumutbar, wenn sie von den Beschäftigten unter den gegebenen Bedingungen hingenommen werden kann. Sie ist beeinträchtigungsfrei, wenn sie gesundheitliche Schäden vermeidet.
persönlichkeitsfördernd	Persönlichkeitsförderung geht über die (technische) Gestaltung der Arbeit hinaus. Gemeint ist die Weiterentwicklung der Persönlichkeit durch die Arbeitsinhalte. Diese sollen möglichst ganzheitlich und vollständig sein und die Einordnung der Arbeitsaufgabe in den Gesamtzusammenhang sowie Verantwortungsübernahme ermöglichen (Vorbereitung, Organisation und Kontrolle der Tätigkeiten durch die Beschäftigten selbst, Wechsel von Routine- und anspruchsvollen Tätigkeiten).

Tabelle 5.2-2: Bewertungskriterien für menschengerechte Arbeitsbedingungen

**(3)** Veränderungsmaßnahmen wie beispielsweise die Einführung von Teamarbeit erfordern in der Regel begleitende Qualifizierungsmaßnahmen, die bereits im Vorfeld der Umsetzung geplant werden können. Im Projektverlauf zusätzlich auftretender Qualifizierungsbedarf muss im Projektteam thematisiert und in Maßnahmen umgesetzt werden.

**(4)** Der jeweils erreichte Projektstand sollte in einem (zum Beispiel monatlichen) Statusbericht dokumentiert werden. Der Statusbericht (Barth 2002: 356) enthält neben einer zusammenfassenden Einschätzung des Projektstands Informationen über

- den bisher geleisteten und den zu erwartenden Zeit- und Kostenaufwand,
- die Termsituation,
- die seit dem letzten Statusbericht erledigten und die bis zum nächsten Statusbericht geplanten Aktivitäten,
- Probleme und Änderungen im Innovationsprozess.

**(5)** Probleme im Innovationsprozess (Abweichungen von der Planung) werden im Projektteam vorgetragen und lösungsorientiert diskutiert (Maßnahmeplanung: „was wer bis wann“). Bei größeren Problemen erstellt der Projektleiter einen Problembereich mit Maßnahmerempfehlungen, über die die Geschäftsführung zu entscheiden hat.

Beispiel: Bei der Einführung von Teamarbeit im Fertigungsbereich eines Möbelherstellers werden Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter systematisch berücksichtigt. Um die Probleme und Lösungsvorschläge allen Betroffenen zugänglich zu machen, hat einer der Abteilungsleiter ein einfaches DV-gestütztes Instrument entwickelt. Jeder Mitarbeiter kann das Problem, auf das er gestoßen ist, an einem PC über eine Eingabemaske in eine Datenbank eintragen. Zusammen mit dem Vorgesetzten und dem Projektteam werden Lösungsvorschläge formuliert, die ebenfalls in die Datenbank eingetragen und durch Angaben zum Ansprechpartner im Fertigungsteam, zum Verantwortlichen für die Problemlösung, zum Erledigungstermin und zur Erfüllung/Nichterfüllung der Aufgabe ergänzt. Da Probleme im Firmenjargon als „Nüsse“ bezeichnet werden, die man knacken muss, heißt das Instrument „Nussknackerliste“. Ein Abteilungsleiter bewertet das Instrument als „einfach, aber hoch effektiv, um bei der Teamarbeit voran zu kommen“.

lfd. Nr.	Datum	Team-Nr.	Kosten-stelle	Abteilungs-leiter	Problem	Lösung	Ansprech-partner	Team-verantw.	Termin (KW)
124	08.04.	2	112	Schulze			Müller	QS	18
213	11.05.	7	117	Maier			Schmidt	Abteilungs-leiter	22

### **Stufe 3: Projektabschluss definieren**

**(1)** Die Frage, wann ein Projekt als abgeschlossen gilt, ist schwieriger zu beantworten, als es auf den ersten Blick erscheint. Das Projektteam muss entscheiden: Ist das Projektende erreicht, wenn die für das Innovationsprojekt geplante Zeit abgelaufen ist? Oder tritt der Projektabschluss mit der vollständigen Zielerreichung ein, die früher oder später als geplant eintreten kann? Endet das Projekt mit der Übergabe eines Abschlussberichts an die Geschäftsführung?

**(2)** Der Projektleiter formuliert mit Unterstützung des Projektteams einen Abschlussbericht, der die Zielsetzung, die Organisation, den Ablauf, die aufgetretenen Probleme und die Ergebnisse (Zielerreichung) zusammenfasst.

**(3)** In einer Abschlusssitzung des Projektteams sollte besprochen werden:

- Wurden die Innovationsziele erreicht?
- Sind Termin- und Kostenplanungen eingehalten worden?
- Was waren die wichtigsten Gründe für unvollständige Zielerreichung und aufgetretene Probleme?
- Wie gut war die Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams und mit anderen Personen oder Abteilungen?
- Welche Aufgaben sind noch zu erledigen (z.B. Berichte, Veröffentlichungen, Abrechnungen)?
- Was sind die Konsequenzen für das Unternehmen?
- Was können wir für zukünftige Innovationsprojekte lernen?

- Sind die Projekterfahrungen dokumentiert und im Unternehmen zugänglich?

**(4)** Die beiden letzten Arbeitsschritte eines Innovationsprojekts können eine Präsentation vor der Führungsgruppe (Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Betriebsrat) und die Information der Belegschaft sein (Betriebsversammlung, Abteilungssitzungen, schriftliche Mitteilungen am Schwarzen Brett, E-Mail-Infos).

## 6 Erfolgsfaktor „Mitarbeiterbeteiligung“

Die ausgewählten Unternehmen, die sich an unseren Betriebsfallstudien beteiligt hatten, können als Vorreiter innovativer Arbeitsgestaltung bezeichnet werden. Sie sind zwar „keine Alleskönner“, wie es in einer zusammenfassenden Auswertung des Förderprogramms „Bilanzierung Arbeitsgestaltung“ zutreffend formuliert worden ist (Dreher 2002: 6). Oft haben diese Unternehmen „nur“ punktuell interessante innovative Lösungen eingeführt. Zu den Gemeinsamkeiten erfolgreicher Arbeitsinnovationen gehört allerdings eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, die auf die direkte Beteiligung (Partizipation) der von Arbeitsgestaltung betroffenen Mitarbeiter setzt.

Beispiel: Durch teilautonome Gruppenarbeit in der Fertigung und in der Endmontage eines Herstellers von Fahrzeugelektrik sollten Kosten gesenkt und den Mitarbeitern größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume gegeben werden. Die Verknüpfung von ökonomischen und Humanzielen war ausdrückliches Ziel der Geschäftsführung. Nach Aussage des Personalleiters hat das Unternehmen durch das Arbeitsgestaltungsprojekt eine höhere Wettbewerbsfähigkeit (schnellere Reaktion auf Kundenwünsche, kostengünstigere Produktion, mehr Flexibilität in den Arbeitsabläufen) und gleichzeitig höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit der Produktionsbelegschaft erreicht.

Auch die Rolle der Führungskräfte hat sich im Innovationsprozess verändert, sie übernehmen mehr und mehr Beratungs- und Coaching-Aufgaben für die Gruppen. Konfliktbewältigung, Mitarbeiterförderung und -entwicklung gehören jetzt zu den definierten Führungsaufgaben.

Der Umgang miteinander ist offener und der Austausch von Informationen über Bereichsgrenzen hinweg intensiver geworden. Wichtig in einem solchen Prozess ist, so der Personalleiter, „der Respekt voreinander und die richtige Tonlage im Umgang miteinander. Wir haben gelernt, dass man mit den Mitarbeitern viel gemeinsam umsetzen kann!“ Gegen die Belegschaft könne man keine Veränderungen und Verbesserungen erzielen. „Wir müssen sie davon überzeugen, dass die Richtung der Veränderungen stimmt. Wir müssen ihnen aber auch deutlich machen, dass sie von den Veränderungen selbst profitieren.“

## 6.1 Aufgabe

Die positive Einschätzung „direkter Mitarbeiterbeteiligung“ wird durch eine europaweite Studie zur Verbreitung und zu den Wirkungen von Mitarbeiterbeteiligung unter sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen bestätigt. Mitarbeiterbeteiligung wirkt sich positiv auf die wirtschaftliche Leistung aus (Kosten, Qualität, Durchlaufzeiten, Fehlzeiten und Krankenstand). Sie steht auch nicht im Gegensatz zur Mitbestimmung durch die betrieblichen Interessenvertretungen (European Foundation 1997: 167, 203). Oft sind gerade die Betriebsräte eine treibende Kraft bei der Durchsetzung von mehr Mitbestimmung am Arbeitsplatz. Andererseits ist direkte Mitarbeiterbeteiligung auch die Folge unternehmerischer Organisationsstrategien der Dezentralisierung und Flexibilisierung.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sollten Sie ebenso systematisch planen wie die Zielformulierung, Projektorganisation und Ergebnisüberprüfung von (Arbeits-) Innovationen. Von Mitarbeitern, deren Sachverstand nicht berücksichtigt wird und die sich nicht informiert fühlen, lässt sich kaum erwarten, dass sie sich für die notwendigen Veränderungsprozesse engagieren.

Vorteile von Mitarbeiterbeteiligung sind

- Motivierung der betroffenen Arbeitnehmer(innen) für die Veränderungen,
- bessere Qualität von Lösungen (die Mitarbeiter sind die Experten für ihre Arbeitsplätze),
- die im Beteiligungsprozess unvermeidlich stattfindende Qualifizierung (zu der auch das Lernen und die Bereitschaft gehört, künftige Innovationsprozesse mit zu gestalten).

Der höhere Zeitaufwand, der bei der Einbeziehung der Mitarbeiter in den Innovationsprozess entsteht, wird durch die erleichterte Umsetzung mehr als nur kompensiert.

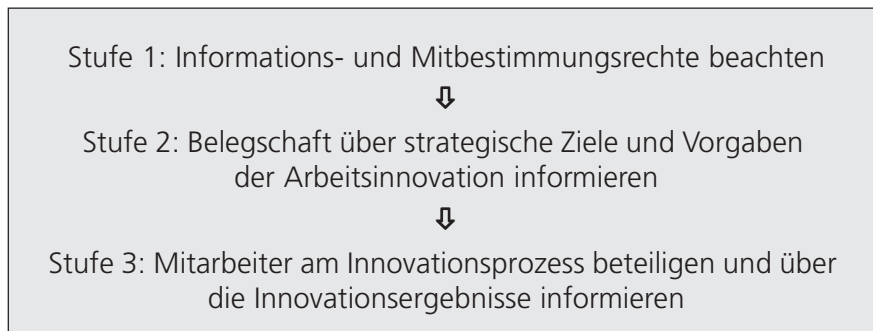


Tabelle 6.1-1: Übersicht Mitarbeiterbeteiligung

## 6.2 Vorgehensweise

### ***Stufe 1: Informations-, Beratungs- und Mitwirkungsrechte der Beschäftigten und des Betriebsrats beachten***

Neben dem Informations- und Erörterungsrecht des Arbeitnehmers bei geplanten Veränderungen in seinem Arbeitsbereich (§§ 81 und 82) sieht das Betriebsverfassungsgesetz Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats vor, die auch bei Arbeitsinnovationen und deren Auswirkungen zum Zuge kommen.

Die Beteiligung des Betriebsrats - sofern in Ihrem Unternehmen vorhanden - ist mehr als eine arbeitsrechtliche Formalität (die in gut geführten Unternehmen ohnehin berücksichtigt wird). Einem Betriebsrat, der von der Geschäftsführung frühzeitig und umfassend über Zielsetzung, Ablauf und Konsequenzen einer Arbeitsinnovation informiert wird und seine eigenen Positionen einbringen kann (Schutz der Beschäftigten vor Nachteilen), wird die Belegschaft eher vertrauen als „von oben“ diktierten Anweisungen. Die Mitarbeiter müssen sicher sein können, dass ihre Mitwirkung an einem Innovationsvorhaben keine Nachteile zur Folge hat.

<b>Beteiligungsrechte des Betriebsrat nach Betriebsverfassungsgesetz</b>	
<b>a) Informations- und Beratungsrechte</b>	
allgemein	§ 80 Abs. 2
wirtschaftliche Angelegenheiten	§ 106
Betriebsänderungen	§ 111
personelle Angelegenheiten (einschl. beruflicher Bildung)	§§ 92, 96, 97 Abs.1
Planung von Bau- und technischen Maßnahmen sowie von Arbeitsverfahren, -abläufen und Arbeitsplätzen	§ 90
<b>b) Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte</b>	
Interessenausgleich bei Betriebsänderungen und Sozialplan	§ 112
personelle Einzelmaßnahmen	§ 99
Änderungen von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen, Arbeitsumgebung	§ 91
soziale Angelegenheiten	§ 87

Tab. 6.2-1: Ausgewählte Beteiligungsrechte nach Betriebsverfassungsgesetz

**Stufe 2: Belegschaft über strategische Ziele, Vorgaben und Rahmenbedingungen der Arbeitsinnovation informieren**

Mitarbeiterbeteiligung sollte als durchgängiges Prinzip des Innovationsprozesses praktiziert werden. Auf bloße Akzeptanzherstellung für bereits getroffene Detailentscheidungen oder auf nachlaufende Anpassung (Anpassungsqualifizierung) reduzierte Beteiligung verfehlt ihre Mög-

lichkeiten. Auf der anderen Seite hat effiziente Mitarbeiterbeteiligung auch ihre Grenzen. Aufgabe der Geschäftsführung oder der von der Geschäftsführung beauftragten Lenkungsgruppe (siehe 4.2), die sich dabei natürlich auch vom Betriebsrat (und anderen internen Experten) beraten lassen kann, ist die Vorgabe der allgemeinen Innovationsziele, die Einbindung des Innovationsvorhabens in die Geschäftspolitik und die Definition der Rahmenbedingungen (vor allem Zeit und Budget). „Ohne klare Grenzen ist es den Mitarbeitern kaum möglich, sich mit eigenen Vorschlägen und Beiträgen in einem Projekt zu verorten und einzubringen; denn dass es irgendwo Grenzen gibt und geben muss, weiß jeder, aber solange diese nicht bekannt sind, sind sinnvolle sachbezogene Aktivitäten weitgehend blockiert zu Gunsten eines ständigen ‚Austestens‘ dieser Grenzen.“ (Hoffmann 1993: 11) In dieser frühen Phase des Innovationsprozesses, in der die Ziele noch allgemein formuliert sind, geht es lediglich darum, die Belegschaft und den Betriebsrat zu informieren.

### ***Stufe 3: Mitarbeiter am Innovationsprozess beteiligen und über die Innovationsergebnisse informieren***

Schwerpunkt einer sinnvollen Mitarbeiterbeteiligung ist die Projektdurchführung. Mitarbeiter aus den Veränderungsbereichen sollten auch in einem Projektteam vertreten sein, damit dort die unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen so vollständig wie möglich vertreten sind. Nutzen Sie die Erfahrungen und das Wissen der Mitarbeiter - sie sind oft die eigentlichen Experten für ihren Arbeitsplatz.

**(1)** In der Zielformulierungsphase können Mitarbeiter wichtige Hinweise darauf liefern, welche Ziele realistischerweise in einem vorgegebenen Zeitraum unter vorhandenen (oder neu zu gestaltenden) Bedingungen umgesetzt werden können.

**(2)** In der Analysephase (Ermittlung des IST-Zustands) können die Mitarbeiter Informationen liefern, die auf der Vorgesetzten- und Führungsebene oft nicht bekannt sind (spezifisches Arbeitsplatzwissen). Beteiligen Sie die Mitarbeiter aber nicht nur als passive Informationslieferanten. Sie sollten ihnen im Rahmen der strategischen Vorgaben des Innovationsvorhabens auch die Möglichkeit geben, eigene Ideen, Fragen, arbeitsbezogene Präzisierungen, Bewertungen und Gestaltungsoptionen einzubringen.

**(3)** Bei der Entwicklung des SOLL-Konzepts, für die das Projektteam zuständig ist, und während der Umsetzungsphase können die betroffenen Belegschaftsmitglieder praxisbezogene Korrekturen / Ergänzungen vorschlagen.

**(4)** In einer Betriebsversammlung wird die Belegschaft über die Ergebnisse und die weiteren Perspektiven informiert, die sich aus der durchgeführten Arbeitsinnovation ergeben.

<b>Phase</b>	<b>Beteiligungsfunktion</b>	<b>Beteiligungsform / -technik</b>
Startphase	Information der Belegschaft	- Betriebsversammlung Info-Material
Zielformulierung	arbeitsbezogene Präzisierung	- z.B. Workshop mit ausgewählten Mitarbeitern
IST-Analyse	- arbeitsbezogene Informationen bereitstellen - Vorgaben präzisieren - Ideen und Optionen einbringen	- Befragungen / Mitarbeiterinterviews - Mitarbeiter-Workshop in ausgewählten Bereichen
SOLL-Konzept	praxisbezogene Korrekturen	- Workshop - Informationsveranstaltung
Abschluss	Information der Belegschaft	Betriebsversammlung

Tabelle 6.2-2: Phasenbezogene Beteiligungsfunktionen und -formen bei Arbeitsinnovationen

## Literatur

Alda, Holger; Lutz Bellmann 2002:

Qualifikationseffekte betrieblicher Reorganisation in Deutschland und betriebliches Qualifizierungsverhalten. In: Arbeit und Beruf, Heft 11. S. 324-326.

Barth, Helmut 2002:

Projektmanagement – was dringend getan werden muss, um Erfolg zu haben. In: Controller Magazin Nr. 4. S. 353-358.

Buck, Hartmut 2001:

Organisatorischer Wandel und innerbetriebliche Kooperation. ([http://www.sfb467.uni-stuttgart.de/pdf/Buck\\_GfA2001.pdf](http://www.sfb467.uni-stuttgart.de/pdf/Buck_GfA2001.pdf))

Dieckhoff, Klaus u.a. 2001:

Arbeitsinnovationen in kleinen und mittelständischen Unternehmen - Ergebnisse einer Repräsentativbefragung von mittelständischen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes. In: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 170. S. 12-28.

Dreher, Carsten 2001:

Herausforderungen für die Arbeitsgestaltung - Beitrag aus der Bilanzierung innovativer Lösungen. Plenumsvortrag auf der Abschlusstagung der 13 Projekte „Bilanzierung Arbeitsgestaltung“ am 19./20. November 2001 in Bad Honnef. (<http://www.bilanzierung-arbeitsgestaltung.de>)

EANPC European Association of National Productivity Centres 1999:

Productivity, Innovation, Quality of Working Life, and Employment. Memorandum. Brüssel: EANPC.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 1997:

New Forms of Work Organisation. Can Europe Realise its Potential? Results of a Survey of Direct Employee Participation in Europe. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Grau, Nino 2003:  
Projektziele. In: RKW / Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.), Projektmanagement-Fachmann, Band 1. 7. Auflage. Eschborn: RKW. S. 151-184.

Hoffmann, Thomas 1993:  
Mitarbeiterbeteiligung als sozialer Gestaltungsprozeß. Ein Bericht aus der Werkstatt. Eschborn: RKW.

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.) 2000:  
Erfolgsfaktor Kennzahlen. Köln: Bachem.

Kohnke, Oliver 2000:  
Gestaltung und Implementierung von Zielvereinbarungen mit teilautonomen Gruppen. In: Antoni, Conny; Eckhard Eyer; Jan Kutscher (Hrsg.), Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme. Kapitel 02.22. Wiesbaden: Gabler.

Landau, Kurt u.a. 2002a:  
Innovative Konzepte - Bilanz erfolgreicher Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation. Stuttgart: Ergonomia.

Landau, Kurt 2002b:  
Ergonomie und Wirtschaftlichkeit - „rechnet“ sich die Arbeitsgestaltung? In: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 172. S. 49-67.

Martin, Hans 1994:  
Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Handbuch für die betriebliche Praxis. Köln: Bund.

RKW 1996:  
RKW-Handbuch Personalplanung. 3. Auflage. Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand.

RKW / Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.) 2003:  
Projektmanagement-Fachmann. 2 Bände. 7. Auflage. Eschborn: RKW.

Schultetus, Wolfgang 2000:  
Arbeitsgestaltung zur Förderung der Gesundheit und Wettbewerbsstärke. In: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 163. S. 1-19.

Unger, Helga 1999:

Planerische Ebene: Projektmanagement. In: RKW (Hrsg.), Erfolgreich durch Lernen. Innovationstechniken, Zukunftskonferenz, Projektmanagement, KVP, Gruppenarbeit. Köln: Bachem. S. 73-107.

## **Links**

[www.bilanzierung-arbeitsgestaltung.de](http://www.bilanzierung-arbeitsgestaltung.de)

[www.flexible-unternehmen.de](http://www.flexible-unternehmen.de)

[www.rkw.de](http://www.rkw.de)

## Beteiligte Unternehmen

1. A+F Automation und Fördertechnik GmbH  
Industriestr. 13  
32278 Kirchlengern

Tel.: (05223) 87 91 – 252  
Fax: (05223) 87 91 – 11  
email: michael.braetz@af-gmbh.de  
www.afautomation.de

Ansprechpartner:  
Michael Braetz,  
Fertigungsleiter

Branche:  
Maschinenbau  
(Verpackungstechnik)

Mitarbeiter: 287

Innovation:  
Arbeitsplatzgestaltung,  
Personalbereich
2. Artmetall AG  
Im Funkwerk 7 + 10  
99625 Köllda

Tel.: 03635 451 - 150  
Fax: 03635 451- 109 (- 339)  
mail: c.wiesemann@artmetall-ag.de  
www.artmetall-ag.de

Ansprechpartner:  
Christel Wiesemann,  
Vorstandsmitglied

Branche:  
Herstellung von Metall-  
erzeugnissen (Zulieferteile  
für Möbelindustrie, Sanitär-  
technik, Automobilindustrie)

Mitarbeiter: 100

Innovation:  
Arbeitsorganisation, Arbeits-  
platzgestaltung, Arbeitszeit-  
gestaltung, Personalbereich
3. DOM Sicherheitstechnik GmbH & Co. KG  
Wesseling Str. 10 – 16  
50321 Brühl

Tel.: (02232) 704 – 510  
Fax: (02232) 704 – 432

Ansprechpartner:  
Klaus D. Teichmann,  
Personalleiter

Branche:  
Metallverarbeitung (Schließ-  
anlagen, und Zylinder)

email: klaus-dieter.Teichmann@  
dom-sicherheitstechnik.de  
www.dom-sicherheitstechnik.de

Mitarbeiter: 550

Innovation:  
Arbeitsorganisation,  
Arbeitsplatzgestaltung,  
Arbeitszeitgestaltung,  
Personalbereich

4. Dörrenberg Edelstahl GmbH  
Hammerweg 7  
51766 Engelskirchen

Ansprechpartner:  
Herbert Schmitz,  
Personalleiter

Tel.: 02263 79 (0)-266  
Fax: 02263 79 466

Branche:  
Metallerzeugung und  
-bearbeitung, Herstellung  
von Metallerzeugnissen

email: Herbert.Schmitz@doerrenberg.de  
www.doerrenberg.de

Mitarbeiter: 475

Innovation:  
Arbeitsorganisation,  
Arbeitsplatzgestaltung,  
Arbeitszeitgestaltung,  
Personalbereich

5. FER Fahrzeugelektrik GmbH  
Gewerbegebiet Stockhausen  
99817 Eisenach

Ansprechpartner:  
Hartmut Gössel,  
Leiter Personalwesen

Tel.: 036920 87210  
Fax: 036920 87487

Branche:  
Elektrotechnik  
Fahrzeugbau

email: hartmut.goessel@fer-info.de  
www.fer.de

Mitarbeiter:

Innovation:  
Arbeitsorganisation,  
Arbeitsplatzgestaltung,  
Arbeitszeitgestaltung,  
Personalbereich

6. Gebhardt Ventilatoren GmbH & Co  
Gebhardtstr. 19-25  
74638 Waldenburg / Württemberg

Tel.: 07942 101(0)-251  
Fax: 07942 101 170

email: andreas.kaller@gebhardt.de  
www.gebhardt.de

Ansprechpartner:  
Andreas Kaller,  
Geschäftsprozeß-  
optimierung

Branche:  
Maschinenbau  
(Ventilatoren, Klimaanlage,  
Reinraumtechnik,  
Wohnungslüftung,  
Regelsysteme)

Mitarbeiter: 300

Innovation:  
Arbeitsorganisation,  
Arbeitsplatzgestaltung,  
Arbeitszeitgestaltung,  
Personalbereich

7. HELLA KG Hueck & Co.  
Rixbecher Str. 75  
59552 Lippstadt

Tel.: 02941 387408  
Fax: 02941 387772

email: heinz-josef.witte@hella.com  
www.hella.com

Ansprechpartner:  
Heinz-Josef Witte,  
Leiter Zentrale  
Arbeitswirtschaft

Branche:  
Automobilzulieferer

Mitarbeiter: 12.942  
(gesamt Deutschland)

Innovation:  
Arbeitsorganisation,  
Arbeitsplatzgestaltung,  
Arbeitszeitgestaltung,  
Personalbereich

8. Hoffmann Lohnschleiferei  
Huchzener Str. 57  
32609 Hüllhorst

Tel.: 05744 2283

Ansprechpartner:  
Jörg Hoffmann,  
Geschäftsführer

Branche:  
Metallerzeugung und -bear-  
beitung, (Produktschleiferei)

Mitarbeiter: 1

Innovation:  
Arbeitsorganisation,  
Arbeitsplatzgestaltung,  
Arbeitszeitgestaltung,  
Personalbereich

9. J. Eberspächer GmbH & Co.  
Eberspächerstr. 24  
73730 Esslingen

Tel.: 0711 939 (00)-0391  
Fax: 0711 939 0888

email: [wolf-muenstermann@eberspaecher.de](mailto:wolf-muenstermann@eberspaecher.de)  
[www.eberspaecher.de](http://www.eberspaecher.de)

Ansprechpartner:  
Dr. Wolf Münstermann,  
Geschäftsführer Personal  
und Recht

Branche:  
Fahrzeugbau  
(Fahrzeugstandheizungen,  
Abgasanlagen,  
Schalldämpfer,  
Katalysatoren), Glasbau

Mitarbeiter: 1.250

Innovation:  
Arbeitsorganisation,  
Arbeitsplatzgestaltung,  
Arbeitszeitgestaltung,  
Personalbereich

10. Mennickheim Möbelrestaurierung GmbH  
 Am Rain 15  
 34128 Kassel
- Tel.: 0561 9699330  
 Fax: 0561 9699333
- email: info@kulturgut-online.de  
 www.kulturgut-online.de
- Ansprechpartner:  
 Olaf Stoermer,  
 Geschäftsführer
- Branche:  
 Möbel
- Mitarbeiter: 14
- Innovation:  
 Arbeitsorganisation,  
 Arbeitsplatzgestaltung,  
 Arbeitszeitgestaltung,  
 Personalbereich
11. ProContur GmbH  
 Belinger Str. 93  
 54516 Wittlich
- Tel.: 06571 97480  
 Fax: 06571 974822
- email: procontur@t-online.de  
 www.procontur.de
- Ansprechpartner:  
 Dipl.-Ing. Frank Weigelt,  
 Geschäftsführer
- Branche:  
 Metallerzeugung und  
 -bearbeitung, Herstellung  
 von Metallerzeugnissen  
 (Feinblech)
- Mitarbeiter: 30
- Innovation:  
 Arbeitsorganisation,  
 Arbeitsplatzgestaltung
12. Rahrbach GmbH  
 Nordring 60 – 64  
 42579 Heiligenhaus
- Tel.: 02056 970(0)-114  
 Fax: 02056 970 104
- email: wolfgang.taiber@compuserve.com  
 www.rahrbach.de
- Ansprechpartner:  
 Wolfgang Taiber  
 Geschäftsführer
- Branche:  
 Metallerzeugung und Bear-  
 beitung, Herstellung von  
 Metallerzeugnissen  
 (Qualitätsbeschläge,  
 Verschluß- und  
 Sicherheitssysteme)

Mitarbeiter: 88

Innovation:  
Arbeitsorganisation,  
Arbeitsplatzgestaltung,  
Personalbereich

13. Schmermund Verpackungstechnik GmbH  
Brüggerfelder Str. 16-18  
58285 Gevelsberg

Tel.: 02332 891 300

Fax: 02332 82042

email: p.makowski-knop@schmermund.de  
www.schmermund.de

Ansprechpartner:  
Petra Makowski-Knop,  
Leiterin Verwaltung und  
Finanzen

Branche:  
Maschinenbau  
(Verpackungstechnik)

Mitarbeiter: 150

Innovation:  
Arbeitsorganisation,  
Arbeitsplatzgestaltung,  
Arbeitszeitgestaltung,  
Personalbereich

14. Stöber Antriebstechnik GmbH & Co.  
Kieselbronner Str. 12  
75177 Pforzheim

Tel.: 07231 582 231

Fax: 07231 582 436

email: josef.eberhardt@stoeber.de  
www.stoeber.de

Ansprechpartner:  
Josef Eberhardt  
Qualitäts- und  
Umweltbeauftragter

Branche:  
Maschinenbau,  
Antriebstechnik

Mitarbeiter: 440

Innovation:  
Arbeitsorganisation,  
Arbeitsplatzgestaltung,  
Arbeitszeitgestaltung,  
Personalbereich

Gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und  
Forschung im Rahmen der Fördermaßnahme „Bilanzierung Arbeits-  
gestaltung“ (Förderkennzeichen O1 HV 0004 ).

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei  
den Autoren

© 2003 Alle Rechte vorbehalten

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1462  
ISBN 3-89644-209-0

Layout und Druck: RKW, Eschborn