

Wenn Sie arbeitsökologische Innovationen in Ihrem Unternehmen entwickeln und umsetzen möchten, kann Ihnen die Checkliste „Erfolgsfaktoren für arbeitsökologische Erfolgsfaktoren“ eine wichtige Hilfestellung und Orientierung bieten. Die Erfolgsfaktoren beruhen auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und betrieblichen Erfahrungen aus dem NaGut-Pilotprojekt. Hier finden Sie zwei ergänzende Materialien:

1. Die Erläuterung der betrieblichen Erfolgsfaktoren.
2. Die ausführliche Checkliste „Erfolgsfaktoren für arbeitsökologische Innovationen“ (Schwerpunkt: kleine und mittlere Unternehmen)

Bitte beachten Sie, dass Sie bei Anwendung der Checklisten prüfen sollten,

- welche der genannten Erfolgsfaktoren bereits in Ihrem Unternehmen vorhanden sind,
- wie diese Erfolgsfaktoren ggf. weiterentwickelt und gestärkt werden können,
- welche Erfolgsfaktoren ggf. für Ihr Unternehmen keine Rolle spielen,
- welche Faktoren für eine gelingende Entwicklung und Umsetzung arbeitsökologischer Innovationen aus Ihrer Sicht und Erfahrung in der Checkliste zu ergänzen wären,
- inwiefern die Erfolgsfaktoren und deren Umsetzung unternehmensintern weiter zu konkretisieren sind.

Arbeitsmaterial 1: Die Erläuterung der betrieblichen Erfolgsfaktoren

In der Checkliste werden 14 unterschiedliche betriebliche Faktoren für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung arbeitsökologischer Innovationen aufgeführt, die wir Ihnen im Folgenden näher erläutern möchten:

STRATEGISCHE INITIATIVE UND UNTERSTÜTZUNG DER UNTERNEHMENSLEITUNG

Arbeitsökologische Neuerungen sind ‚Chefsache‘! Die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit von Unternehmen hängt unter anderem davon ab, dass Unternehmen in der Lage sind, Innovationen zu entwickeln und umzusetzen. Hierfür bedarf es der Unterstützung und strategischen Initiative der Unternehmensleitung, denn ihre Aufgabe ist es, das Unternehmen auf Märkten zu positionieren und Entwicklungstrends in Wirtschaft und Gesellschaft im Auge zu behalten, die als Innovationschancen genutzt werden können. Strategische Initiative bedeutet, solche Trends und damit verbundene Innovationschancen frühzeitig zu erkennen und auf dieser Basis arbeitsökologische Innovationsprozesse einzuleiten. Dies schließt ein, für arbeitsökologische Innovationsvorhaben entsprechende finanzielle Budgets zur Entwicklung, Erprobung und Umsetzung bereitzustellen.

Die Unternehmensleitung sollte den gesamten Prozess der Entwicklung, Erprobung und Umsetzung arbeitsökologischer Innovationen unterstützend begleiten, z.B. durch die Mitarbeit in einem betrieblichen Steuerungskreis oder in regelmäßigen Review-Workshops zu solchen Innovationsvorhaben.

ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG DES INNOVATIONSKONZEPTS ALS FÜHRUNGSAUFGABE (ALLER FÜHRUNGSKRÄFTE)

Arbeitsökologische Innovationsprozesse erfordern, dass in Unternehmen Neuerungen nicht nur innerhalb einzelner Bereiche, sondern auch bereichsübergreifend, ja mitunter sogar mit Lieferanten und Kunden entwickelt werden. Hierbei kommen nicht nur der Unternehmensleitung, sondern auch mittleren und unteren Führungskräften wichtige Aufgaben zu, wie die schrittweise Konkretisierung solcher Neuerungen mit Beschäftigten, die Koordination von Innovationsvorhaben nach Innen und Außen, die Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung von Beschäftigten und die Sondierung möglicher Qualifizierungsbedarfe bei Mitarbeitenden und Führungskräften mit Blick auf die arbeitsökologischen Innovationen. Die Ausübung dieser Aufgaben setzt neben fachlichen und sozialen Schlüsselkompetenzen der Führungskräfte die Bereitschaft voraus, arbeitsökologische Innovationsvorhaben aktiv zu unterstützen. Diese Bereitschaft ist von zentraler Bedeutung, denn Führungskräfte nehmen in der Kommunikation und Kooperation mit ihren Mitarbeitenden bewusst oder unbewusst eine Vorbildfunktion wahr, d.h. die Mitarbeitenden orientieren ihr Arbeitshandeln auch an Verhaltensweisen und Handlungsorientierungen ihrer Führungskräfte.

Unternehmensleitungen sollten darauf achten, bereits zu Beginn arbeitsökologischer Innovationsvorhaben mittlere und untere Führungskräfte gut einzubinden und zu informieren, um unternehmensintern eine möglichst breite Unterstützung für Neuerungen zu erhalten. Wichtig ist es, dabei einen Kranz von Promotorinnen und Promotoren zu gewinnen, der Innovationsvorhaben in den relevanten Bereichen oder an Schnittstellen zu externen Kooperationspartnern maßgeblich vorantreibt. Hierbei empfiehlt es sich, auch betriebliche Expertinnen und Experten sowie die betriebliche Interessenvertretung einzubinden und als Unterstützer*innen zu gewinnen.

Oft gibt es in Unternehmen Mitarbeitende oder Fachexpertinnen und Fachexperten, die unternehmens- oder bereichsintern sehr anerkannt sind und einen großen Einfluss auf die Meinungsbildung in Teams und Bereichen haben. Es empfiehlt sich, solche ‚informellen Führungspersonen‘ stärker in Innovationsvorhaben einzubinden, z.B. durch die Mitarbeit in betrieblichen Steuerungskreisen.

KOORDINATION ARBEITSÖKOLOGISCHER INNOVATIONSVORHABEN

Eine wichtige Erfolgsvoraussetzung für arbeitsökologische Innovationsvorhaben besteht darin, die Innovationsprozesse und -aufgaben ziel- und problemlösungsorientiert zu koordinieren. Hierzu empfiehlt es sich, je nach Unternehmensgröße bzw. Komplexität des Innovationsvorhabens einen oder mehrere Mitarbeitende / Führungskräfte als Koordinator*innen zu gewinnen. Zu beachten ist hierbei, dass die Koordinationsaufgaben während der regulären Arbeitszeit ausgeübt werden können. Hierfür sollte den Koordinator*innen ein entsprechender Anteil ihrer wöchentlichen Arbeitszeit zur Verfügung gestellt werden, den sie flexibel für die Koordinationsaufgaben einsetzen können. Die Aufgaben und Rolle der Koordinator*innen sollte im Vorfeld oder zu Beginn des Innovationsvorhabens geklärt werden. Auf dieser Basis wäre zu eruieren, in welcher Hinsicht Qualifizierungsbedarfe der Koordinator*innen bestehen, z.B. mit Blick auf (agiles) Projektmanagement, die Moderation von Kleingruppen, die konstruktive Bearbeitung von Konflikten. Die Unternehmensleitung sollte auf eine möglichst frühzeitige Qualifizierung der Koordinator*innen Wert legen, damit diese ihre Koordinationsaufgaben gut und kompetent wahrnehmen können.

Bei komplexeren arbeitsökologischen Innovationsvorhaben ist es ratsam, zumindest eine projektbegleitende Arbeitsgruppe / einen projektbegleitenden Steuerungskreis zu bilden, der durch die Koordinator*in moderiert werden könnte. In der Arbeitsgruppe sollten alle für das Innovationsvorhaben relevanten Bereiche durch Führungskräfte und Mitarbeitende vertreten sein.

SYSTEMATISCHES VORGEHEN ZUR ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG ARBEITSÖKOLOGISCHER INNOVATIONEN

Die Entwicklung und Umsetzungen von arbeitsökologischen Innovationen lässt sich auf der Unternehmensebene effektiver gestalten, wenn sie mit einem systematischen Vorgehen verbunden ist. Generell sollten Sie darauf achten, dass zunächst mögliche Felder für Innovationen und Innovationsbedarfe identifiziert werden, auf deren Basis die konkreten Ziele des Innovationsvorhabens bestimmt werden und die relevanten Führungskräfte und Mitarbeitenden informiert und eingebunden werden, um die Innovation in einem überschaubaren Zeitraum zu entwickeln und zu erproben. Für ein systematisches Vorgehen empfiehlt sich, den **P-D-C-A-Zyklus des Qualitätsmanagements** zu beachten:

P = Planning (Planen von Innovationsvorhaben)

D = Doing (Entwickeln / Erproben von Innovationen)

C = Checking (Überprüfen des Erreichten / der erprobten Innovationsschritte / Innovation)

A = Action (Einleiten und Umsetzen weiterer Innovationsschritte)

Nach der Analyse der Innovationsbedarfe / -felder sollten Sie den Innovationsprozess planen, dann die Erprobungsphase anschließen, diese danach auswerten und auf dieser Grundlage weitere Innovationsschritte planen, erproben und auf die Zielerreichung hin prüfen. Für die Erprobungsphase bietet es sich an, Innovationslösungen im Rahmen von zeitlich begrenzten Experimentierfeldern unter Beteiligung von Beschäftigten zu erproben sowie mit allen Beteiligten gemeinsam auszuwerten und zu reflektieren, ehe die ‚Experimente‘ als verbesserte und akzeptierte Innovationslösungen in den Regelbetrieb übernommen werden. Experimentierfelder laden die Beteiligten dazu ein, auch Fehler zu machen – und daraus im Innovationsprozess zu lernen. Durch die zeitliche wie inhaltliche Begrenzung der Experimentierfelder bleiben die möglichen Folgen von Fehlern überschaubar, d.h. Experimentierfelder als Räume für begrenzte und experimentelle Innovationslösungen ermöglichen eine Risikobegrenzung, die bei einer breitflächigen Umsetzung lediglich entwickelter, aber nicht experimentell erprobter Innovationslösungen nicht möglich wäre.

Wir empfehlen Ihnen sehr, für ein systematisches Vorgehen das Kapitel 2 des NaGut-Praxisleitfadens zu lesen, das ein Vorgehensmodell für arbeitsökologische Innovationen beschreibt (S. 18-37). Für ein systematisches Vorgehen bei arbeitsökologischen Innovationen kann Ihnen zudem die Checkliste der Erfolgsfaktoren behilflich sein.

Literaturtipp:

Guido Becke (2013). Mit Veränderungen experimentieren. In: Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Sylke Meyerhuber & Sandra Schmidt: Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten (S. 77-98). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

SCHAFFUNG BZW. BEREITSTELLUNG AUSREICHENDER RESSOURCEN

Arbeitsökologische Innovationen innerbetrieblich oder in Zusammenarbeit mit externen Partnern zu entwickeln und zu realisieren, setzt die Bereitstellung und Verfügbarkeit unterschiedlicher Ressourcen im Sinne von Handlungsmöglichkeiten voraus. Zu den wichtigsten Ressourcen gehören Zeit (z.B. für eine beteiligungsorientierte Innovationsentwicklung und die Koordination von Innovationsvorhaben) und finanzielle Mittel (z.B. Budget für Innovationen). Ein guter Überblick über erforderliche Ressourcen und worauf bei der Bereitstellung, dem Zugang zu und der Verfügbarkeit von Ressourcen für arbeitsökologische Innovationen zu achten ist, findet sich im NaGut-Praxisleitfaden auf S. 32-33.

ENTWICKLUNG REALISTISCHER ZIELSETZUNGEN

Zielsetzungen bilden einen unverzichtbaren Gradmesser, um den erwünschten Nutzen / Zweck der Innovation zu Beginn des Innovationsprozesses bestimmen und schließlich bewerten zu können, ob eine arbeitsökologische Innovation erfolgreich gewesen ist. Bei arbeitsökologischen Innovationsvorhaben sollten sich die Ziele auf ökologische Verbesserungen ebenso wie auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Beschäftigten beziehen, d.h. die Zielsetzungen sollten sich an integrativen Innovationsvorstellungen orientieren. Eine hohe Bedeutung für arbeitsökologische Innovationen erhält die Angemessenheit und Erreichbarkeit von Zielen. Wenn vorgegebene oder vereinbarte Ziele sich nicht erreichen lassen oder aber nur durch Überanstrengungen der Beschäftigten bzw. Führungskräfte realisierbar sind, besteht die Gefahr, dass innerhalb der Belegschaft und bei Führungskräften der Rückhalt für arbeitsökologische Innovationsvorhaben schwindet. Sie können dieser Gefahr zumindest durch **zwei Maßnahmen** vorbeugen:

- Entwickeln Sie die Ziele arbeitsökologischer Innovationsvorhaben gemeinsam mit den betreffenden Bereichen, Teams, d.h. Mitarbeitenden und Führungskräften. Wenn Bereiche und Teams ihr Fach- und Erfahrungswissen in den Zielfindungsprozess einbringen können, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass in Innovationsprozessen Ziele verfolgt werden, die auch erreichbar sind. Zudem stärkt ein solches beteiligungsorientiertes Vorgehen bei der Zielentwicklung die Identifikation der Führungskräfte und Beschäftigten mit den Innovationszielen und dem Innovationsvorhaben generell.
- Überprüfen Sie in regelmäßigen Abständen und bei Bedarf (z.B. Beschwerden von Mitarbeitenden, die Ziele seien unrealistisch) die vereinbarten / vorgegebenen Ziele mit Blick auf ihre Erreichbarkeit und Umsetzbarkeit. Beziehen Sie hierzu bitte diejenigen Fach- und Führungskräfte ein, die in ihrer Innovationsarbeit damit befasst sind, diese Ziele zu erreichen.

Woran erkennen Sie erreichbare Zielsetzungen für Innovationsvorhaben? Zur Prüfung eignet sich die SMART-Formel: Ziele sind dann gut formuliert, wenn sie den SMART-Kriterien entsprechen:

S = Spezifisch: Formulieren Sie das Ziel so konkret und präzise wie möglich.

M = Messbar: Legen Sie gemeinsam fest, woran Sie bemerken können, dass Sie ein Ziel tatsächlich erreicht haben.

A = Akzeptiert oder angemessen: Ein Ziel sollte zum Unternehmen oder Team passen; es sollte im Konsens entwickelt und nicht einseitig vorgegeben werden. Wenn Ziele von allen davon betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräften mitgetragen wird, ist eine hohe Akzeptanz der Ziele zu erwarten. Bei Uneinigkeit über Ziele sollten zunächst die Ursachen hierfür geklärt werden. So können schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit Vorbehalte gegenüber bestimmten Zielen erklären.

R = Realistisch: Legen Sie keine zu hohen Ziele fest und prüfen Sie, inwieweit die Ziele innerhalb Ihres Kompetenz- oder Zuständigkeitsbereichs erreichbar sind. Klären Sie auch, welche Führungskräfte / Kooperationspartner*innen eventuell auch ihr Einverständnis zu den Zielen und für die mit den Zielen verbundenen Maßnahmen geben müssen.

T = Terminierbar: Für die Erreichung eines Ziels sollten konkrete Ziele festgelegt werden. Bei komplexen arbeitsökologischen Innovationen bietet es sich an, den Weg zum Ziel in kleinere Zwischenschritte aufzuteilen und hierfür jeweils überschaubare Etappen-Ziele zu entwickeln, für die eigene Termine festgehalten werden. Dadurch behalten Sie den Verlauf des Innovationsvorhabens leichter im Blick und können im Falle ungünstiger Entwicklungen frühzeitig eingreifen. Vergessen Sie bitte nicht, Zuständige für die verschiedenen Schritte und Etappen-Ziele und das gesamte Innovationsvorhaben zu benennen.

QUALIFIZIERUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND BESCHÄFTIGTEN FÜR ARBEITSÖKOLOGISCHE INNOVATIONEN

Arbeitsökologische Innovationsvorhaben stellen an die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitende vielfältige Kompetenzanforderungen, für die geeignete Maßnahmen der Qualifizierung bzw. Kompetenzentwicklung bedarfsorientiert sondiert, entwickelt und durchgeführt werden sollten. Unsere Erfahrungen aus dem NaGut-Pilotprojekt verdeutlichen, dass vor allem folgende Kompetenzanforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitende in AÖ-Innovationsprozessen gestellt werden:

- Ökologische Kompetenzanforderungen beziehen sich auf eine umwelt- und klimaverträgliche sowie ressourcenschonende Gestaltung von Innovationsvorhaben.
- Kompetenzen im Bereich der menschenwürdigen Arbeitsgestaltung. Diese Kompetenzen richten sich zum einen darauf, Arbeitsaufgaben, Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozesse in Unternehmen sowie den Innovationsprozess als solches möglichst persönlichkeits- und gesundheitsförderlich zu gestalten. Zum anderen beziehen sich diese Kompetenzen darauf,

Kriterien menschenwürdiger Arbeit auch in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, bis hin zu möglichen internationalen wie globalen Lieferketten einzubringen.

- Kompetenzen im systemischen Denken und Handeln: Arbeitsökologische Innovationsvorhaben gehen davon aus, dass zwischen ökologischen Zielen und arbeitsbezogenen Zielen Synergien möglich sind. Häufig stellen sich solche Synergien erst ein, wenn zuvor geeignete Voraussetzungen oder Rahmenbedingungen hierfür geschaffen wurden, etwa Zielkonflikte zwischen ‚Arbeit und Ökologie‘ konstruktiv bearbeitet werden oder aber geklärt wird, welche Infrastrukturdienstleistungen es braucht, um arbeitsökologische Innovationen wirksam umsetzen und verstetigen zu können (z.B. sollte bei der betrieblichen Nutzung von E-Bikes die Wartung und Instandhaltung der E-Bikes geklärt sein). Systemisches Denken und Handeln öffnet den Blick für Wechselwirkungen zwischen ‚Arbeit und Ökologie‘ und erhöht die Achtsamkeit auf ungeplante Nebenfolgen von Innovationsprozessen auf Arbeit, Beschäftigung und Umwelt.

Es bietet sich an, zu Beginn arbeitsökologischer Innovationsprozesse die Kompetenzanforderungen in Relation zu setzen mit den bereits vorhandenen Qualifikationen / Kompetenzen der beteiligten Führungskräfte der Mitarbeitenden, z.B. im Rahmen moderierter Qualifikations-/Kompetenzpotenzialanalysen. Auf dieser Basis können dann möglichst zielgruppengerechte Maßnahmen der Kompetenzentwicklung konzipiert sowie unternehmensintern oder mit externer Unterstützung (z.B. durch Hochschulen) umgesetzt werden.

Darüber hinaus ist für die arbeitsökologische Qualifizierung und Kompetenzentwicklung wichtig, eine reflektierte Praxis zu fördern. Dies bedeutet, den an arbeitsökologischen Innovationen beteiligten Führungskräften und Beschäftigten im Rahmen des Innovationsprozesses Gelegenheiten zu bieten, ihre Erfahrungen mit und im Innovationsprozess regelmäßig gemeinsam zu reflektieren und so ihre arbeitsökologischen Handlungskompetenzen schrittweise zu entwickeln. Hierzu können unterschiedliche Formate hilfreich sein, wie Workshops, Beteiligungsgruppen, kollegiale Fallberatungen zu auftretenden Problemen in Innovationsprozessen oder auch die Reflexion von Innovationsvorhaben in Arbeitstreffen zwischen Vertreter*innen unterschiedlicher Unternehmen oder in betrieblichen Steuerungskreisen.

AUSWAHL BZW. QUALIFIZIERUNG (EXTERNER) PROZESSBEGLEITER*INNEN UND MODERATOR*INNEN

Vor allem in mittleren und größeren Unternehmen oder bei sehr komplexen arbeitsökologischen Innovationsvorhaben bietet es sich an, eventuell neben Koordinator*innen auch Prozessbegleiter*innen vorzusehen, welche die Innovationsprozesse moderieren und kontinuierlich begleiten, z.B. Zwischenstände aufbereiten und an unterschiedliche Beteiligte zurückkoppeln sowie auftretende Konflikte konstruktiv bearbeiten. Für diese Rolle der Prozessbegleitung sind insbesondere Kompetenzen im Bereich der Organisations- und Teamentwicklung sowie in der Moderation von Innovationsprozessen und schließlich der Konfliktmediation hilfreich. Die Aufgabe der Prozessbegleitung können einschlägig qualifizierte Fachkräfte eines Unternehmens (z.B. aus dem Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung) oder aber externe Fachkräfte ausüben.

INTEGRATION DES INNOVATIONSTHEMAS IN BESTEHENDE KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN UND GREMIEN

Für eine möglichst dauerhafte Verankerung arbeitsökologischer Innovationen ist es wichtig, bereits mit dem Start solcher Innovationsvorhaben dafür zu sorgen, dass das Thema betriebsöffentlich kommuniziert und eine relativ hohe Aufmerksamkeit hierfür in betrieblichen Gremien und Kommunikationsstrukturen aufrechterhalten wird. Dies erfordert die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts, das den Innovationsprozess flankieren sollte. Das Kommunikationskonzept sollte hierbei unterschiedliche Informations- und Kommunikationskanäle umfassen, wie Newsletter, Betriebsversammlungen, Intranet etc., und für unterschiedliche Zwecke nutzen. Darüber hinaus sollte das Thema arbeitsökologische Innovationen regelmäßig Gegenstand der Besprechung und Reflexion in unternehmensinternen Gremien sein, wie betriebliche Entscheidungsgremien, Arbeitsschutzausschuss, Qualitätsmanagementkreis o.ä., um arbeitsökologische Innovationen und dem ihnen zugrunde liegenden integrativen Innovationsmodell eine hohe Aufmerksamkeit zu verschaffen und die unternehmensinterne Unterstützung und Sensibilisierung betrieblicher Akteure hierzu zu erhöhen. Die Integration des Innovationsthemas in vorhandene Strukturen setzt allerdings voraus, dass das Thema auch als strategisch bedeutsames Thema durch die Unternehmensleitung kommuniziert wird.

Literaturtip:

Peter Bleses (2013). Veränderungen kommunizieren. In: Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Sylke Meyerhuber & Sandra Schmidt: Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten (S. 55-75). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

BETEILIGUNG VON BESCHÄFTIGTEN UND IHRER INTERESSENVERTRETUNGEN

Arbeitsökologische Innovationen gewinnen, wenn Beschäftigte und ihre betrieblichen Interessenvertretungen daran beteiligt werden. Ihre Beteiligung an arbeitsökologischen Innovationsprozessen ermöglicht nicht nur, dass sie ihr Fach- und Erfahrungswissen einbringen und sich stärker mit den Innovationsvorhaben identifizieren. Beteiligung bewirkt hierbei eine Anerkennung von Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen als Träger bzw. Mitgestalter arbeitsökologischer Innovationen. Die Innovationsbeteiligung hat ferner den Vorteil, dass Beschäftigte sich arbeitsökologische Innovationen selbst aktiv aneignen können. In dieser Auseinandersetzung mit arbeitsökologischen Innovationsvorhaben können sie Praktiken des Umgangs mit diesen Innovationen entwickeln, die ihnen ermöglichen, diese gut in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Insofern trägt die Innovationsbeteiligung zur Akzeptanz und Unterstützung der Innovationslösungen durch die Beschäftigten bei. Die Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen eröffnet schließlich auch die Möglichkeit, den Innovationsprozess als solches gesundheitsförderlich zu gestalten, z.B. Innovationsarbeit in Verbindung mit überlangen Arbeitszeiten zu vermeiden. Die Beschäftigtenbeteiligung an arbeitsökologischen Innovationsvorhaben kreiert zudem für Mitarbeitende einen Mehrwert: Sie kommt ihren Sinnansprüchen an die Mitgestaltung ihrer Arbeit und an deren gesellschaftlichen Nutzen, z.B. in Gestalt umwelt- und sozialverträglicher Produkte und Prozesse, entgegen. Aus arbeits- und sozialwissenschaftlichen Studien ist bekannt, dass die erlebte Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit eine wichtige Gesundheitsressource für Beschäftigte bildet.

Wenn in Unternehmen eine betriebliche Interessenvertretung existiert, sollte deren Mitbestimmung bei oder Mitgestaltung von arbeitsökologischen Innovationen mit der direkten Beteiligung von Beschäftigten verknüpft werden: Die Einbindung der Interessenvertretung und ihre Mitgestaltung von Innovationen trägt dazu bei, dass sie diese tendenziell unterstützen werden. Zugleich kommt der betrieblichen Interessenvertretung eine wichtige Schutz-, Verhandlungs- und Mitbestimmungsfunktion gegenüber der Unternehmensleitung zu, die es ihr ermöglicht, arbeitsökologische Innovationsvorhaben im Interesse der von ihr vertretenen Belegschaft zu gestalten. Auch in arbeitsökologischen Innovationsprozessen können unterschiedliche Sichtweise und Interessen oder gar Konflikte innerhalb der Belegschaft bzw. zwischen Belegschaftsgruppen zutage treten. Betriebliche Interessenvertretung können hierbei eine moderierende Rolle wahrnehmen, die zur konstruktiven Konfliktbearbeitung beiträgt.

Literaturtipps:

- Peter Bleses (2013). Beteiligung organisieren. In: Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Sylke Meyerhuber & Sandra Schmidt: Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten (S. 35-54). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Harald Pichler (2018). Arbeit – Sinn und Motivation. Wien: Braunmüller.
- Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.) (2018). Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin: Springer.

FÖRDERUNG UND ERHALT EINER HOHEN ARBEITSZUFRIEDENHEIT VON BESCHÄFTIGTEN IM UND DURCH DEN INNOVATIONSPROZESS

Die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten kann durch ihre systematische und durchgängige Beteiligung an arbeitsökologischen Innovationsprozessen gefördert werden, da sie hierbei in und durch die Mitgestaltung der Innovationen Anerkennung, die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit und die eigene Selbstwirksamkeit erfahren können. Durch die direkte Beteiligung können sie dazu beitragen, nicht nur die arbeitsökologischen Innovationen, sondern auch den Innovationsprozess gesundheitsförderlich zu gestalten. Für den Erhalt der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten ist wichtig, dass auch in arbeitsökologischen Innovationsprozessen eine dynamische Balance des Gebens und Nehmens zwischen der Unternehmensleitung bzw. Führungskräfte auf der einen Seite und Mitarbeitenden auf der anderen Seite – sowie auch zwischen unterschiedlichen Belegschaftsgruppen, die an solchen Innovationsvorhaben mitwirken bzw. davon betroffen sind, besteht. Erleben Beschäftigte arbeitsökologische Innovationsprozesse vor allem als eine Beeinträchtigung ihrer Arbeitsbedingungen, z.B. als Arbeitsintensivierung bzw. überlange Arbeitszeit durch Innovationsarbeit ohne eigenen Mehrwert für ihre Arbeitssituation, werden sie weniger geneigt sein, sich weiter engagiert in den Innovationsprozess einzubringen.

Literaturtipps:

- Guido Becke (2008). Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Berlin: Edition Sigma.
- Peter Warr & Guy Clapperton (2011). Richtig motiviert mehr leisten. Konzepte und Instrumente zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.

VERFAHREN ZUR BEARBEITUNG VON KONFLIKTEN IN INNOVATIONSVORHABEN

Konflikte werden oft negativ betrachtet. So wird häufig ihr destruktives Potenzial für soziale Beziehungen am Arbeitsplatz und die Gefahr der Eskalation von Konflikten hervorgehoben. Dies ist nur die eine Seite von Konflikten – die andere Seite betont das produktive Potenzial von Konflikten: So können Konflikte dazu beitragen, unterschiedliche Sichtweisen und Interessen zu verdeutlichen und produktive, ja teilweise innovative Konfliktlösungen hervorbringen, sofern sie konstruktiv bearbeitet werden. Hierzu ist es oft erforderlich, zwischen Innovationsbeteiligten erst einen Austausch über unterschiedliche Perspektiven, Erwartungen an die Innovation und das eigene Erleben von Innovationsprozessen herzustellen, um die Ursachen von Konflikten zu klären, ehe die Suche nach tragfähigen Lösungen einsetzen kann. Mitunter lassen sich Konflikte nicht allein durch die Beteiligten konstruktiv lösen, so dass es sich empfiehlt, dritte einschlägig qualifizierte Personen hinzuzuziehen, die in der Lage sind, geregelte Verfahren für eine konstruktive Konfliktbearbeitung anzubieten bzw. eine Konfliktmediation zu fördern.

Literaturtipps:

- Miriam Behrens (2013). Mit Konflikten umgehen. In: Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Sylke Meyerhuber & Sandra Schmidt: Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten (S. 99-128). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kurt Faller, Bernd Fechner & Wilfried Kerntke (Hrsg.) (2014). Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

BEARBEITUNG VON ZIELKONFLIKTEN ZWISCHEN GUTER ARBEIT UND ÖKOLOGISCHEN NEUERUNGEN

Eine besondere Form der Konfliktbearbeitung in arbeitsökologischen Innovationsprozessen bezieht sich auf mögliche Konflikte zwischen Zielen einer menschenwürdigen Arbeit und Zielen ökologischer Neuerungen. So kann das Ziel, klimaverträgliche Neuerungen zu befördern, in Konflikt geraten, mit dem Ziel, Beschäftigung möglichst langfristig zu sichern, z.B. in Branchen, die in hohem Maße auf fossile Energieträger angewiesen sind, wie der Kohlebergbau oder die Automobilindustrie. Solche Zielkonflikte können nicht nur auf der Ebene von Branchen, sondern auch in Unternehmen zutage treten. Sie erfordern es, zunächst zu sondieren, ob und inwiefern sich diese Zielkonflikte konstruktiv bearbeiten oder sogar lösen lassen. In der Regel ist zu erwarten, dass im Falle einer möglichen Lösung solcher Zielkonflikte eine Abwägung oder Entscheidung erfolgen wird, die eher zugunsten der einen oder anderen Seite ausfallen wird. Dann wird es darauf ankommen, Lösungsansätze zu entwickeln, die soweit wie möglich erlauben, Risiken bzw. negative Wirkungen für die Seite guter Arbeit oder für die ökologische Seite zu begrenzen. Eine Schlüsselbedeutung erlangt hierbei die Gestaltung möglicher Übergangs- oder Transitionsprozesse und deren faire wie umwelt- bzw. sozialverträgliche Gestaltung, wie im Falle des Übergangs zu E-Mobilitätskonzepten in der Automobilindustrie bei zu erwartendem Beschäftigungsabbau, der durch Lösungsansätze zur Requalifizierung von Beschäftigten und ihrer sozialen Absicherung in Übergangsphasen, ggf. auch mit Blick auf alternative Beschäftigungsfelder, flankiert werden kann.

SYSTEMATISCHE BEACHTUNG UNTERSCHIEDLICHER INNOVATIONSPHASEN

In unserem Praxisleitfaden ‚Das A und Ö der Innovation – Arbeitsökologische Innovationen in Unternehmen entwickeln und umsetzen‘ werden im Kapitel 2 ‚Vorgehensmodell für arbeitsökologische Innovationen‘ sechs unterschiedliche Phasen näher beschrieben. Bitte beachten Sie bei der Entwicklung und Umsetzung die Besonderheiten der einzelnen Innovationsphasen, denn sie stellen jeweils spezifische Anforderungsschwerpunkte an die Beteiligten. So ist in der dritten Phase des Innovationsprozesses (Planung und Entwicklung) vor allem die Kreativität der Beteiligten und die Organisation eines kreativen Austausches zwischen den Beteiligten einschließlich ihrer unterschiedlichen Perspektiven und Ideen gefragt. Hingegen liegt in der Phase 6 (Verstetigung, Ausweitung und Transfer) der Schwerpunkt darauf, erfolgreich erprobte und evaluierte arbeitsökologische Innovationslösungen in den Regelbetrieb zu übernehmen, d.h. als betriebliche Routinen zu verankern. Hierbei stellen sich an Beteiligte nicht nur Anforderungen an die Verstetigung von Innovationslösungen. Zugleich geht es darum, eine Achtsamkeit auf mögliche Innovationspotenziale zu wahren, die sich geplant oder ungeplant, von innen oder von außen aus der Unternehmensumwelt abzeichnen können. Diese unterschiedlichen Schwerpunkte der einzelnen Innovationsphasen legen nahe, die Innovationsteams, die in betrieblichen oder unternehmensübergreifenden Experimentierfeldern arbeitsökologische Innovationen entwickeln und erproben, auch so zusammensetzen, dass darin Beschäftigte und Führungskräfte mitwirken, die mit Blick auf die einzelnen Innovationsphasen geeignete Kompetenzen und Erfahrungen mitbringen. In der Vielfalt der Kompetenzen und Erfahrungen der Beteiligten liegt somit ein Schlüssel für eine erfolgreiche Gestaltung, Umsetzung und Verstetigung arbeitsökologischer Innovationen.

Arbeitsmaterial 2: Generalisierte Checkliste der Erfolgsfaktoren für arbeitsökologische Innovationen

Diese generalisierte Checkliste bezieht sich auf die Entwicklung und Erprobung arbeitsökologischer Innovationen in kleineren und mittleren Unternehmen. Die hier identifizierten Erfolgsfaktoren beruhen auf Projekterfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmenspartnern im Rahmen des NaGut-Pilotprojekts. Diese Checkliste lässt sich nicht unmittelbar auf Unternehmen übertragen, sondern bietet vielmehr Unternehmen eine Orientierungshilfe, d.h. sie soll den Blick schärfen für Aspekte, die bei der Entwicklung, Erprobung und Verstetigung arbeitsökologischer Innovationen bedeutsam sein können. Da Unternehmen sich nach Größe, Kernaufgaben, Branche sowie Arbeits- und Organisationskulturen oft stark voneinander unterscheiden, ist diese Checkliste auf das jeweilige Unternehmen anzupassen, d.h. für Ihr Unternehmen zu konkretisieren. Dies bedeutet auch, dass ggf. einige der genannten Erfolgsfaktoren für Ihr Unternehmen keine Rolle spielen, andere Erfolgsfaktoren, die für Innovationsvorhaben in Ihrem Unternehmen sich als besonders wichtig erwiesen haben, in dieser Checkliste nicht vorhanden sind. In diesem Fall können Sie die Checkliste gerne anpassen und weiterentwickeln.

Wenn im Rahmen der Checkliste auf AÖ-Innovationsphasen verwiesen wird, so orientieren sich diese an den Phasen des Vorgehensmodells für arbeitsökologische Innovationen (siehe Kapitel 2 des Praxisleitfadens).

Maßnahmen	zeitliche Verortung	Steuerung/ Controlling	Anmerkungen
1. Strategische Initiative und Unterstützung der Geschäftsführung/ oberer Führungsebenen			
Unternehmensleitung macht AÖ-Innovationen zur ‚Chefsache‘	Projektvorbereitung / Phase 1 (Erkennen von Innovationspotenzialen)	Strategische Verankerung von AÖ-Innovationen (z.B. in Unternehmenszielen), Bereitstellung eines Finanzbudgets	<input type="checkbox"/>
Unterstützung der mittleren und unteren Führungsebenen für das AÖ-Innovationsprojekt/ Vorhaben gewinnen	Projektstart	Die Geschäftsführung, Bereichsleitung und Teilbereichsleitungen aller in das Projekt involvierten/ vom Projekt tangierten Bereichen haben ihre Zustimmung gegeben und Unterstützung signalisiert.	<input type="checkbox"/>
Mitarbeit der Unternehmensleitung im betrieblicher Steuerkreis für AÖ-Innovationen	Kontinuierlich	Regelmäßige Teilnahme der Unternehmensleitung am Steuerkreis, Treffen maßgeblicher Projektentscheidungen und Herstellen von Transparenz über Entscheidungen	<input type="checkbox"/>

Maßnahmen	zeitliche Verortung	Steuerung/ Controlling	Anmerkungen
2. Entwicklung und Umsetzung des Innovationskonzepts als Führungsaufgabe			
<p>Expert_innen / Promotor_innen entwickeln in Abstimmung mit Funktionsbereichsleitung(en) die Projektidee (+ erste Konzepte)</p> <p>Kick-Off-Gespräch mit den betrieblich relevanten Entscheidungsträgern inklusive betriebliche Interessenvertretung</p> <p>Auswahl von Mitarbeitenden durch Führungskräfte für Mitarbeit in Beteiligungsgruppen des AÖ-Vorhabens Alternativ: Aufruf zur direkten Beteiligung von Mitarbeitenden an AÖ-Vorhaben</p> <p>Bildung eines Projektsteuerungskreises und regelmäßige Durchführung von Steuerungskreistreffen</p>	Projektvorbereitung	Das Projektkonzept gibt die Projektziele, Aufgaben für Projektbeteiligte und die Organisation des Projekts wieder.	<input type="checkbox"/>
	Projektstart	Alle relevanten Entscheider_innen sind in das Kick-Off-Gespräch einbezogen oder werden über die Ergebnisse informiert.	<input type="checkbox"/>
	Projektstart	Alle Führungsebenen haben geeignete Mitarbeitende für die Projektbeteiligung benannt. Alternativ: Es haben sich freiwillig Beschäftigte für AÖ-Beteiligungsgruppen gemeldet. Nach einem transparenten Verfahren werden die direkt beteiligten Mitarbeitenden für die Beteiligungsgruppen ausgewählt	<input type="checkbox"/>
	Projektstart und dann kontinuierlich (z.B. alle 12 Wochen) bis Projektabschluss	Die Aufgaben des Projektsteuerungskreises (u.a. Rückspiegelung der Ergebnisse/ Stand der Dinge und Feedback von Führungsebene (Projektcontrolling), Reflexion und Unterstützung bei der Umsetzung/ Verbreitung der Ergebnisse) werden expliziert und festgehalten.	<input type="checkbox"/>
		Zusammensetzung des Steuerkreises: hierarchie- und bereichsübergreifend, mit Mitarbeitenden aus den Bereichen, die das AÖ-Vorhaben direkt und indirekt betreffen.	<input type="checkbox"/>

Maßnahmen	zeitliche Verortung	Steuerung/ Controlling	Anmerkungen
3. Koordination von AÖ-Vorhaben			
Bildung eines Koordinati- onsteams / Gewinnung von Koordinator*innen für AÖ- Vorhaben (1-2 Personen)	Projektstart	Koordinator*innen für AÖ-Vorhaben werden ausgewählt und benannt.	<input type="checkbox"/>
Klärung der Aufgaben und Rol- le der Koordinator*innen, z.B. Moderation des Steuerkreises, Koordination des Innovations- prozesses	Projektstart	Aufgabenprofil und Rolle der Projektkoordina- tion sind geklärt und beschrieben.	<input type="checkbox"/>
Ermittlung des Qualifizierungs- bedarfs der Koordinator*innen auf Basis des Aufgabenprofils	Projektstart	Ermittelter Qualifizierungsbedarf ist festge- stellt, z.B. (agiles) Projektmanagement, Mode- ration von Kleingruppen, Konfliktmediation	<input type="checkbox"/>
Qualifizierung der Koordinator*innen auf Basis des ermittelten Qualifizie- rungsbedarfs	Projektstart	Koordinator*innen haben an internen / externen Qualifizierungsmaßnahmen teilge- nommen.	<input type="checkbox"/>
Reflexion der Koordinations- tätigkeit: z.B. Rollenklärung, Probleme, Unterstützungs- und Verbesserungsbedarfe, Erfolge. Formate: Gemeinsame Reflexion (z.B. Kollegiale Fallberatung) oder mit Hil- fe von Expert*innen, z.B. Supervisor*innen	Bedarfsorientiert und nach Abschluss projektbezogener Zwischenetappen	Reflexionsgespräche erfolgen regelmäßig und bedarfsorientiert (auch mit externer Unter- stützung).	<input type="checkbox"/>

Maßnahmen	zeitliche Verortung	Steuerung/ Controlling	Anmerkungen
4. Systematisierung des methodischen Vorgehens			
Erstellung und schrittweise Einführung eines Kommunikationskonzepts durch Projektsteuerungskreis und Projektkoordination	Projektstart	Ein Kommunikationskonzept wurde im Projektsteuerungskreis besprochen, verabschiedet. Es wird schrittweise umgesetzt. Im Kommunikationskonzept wird die Einbindung und Information von Mitarbeitenden und betrieblichen Expert*innen (z.B. Arbeitsschutzexperten, Umweltbeauftragte) geregelt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Auswahl von betrieblichen Gestaltungsfeldern, in denen AÖ-Innovationen entwickelt und erprobt werden sollen, erfolgt im Steuerkreis	Erkennen von Innovationsbedarfen / -potenzialen (Phase 1) und Bewerten potenzieller AÖ- Innovationsvorhaben (Phase 2)	Vereinbarung definierter Gestaltungsfeldern im Steuerkreis. Festlegung des Kreises der Beteiligten an den jeweiligen Gestaltungsfeldern. Es sollte mit einer überschaubaren Anzahl von Gestaltungsfeldern begonnen werden, um daraus für weitere Felder / AÖ-Innovationen zu lernen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Definition/ Präzision der Ziele des AÖ-Vorhabens / der einzelnen Gestaltungsfeldern (z.B. Prozessoptimierung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, ökologische Verbesserungen) erfolgt im Projektsteuerungskreis und in Abstimmung mit Beteiligten in den Gestaltungsfeldern	Phase 3: Planung und Entwicklung von AÖ-Vorhaben	Die Projektziele sind in Hinblick auf die AÖ-Zieldimensionen klar definiert. Die Ziele entsprechen soweit wie möglich den SMART-Kriterien	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Bestandsaufnahme (Optimierungspotenziale) in Hinblick auf z.B. a. technische Prozesse b. physische und psychische Belastungen / gesundheitliche Ressourcen c. ökologische Effekte: Energieeinsparungen d. ggf. Kooperation mit externen Lieferanten / Kundschaft	Phase 2: Bewertung potenzieller Innovationsvorhaben: Grundlagen und Analyse des Ist-Zustandes	Die methodische Vorgehensweise zur Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes ist für die jeweilige Zieldimension festgelegt (z.B. Fragebogen, Interview, Workshop, Analyse technischer Daten usw.). Die Ergebnisse der Bestandsaufnahmen werden in den Gestaltungsfeldern und im Steuerkreis diskutiert.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Auf Basis der Ergebnisse der Bestandsaufnahme erfolgt die Entwicklung von AÖ-Innovationsideen unter Beteiligung von Mitarbeitenden	Phase 3: Planung und Entwicklung von AÖ-Innovationen: Im Rahmen der zeitlich begrenzten Gestaltungsfelder werden Ideen / Maßnahmen für AÖ-Innovationen entwickelt	Konkrete Ideen / Maßnahmen für AÖ-Innovationen liegen vor.	<input type="checkbox"/>

Beteiligungsorientierte Erprobung von Ideen / Maßnahmen für AÖ-Innovationen in Gestaltungsfeldern. Die Beteiligung erfolgt während der Arbeitszeit.	Phase 4: Erprobung: Die Erprobung erfolgt in einem überschaubaren Zeitraum, z.B. 3 Monate. Hierzu werden beteiligungsorientierte Verfahren, wie moderierte Workshops, eingesetzt.	Erprobte Maßnahmen für AÖ-Innovationen	<input type="checkbox"/>	
Evaluation der erprobten AÖ-Innovationen	Phase 5: Evaluation. Die erprobten AÖ-Maßnahmen werden auf ihre Zielerreichung und Wirksamkeit von den Beteiligten bewertet.	Es werden die positiv bewerteten AÖ-Maßnahmen / Innovationen festgehalten, die anschließend in den Regelbetrieb übernommen werden. Hierbei wird festgehalten, ob und inwiefern die erprobten Maßnahmen für den Regelbetrieb noch anzupassen sind.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

Maßnahmen	zeitliche Verortung	Steuerung/ Controlling	Anmerkungen
5. Schaffung von (Personal-) Ressourcen			
Klärung der benötigten Ressourcen für die Entwicklung und Erprobung von AÖ-Innovationen. Folgende Ressourcen sollten berücksichtigt werden und verfügbar sein: Zeit, z.B. für Beteiligung Personal und Expertise, z.B. für Beteiligungsprozesse und deren Moderation / Koordination Aufmerksamkeit für AÖ-Innovationen, z.B. durch Umsetzung des Kommunikationskonzepts Finanzielle Mittel: Budget für AÖ-Innovationen	Projektstart	Die erforderlichen Ressourcen für AÖ-Innovationen wurden im Steuerkreis und in den Gestaltungsfeldern abgeschätzt und bei Bedarf angepasst. Im Projektsteuerkreis wurden verbindliche Kriterien, Regeln und Verfahren zur Bereitstellung und Verteilung der Ressourcen entwickelt. Diese Kriterien, Regeln und Verfahren werden transparent im Innovationsvorhaben kommuniziert, z.B. durch die Projektkoordination und Mitglieder des Steuerkreises Die Mitarbeitenden wurden von ihren Führungskräften für die Projektmitarbeit (in angemessenem Zeitkontingent) freigestellt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

6. Realistische Zielsetzungen bzw. Zielvereinbarungen			
Erwartungskklärung unter Einbezug aller beteiligten Bereiche, Führungskräfte und Mitarbeitenden zur Vermeidung von Zielkonflikten > „Das Projekt wird aus meiner Sicht ein Erfolg, wenn ...“	Projektstart: Im Rahmen des Auftaktworkshops mit den direkt am Projekt beteiligten Beschäftigten und Führungskräften.	In den Prozess der Erwartungskklärung wurden alle relevanten Teilbereiche und Hierarchieebenen einbezogen. Es konnte ein gemeinsames Verständnis der Projektziele entwickelt werden. Die Projektziele wurden soweit wie möglich konkretisiert (Basis: SMART-Kriterien für Ziele). Das Projektdesign wurde im Anschluss an den Prozess der Erwartungskklärung überarbeitet und angepasst.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Maßnahmen	zeitliche Verortung	Steuerung/ Controlling	Anmerkungen
7. Qualifizierung von Fach- und Führungskräften sowie Beschäftigten			
<p>Projektkoordination: Bedarfsorientierte Methodenschulung zum Erwerb zusätzlicher Kompetenzen (z.B. Moderation, Konfliktmanagement...)</p> <p>Bedarfsorientierte Qualifizierung von Beschäftigten / Führungskräften in den Bereichen ökologische Kompetenzentwicklung (z.B. Umweltwirkungen von Produkten und Dienstleistungen) und menschengerechter Arbeitsgestaltung (z.B. inklusive gesunde Führung von Mitarbeitenden)</p>	Projektstart	<p>Die für die Begleitung benötigten Methodenkenntnisse der Projektkoordination werden reflektiert:</p> <p>Die (methodischen) Kenntnisse der Projektkoordinator_innen entsprechen den Anforderungen. <input type="checkbox"/></p> <p>Es bestehen Kompetenzentwicklungsbedarfe seitens der Projektkoordinator_innen. Es werden Schulungsmaßnahmen zur Erweiterung der Kompetenzen der Projektkoordinator_innen unternehmensintern angeboten. <input type="checkbox"/></p>	
	Projektstart und bedarfsorientiert	Erfolgte Maßnahmen zur arbeitsökologischen Kompetenzentwicklung für Führungskräfte und Beschäftigte <input type="checkbox"/>	

8. Auswahl bzw. Qualifizierung (externer) Prozessbegleiter*innen und Moderator*innen			
<p>In mittleren und größeren Unternehmen und bei sehr komplexen arbeitsökologischen Innovationsvorhaben (z.B. bei unternehmensübergreifenden Kooperationen) empfiehlt es sich, Prozessbegleiter*innen vorzusehen.</p> <p>Ihre Kompetenzen liegen in den Bereichen Organisations- und Teamentwicklung / Moderation von Innovationsprozessen / Konfliktmediation</p>	Auswahl und ggf. Qualifizierung von Prozessbegleitern möglichst schon in der Phase der Projektvorbereitung bzw. des Projektstarts	<p>Es wurden unternehmensintern oder extern Prozessbegleiter*innen ausgewählt – und zwar nach zuvor im Steuerkreis vereinbarten Kriterien, wie fachlich-methodische Eignung, Erfahrung, Kosten etc. <input type="checkbox"/></p>	
		<p>Die Prozessbegleiter*innen wurden bedarfsorientiert weiterqualifiziert. Hierzu wurde der Qualifizierungsbedarf von und mit den Prozessbegleitenden ermittelt, Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt. <input type="checkbox"/></p>	
		<p>Es erfolgt ein regelmäßiger Austausch der Prozessbegleiter*innen über ihre Rolle, Erfahrungen und Probleme im AÖ-Innovationsprozess (z.B. vierteljährlich und bedarfsorientiert). <input type="checkbox"/></p>	

Maßnahmen	zeitliche Verortung	Steuerung/ Controlling	Anmerkungen
9. Integration des Innovationsthemas in vorhandene Kommunikationsstrukturen / Gremien			
Gremien benennen, wo über die Fortschritte des Projekts berichtet wird	Projektstart (bei der Erstellung des Kommunikationskonzepts)	Es wird bereichsweit (/unternehmensweit) Transparenz über die projektbezogenen Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse hergestellt.	<input type="checkbox"/> fortlaufend
Berichterstattung über aktuellen Stand des Projekts als Aufgabenstellung der Projektbeteiligte vorsehen	Projektstart (bei der Erstellung von Anforderungsprofilen für beteiligte Beschäftigte)	Projektbeteiligte berichten in festgelegten Gremien und in regelmäßigen Zeitabständen über das Projekt.	<input type="checkbox"/>
Vorhandene interne Formate und Gremien zur Projektinformation nutzen > z.B. Intranet, Mitarbeitenden-Zeitung, Führungsgremien, Arbeitsschutzausschuss	Projektstart, Umsetzung/ Erprobungsphase, Zwischen- und Endauswertung	Es werden Austauschformate genutzt, um auch nicht am Projekt direkt beteiligten Mitarbeitenden die Möglichkeit für Rückfragen und Hinweisen zu geben.	<input type="checkbox"/>

10. Einbindung und Beteiligung von Beschäftigten und ihrer betrieblichen Interessenvertretung			
Auftakt-Workshop für alle am Projekt direkt beteiligten Beschäftigten mit dem Ziel der Information, Erwartungsklärung und Maßnahmenentwicklung. Hierbei erfolgt eine Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretung	Projektstart	Die Erwartungen der Mitarbeitenden werden im Vorfeld geklärt und im Projektdesign berücksichtigt. Mitarbeitende haben die Möglichkeit, ihr Wissen einzubringen und das Projekt mitzugestalten, z.B. im Rahmen von Teilnehmungsgruppen oder der Mitarbeit in AÖ-Gestaltungsfeldern Die Zusammenarbeit im Projekt ist geprägt von einem wertschätzenden und respektvollen Umgang untereinander. Die am Projekt beteiligten Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, die Zusammenarbeit und die erreichten Projektergebnisse abschließend zu bewerten (z.B. im Rahmen eines Feedback-/Evaluationsworkshops).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Die betriebliche Interessenvertretung ist im Projektsteuerkreis vertreten.	Projektstart: Mit Konstituierung des Projektsteuerkreises	Regelmäßige Mitarbeit der betrieblichen Interessenvertretung im Projektsteuerkreis.	<input type="checkbox"/>
Im Projektsteuerkreis sind auch Beschäftigte aus Bereichen vertreten die von AÖ-Innovationen direkt oder mittelbar betroffen sind.	Projektstart, ggf. später, wenn Steuerkreis erweitert wird, je nach ausgewählten Gestaltungsfeldern	Regelmäßige Mitarbeit der Beschäftigten aus den betreffenden Bereichen im Projektsteuerkreis.	<input type="checkbox"/>

Maßnahmen	zeitliche Verortung	Steuerung/ Controlling	Anmerkungen
11. Förderung und Erhalt einer hohen Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten im und durch den Innovationsprozess			
Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden soll durch eine kontinuierliche Beteiligung im AÖ-Innovationsprozess sowie durch eine Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen gefördert werden.	Kontinuierlich	Die Förderung guter Arbeitsbedingungen ist als ein zentrales Ziel im Projektdesign verankert.	<input type="checkbox"/>
		Die zu entwickelnden und zu erprobenden AÖ-Maßnahmen werden in Hinblick auf ihre Eignung, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu verbessern, geprüft.	<input type="checkbox"/>
		Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, ihre ökologischen Verbesserungsideen in den AÖ-Innovationsprozess einzubringen.	<input type="checkbox"/>
		Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, in offenen Formaten (z.B. Feedbackworkshop) ihre Sicht auf den Stand der Arbeitsbedingungen zu erläutern und Gestaltungsvorschläge zu Arbeitsbedingungen einzubringen.	<input type="checkbox"/>
		Es werden Mess- und Erhebungsinstrumente eingesetzt, um die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im bzw. mit dem AÖ-Innovationsprozess zu erheben. Dabei handelt es sich um qualitative Verfahren (z.B. Feedback-Workshops inklusive der Gute-Arbeit-Ampel) und / oder standardisierte Befragungsinstrumente zu Arbeitsbedingungen und zur Arbeitszufriedenheit zu Beginn des AÖ-Vorhabens, während des Vorhabens und nach Abschluss des Vorhabens. Diese Verfahren / Messinstrumente werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten eingesetzt, um eine Veränderung (Verbesserung) der Arbeitsbedingungen nachvollziehen zu können.	<input type="checkbox"/>
		Die Mitarbeitenden werden auch bei der Umsetzung von erprobten AÖ-Innovationen in den Regelbetrieb beteiligt.	<input type="checkbox"/>

12. Verfahren zur Bearbeitung von Konflikten in Innovationsvorhaben			
Verfahren zur konstruktiven Konfliktbearbeitung, ggf. mit Hilfe externer Unterstützung (Mediation)	Bereits zu Projektbeginn vorgesehen	Verfahren der konstruktiven Konfliktbearbeitung wurden zu Projektbeginn im Steuerkreis vereinbart	<input type="checkbox"/>
		Es wird ein Finanzbudget für die externe Konfliktmediation vorgehalten.	<input type="checkbox"/>
		Unternehmensinterne Konfliktlösungen wurden umgesetzt (z.B. Workshops zur Klärung von Konfliktursachen und zur Konfliktlösung)	<input type="checkbox"/>

