

## Innovationsförderliche Strukturen

### Hintergrund

Damit Beschäftigte ihre Ideen einbringen, Verbesserungsvorschläge umsetzen und Veränderungen ausprobieren können, sind – neben einem entsprechenden Führungsverhalten – im Unternehmen Strukturen notwendig, die ein solches Verhalten auch unterstützen. Eine zentrale Voraussetzung ist die Regelung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.

Zuständigkeit schafft Verbindlichkeit. Damit Ideen für Neues in die betrieblichen Abläufe gebracht werden können, muss den Beschäftigten klar sein, wer im Unternehmen für welche Fragestellungen zuständig ist. Nur so kann sichergestellt werden, wer Ansprechpartner z.B. bei Fehlern oder bei Ideen für Prozessverbesserungen ist. Darüber hinaus ist es für die Umsetzung von Vorschlägen und Maßnahmen wichtig, Zuständigkeiten zu vereinbaren bzw. festzulegen, um zu gewährleisten, dass Dinge auch tatsächlich angepackt werden.

Schaffen Sie möglichst weitgehende Transparenz über die Strukturen ihres Betriebes. Erklären Sie als Führungskraft den Beschäftigten, wer warum für welche Aufgaben zuständig ist. Erläutern Sie auch Zeitarbeits- und Saisonarbeitskräften die wichtigsten Strukturen im Betrieb, um diese bestmöglich in die Strukturen einzubinden.

Um Zuständigkeiten zu regeln, gibt es verschiedene Möglichkeiten und Instrumente. Die Basis bildet dabei in der Regel ein Organigramm, in dem die Aufbaustruktur – und damit die hierarchische Ordnung – des Betriebes beschrieben sowie die wesentlichen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festgelegt sind. Über solche Vorgaben für den laufenden Betrieb hinaus kann beispielsweise für die Umsetzung von einzelnen Aktivitäten (z.B. Projekte) die Zuständigkeit beispielsweise auf Anordnung durch die Führungskraft oder durch Abstimmung im Team geregelt werden.

Die Regelung der Zuständigkeiten beinhaltet zwei „Gefahren“. Eine unbestimmte Vereinbarung im Sinne von „für die Umsetzung sind alle zuständig“ kann dazu führen, dass sich am Ende keiner verantwortlich fühlt – und nichts passiert. Auf der anderen Seite kann eine zu strikte Regelung z.B. in Arbeitsplatzbeschreibun-

---

Ein Kooperationsprojekt von

foodRegio 

iNNOwISE  
research • consulting

FOOD-PROCESSING  
INITIATIVE 

gen festgelegte Aufgaben dazu führen, dass Beschäftigte die Übernahme weiterer Aufgaben und/oder Zuständigkeiten ablehnen.

Speziell in kleinen und mittleren Unternehmen ist das Thema Innovation und/oder Veränderung in der Regel nicht im Organigramm abgebildet – allenfalls über den Bereich Produktentwicklung.

Die Initiierung von Innovationsvorhaben und die Steuerung von Innovationsprozessen erfolgt über Personen. Das können z.B. einzelne Personen sein wie z.B. ein Innovationsmanager. Dieser ist nicht allein für Neuerungen zuständig und sollte das Thema Innovation auch nicht alleine bearbeiten; er übernimmt vielmehr die Rolle eines „Kümmers“, der zwischen den beteiligten Personen und Abteilungen vermittelt, der die Menschen zusammenbringt und den Prozess in Gang hält.

Es können aber auch Innovationsteams gebildet werden, die idealerweise so zusammengesetzt sind, dass möglichst unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen genutzt werden können. Innovationsteams können aus einem festen Stamm von Mitgliedern bestehen. Um der jeweiligen Thematik entsprechend möglichst die am besten geeigneten Personen in Innovationsteams zusammenzubringen, bietet sich aber eine offene und flexible Form an, mit der z.B. eine Kerngruppe entsprechend weitere Mitglieder mit ins Team nehmen kann.

Um die Strukturen innovationsförderlich mit „Leben“ zu füllen, ist ein guter Mix aus Fach- und Führungskräften erforderlich. Gerade in der Ernährungsindustrie, die in der Regel mit einer Mischung aus relativ wenigen Fachkräften, vielen angelehnten Beschäftigten sowie Zeitarbeits- und Saisonarbeitskräften arbeitet, ist es für die erfolgreiche Umsetzung von Neuprodukten entscheidend, die richtigen Personen an den wichtigen Stellen zu positionieren, d.h. wo fundierte Fachkenntnisse und vielfach auch Führungskompetenz vorhanden sein müssen.

Hinweis: Trotz Sicherstellung einer möglichst hohen Flexibilität sollte darauf geachtet werden, dass sich Aufbaustruktur sowie Zuständigkeiten nicht zu häufig verändern. Um Neuerungen auf einer für die betroffenen Mitarbeiter möglichst kalkulierbaren und „sicheren“ Grundlage umsetzen zu können, ist eine entsprechende Stabilität in den Strukturen eine wichtige Voraussetzung.

---

Ein Kooperationsprojekt von



Eine Möglichkeit, um die Strukturen transparent zu machen, aber auch, um Hinweise auf Verbesserungen und/oder Veränderungsbedarf zu erhalten, kann z.B. ein Workshop mit den Beschäftigten zur Erarbeitung eines Organigramms durchgeführt werden.