



Innovationstreiber flexible Arbeitsgestaltung?

Die hier vorliegende Schwerpunktausgabe der præview widmet sich einem Thema, das bislang besonders den Unternehmen am Herzen lag. Es geht um die Flexibilität von Arbeit und Beschäftigung.

Flexible Beschäftigung, das hieß zunächst Gleitzeit, Teilzeit und Arbeitszeitkonten für abhängig Beschäftigte. Später entwickelten sich verschiedene Formen von „Arbeit auf Abruf“, die u.a. einer neuen Branche von Dienstleistern ins Leben halfen: der Zeitarbeit. Auch Alleinselbstständigkeit kann als ein solches Instrument der Flexibilisierung aufgefasst werden. Gemeinsam ist all diesen Flexibilitätsoptionen, dass sie Zeit und Ort der Arbeit geschmeidig an die Wechselfälle des Marktes anpassen. Die Arbeitsgestaltungsforschung ist das Thema bislang eher defensiv angegangen. Es ging darum, die schlimmsten Auswüchse zu verhindern und „prekäre“ Beschäftigungsformen zu begrenzen.

Erst seit wenigen Jahren werden auch die *Potenziale* flexibler Arbeitsgestaltung zum Thema gemacht. Warum muss Flexibilität nur dem Unternehmen nützen? Kann Flexibilisierung einen Beitrag zur Work-Life-Balance leisten? Unter welchen Bedingungen führt Flexibilität zu höherer Motivation oder zu gesünderer Arbeit? Steigert flexible Beschäftigung eventuell sogar die Innovationskraft der Unternehmen?

Unter anderem diesen Fragen widmet sich der Förderschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“.

Dabei kristallisierte sich heraus, dass flexible Arbeitsgestaltung sogar zu einem *Innovationstreiber* werden kann. Voraussetzung dafür: Sie muss mit den Flexibilisierungswünschen aus den persönlichen Lebensentwürfen der Mitarbeiter, Zeitarbeiter und Freelancer vereinbar sein. Die Innovationspotenziale speisen sich dabei aus verschiedenen Quellen:

1. Gelingt es, Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen mit den Flexibilitätswünschen der Mitarbeiter zu vereinbaren, fördert dies die Work-Life-Balance. Höhere Motivation und gestärkte Gesundheitsressourcen sind die Folgen. Gesundheit, Arbeitszufriedenheit und Motivation steigern auch die Innovationsfähigkeit der

Unternehmen. Nur gesunde und zufriedene Mitarbeiter sind auch kreativ und innovativ.

2. Flexibilitätsmodelle, die Zeiten familiärer Verantwortung – etwa die Betreuung von Kindern oder Pflegebedürftigen – einbeziehen und den Mitarbeitern berufliche Arbeit auch unter erschwerten Bedingungen ermöglichen, führen mindestens zum Erhalt des kreativen und innovativen Potenzials im Unternehmen. Real bedroht ist die Innovationskraft der Unternehmen nämlich mittlerweile dadurch, dass hochqualifizierte und hochinnovative Mitarbeiter(innen) das Unternehmen aus familiären Gründen dauerhaft verlassen und eine Wissens- und Innovationslücke hinterlassen.

3. Überlassene, „gemietete“ Arbeitskräfte aus der Zeitarbeit – dabei darf man nicht nur an gering qualifizierte Helfer denken – verfügen über ein Innovationspotenzial, das die meisten Unternehmen bislang überhaupt nicht auf dem Bildschirm haben und entsprechend auch kaum nutzen: Sie bringen das Prozess- und Innovationswissen aus ihren anderen Tätigkeitsfeldern ein und verkörpern so im Idealfall das Modell des „Wandergesellen“, der nicht nur bei jeder Arbeitsstelle Neues lernte, sondern auch das Wissen von einem Meister zum nächsten trug. Sie könnten die „Querdenker“ sein, die jedes Unternehmen benötigt, das ausgetretene Entwicklungspfade verlassen will. Sie könnten die Anreize sein, um von anderen zu lernen, wie man besser wird, was sich in anderen Unternehmen oder Branchen an Neuem tut. Sie könnten diejenigen sein, die Sprunginnovationen in einem Unternehmen forcieren.

4. Und auch die Innovationspotenziale von Freelancern werden bislang eher unterschätzt. Sie gelten als Flexibilitätsreserve par excellence, deren Arbeitszeit und Arbeitseinsatz das Unternehmen (als Kunde) praktisch nach Belieben verschiebt, verdichtet, auf den eigenen Bedarf richtet. Aber welches Unternehmen nutzt sie gezielt als Innovationspool? Wer ruft ihre Kreativität ab, indem er gezielte Innovationsbedarfe ausschreibt und an den Kreativen vergibt? Welches Unternehmen kauft gezielt Innovationen über Freelancer ein?

Lernen müssen die Unternehmen, dass die Arbeit von Freelancern Innovationen fördern kann und nicht nur die Kosteneffizienz steigert. Hier

gibt es noch viel zu tun für die Unternehmen. Und die Gesellschaft muss endlich die Umweltbedingungen für Alleinselbstständige nachhaltig verbessern, wenn diese Extremform „entgrenzter Arbeit“ nicht von einer Welle psychischer Erschöpfung an ihre Grenzen geführt werden soll. Das Innovationspotenzial, das in der „Versöhnung“ von Flexibilität und Stabilität liegt, ist bislang nicht ausgeschöpft. An vielen Stellen müssen die Unternehmen noch Konzepte und Modelle umsetzen, die zu einem „Fitting“ von Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen und Flexibilitätsbedarfen von Mitarbeitern und Freelancern führen. Der Blick der Unternehmen richtet sich dabei (noch) nicht auf Innovation und Innovationsfähigkeit.

Die hier versammelten Beiträge aus den Forschungsprojekten der Fokusgruppe „Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel“ sollen Anlass geben, auch intensiv über die Ausschöpfung der Innovationspotenziale flexibler Arbeit nachzudenken. Dass wir dabei erst am Anfang stehen, ist auch uns Arbeitsforschern klar.

Dortmund, im März 2011

Rüdiger Klatt
Herausgeber

