

# ver.di-Innovationsbarometer 2009/2010

## Ergebnisse der Befragung von Interessenvertretern zum Innovationsklima in den Unternehmen

Universität Bielefeld

Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)



Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft  
Bereich Innovation und Gute Arbeit

Universität Bielefeld  
Interdisziplinäres Zentrum  
für Frauen und Geschlechterforschung (IFF)

# Das ver.di-Innovationsbarometer

- Entwickelt von ver.di, Bereich Innovation & Gute Arbeit sowie der TU München, Lehrstuhl Prof. Reichwald
- Weiterentwicklung und Überarbeitung in 2009 durch ver.di und Universität Bielefeld, Interdisziplinäres Zentrum für Frauen und Geschlechterforschung (IFF), Projekt Innovation und Diversity
- Erhebungen in 2005, 2006, 2008, 2009
- Befragungsteilnehmer
  - ➔ in ver.di organisierte Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten (2005/2006/2008)
  - ➔ in ver.di organisierte Betriebs- und Personalräte (2008, 2009)
- Befragungsmethode
  - ➔ Schriftliche Befragung (2005/2006), Online-Fragebogen (2008, 2009)
- Ziel
  - ➔ Beschreibung des Innovationsklimas in den Unternehmen
  - ➔ 2009: zusätzliche Fragen zum Thema Innovation und Diversity

- ⊖ Das ver.di-Innovationsbarometer ist keine Repräsentativbefragung. Die Ergebnisse sind als Tendenzaussagen zur Entwicklung der Innovationspolitik und des Innovationsverhaltens von Dienstleistungsunternehmen aus Sicht der Interessenvertreter zu werten.
- ⊖ Aufgrund der umfassenden Überarbeitung des Innovationsbarometers 2009/2010 sind keine aussagekräftigen Einzelvergleiche mit den Vorjahresergebnissen möglich.



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Die Befragten 2009 – Zusammensetzung

- Insgesamt haben sich 610 Personen an der Innovationsbefragung 2009/2010 beteiligt (2008: 488).
- Der „typische“ Befragungsteilnehmer ist männlich, Betriebsrat, 50 Jahre und arbeitet in einem nicht-börsennotierten Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten.

Befragungsteilnehmer/innen	Anzahl	Anteil %
Männlich	423	74,3%
Weiblich	146	25,7%
Summe	569	100,0%
Keine Angabe	41	
Mitglied im Betriebsrat	518	84,9%
Mitglied im Aufsichtsrat	160	26,2%
Gewerkschaftsvertreter im AR	27	4,4%
<i>(Mehrfachnennungen, n=610)</i>		
Durchschnittsalter (Jahre)	50	

Unternehmensgröße	Anzahl	Anteil %
1 - 10 Mitarbeiter	4	0,7%
11 - 50 Mitarbeiter	32	5,5%
51 - 100 Mitarbeiter	40	6,9%
101 - 250 Mitarbeiter	79	13,6%
251 - 500 Mitarbeiter	72	12,4%
501 - 1000 Mitarbeiter	57	9,8%
1001 - 2000 Mitarbeiter	77	13,3%
2001 - 5000 Mitarbeiter	66	11,4%
über 5000 Mitarbeiter	152	26,3%
Summe	579	100,0%
keine Angabe	31	5,1%

Universität Bielefeld

Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Die Befragten 2009 – Zusammensetzung

- Die Hälfte der Befragungsteilnehmer/innen kommt aus folgenden Branchen:

- ➔ Gesundheitswesen
- ➔ Telekommunikation
- ➔ Finanzdienstleistungen
- ➔ Einzelhandel
- ➔ Energieversorger
- ➔ Postunternehmen

- Der Großteil der Befragten kommt aus Unternehmen die bereits seit mindestens 35 Jahren existieren.

Branchenzugehörigkeit	Anzahl absolut	Anteil in %
Gesundheitswesen	39	9,9%
Telekommunikation	39	9,9%
Finanzdienstleistungen	38	9,6%
Einzelhandel	33	8,4%
Energieversorgung	34	7,6%
Postunternehmen	23	5,8%
Druckereien	18	4,6%
Verkehrsgewerbe	16	4,1%
Großhandel	14	3,6%
Papierindustrie/-verarbeitung	14	3,6%
IT-Dienstleistungen	13	3,3%
Heime	11	2,8%
Sozialwesen	10	2,5%
Öffentliche Verwaltung	10	2,5%
Sonstige persönliche Dienstleistungen	8	2,0%
Sonstige Wirtschaftszweige	74	19,8%
Summe	394	100,0%
Keine Angabe	216	

Unternehmensgründung	Anzahl	Anteil in %
2005 -	29	5,2%
1995 - 2004	84	15,1%
1985 - 1994	61	11,0%
1975 - 1984	25	4,5%
-1974	358	64,3%
Summe	557	100,0%
keine Angabe	53	9,5%



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Einleitung: Die Entwicklung von Innovationen

- Betriebliche Innovationsprozesse gehen - v.a. im Dienstleistungssektor - über die Entwicklung neuer Technologien hinaus. Innovationen umfassen die „Hervorbringung, Umsetzung und Einführung von Neuerungen in Form von Produkten, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodellen am Markt“ (Robers 2008).
- Zunehmender Wettbewerb und steigende Kundenanforderungen stellen das betriebliche Innovationsgeschehen vor neue Herausforderungen. Die klassische Arbeitsteilung zwischen Entwicklung und Produktion lässt sich aufgrund des damit verbundenen Zeitverzugs immer weniger aufrechterhalten. Die Erzeugung von Innovationen muss deshalb als ein kontinuierlicher Prozess angelegt sein, der zunehmend in die Produktion und Vermarktung von Gütern und Dienstleistungen integriert wird und sich nicht mehr ausschließlich von spezialisierten F&E-Abteilungen leisten lässt.
- Die Entwicklung von Innovationen ist somit als sozialer Prozess zu verstehen, der die Integration aller Beschäftigter in die Generierung neuer Ideen, Produkte und Verfahren erfordert und ohne eine systematische Kompetenz- und Organisationsentwicklung nicht möglich ist. Deshalb ist es erforderlich, eine arbeitsorientierte Sichtweise auf Innovationen zu werfen, denn Innovationen werden von Menschen gemacht.

Universität Bielefeld

Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)

ver.di

Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Einleitung: Die Entwicklung von Innovationen

- Neben dem dauerhaften Erhalt des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten gilt als Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung von Innovationen eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, die den Arbeitnehmer/innen Handlungsspielräume bietet, Autonomie ermöglicht und die Fähigkeiten und Kompetenzen aller Mitarbeiter in den Arbeits- und Innovationsprozess mit einbezieht (Beermann 2009).
- Das vorliegende Innovationsbarometer gibt Auskunft über das Innovationsklima in Unternehmen. Die Ergebnisse der Umfrage spiegeln die Stimmung in den Unternehmen aus Sicht der betrieblichen Mitbestimmungsorgane wider. Deren Sichtweise wurde im Zusammenhang mit Innovationsförderung und der Beurteilung des Innovationsklimas bislang zu wenig beachtet. Die im folgenden dargestellten Antworten der Befragten geben einen Überblick über
  - ➔ die verfolgten betrieblichen Innovationsstrategien,
  - ➔ die Entwicklung einer innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung und Unternehmenskultur in den Unternehmen,
  - ➔ die Nutzung des Innovationspotenzials aller Beschäftigten im Sinne eines ganzheitlichen Management des Wissens sowie
  - ➔ die Rolle der Mitbestimmungsorgane im Innovationsprozess.

Universität Bielefeld

Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de

ver.di

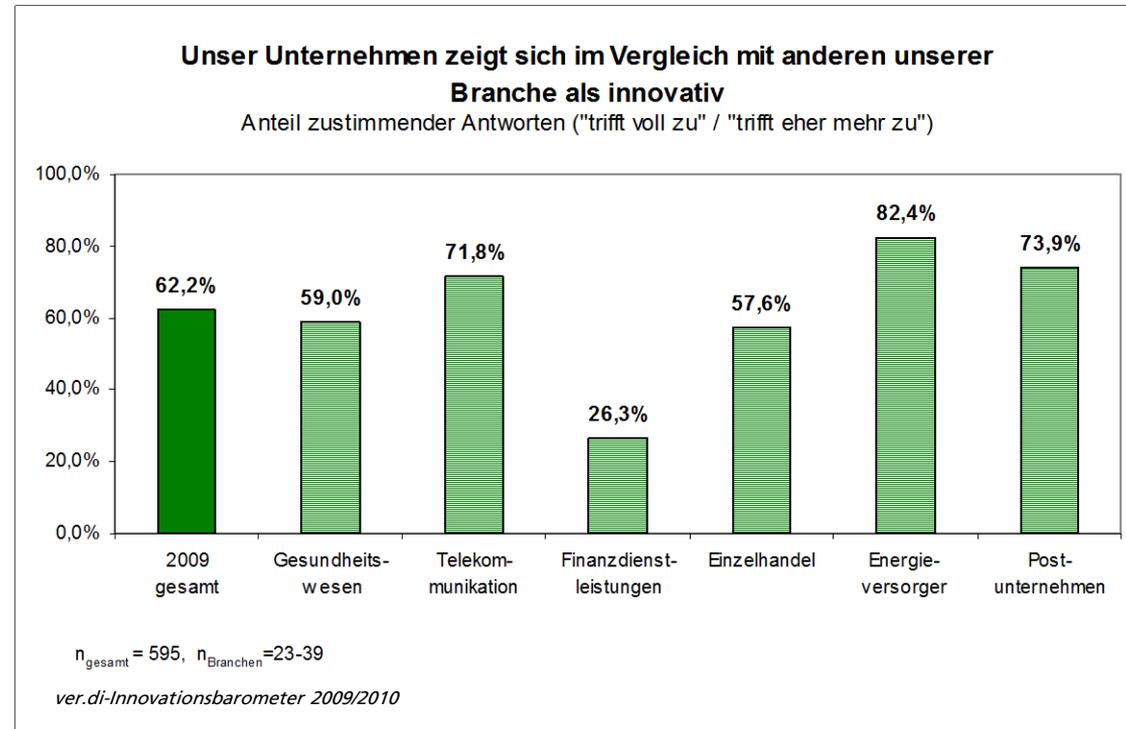
Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Wie innovativ sind die Unternehmen?



Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)



Gemeinsam  
für gute Arbeit

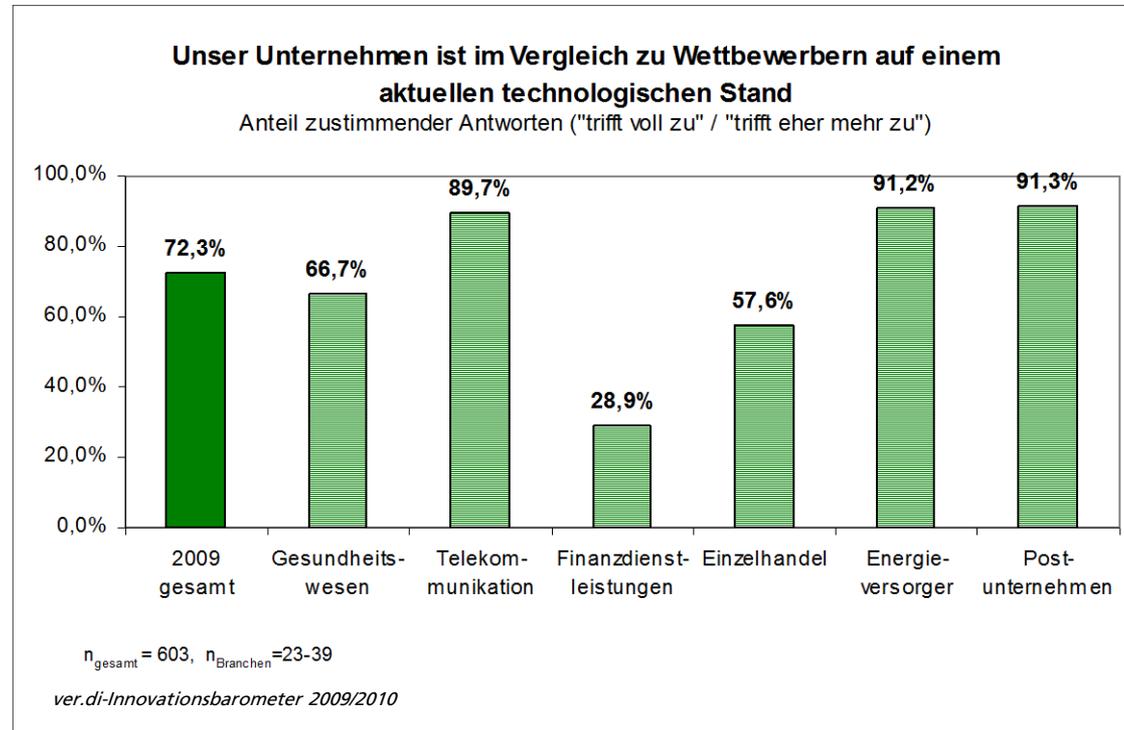


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- 62,2% der Befragten sind der Meinung, dass sich ihr Unternehmen im Vergleich mit anderen der Branche als innovativ zeigt. Überdurchschnittlich hoch ist dieser Anteil in der Branche Energieversorgung, während bei Finanzdienstleistern nur ein vergleichsweise kleiner Anteil der Interessenvertreter ihr Unternehmen als innovativ einschätzt.

# Technologischer Stand der Unternehmen



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam für gute Arbeit

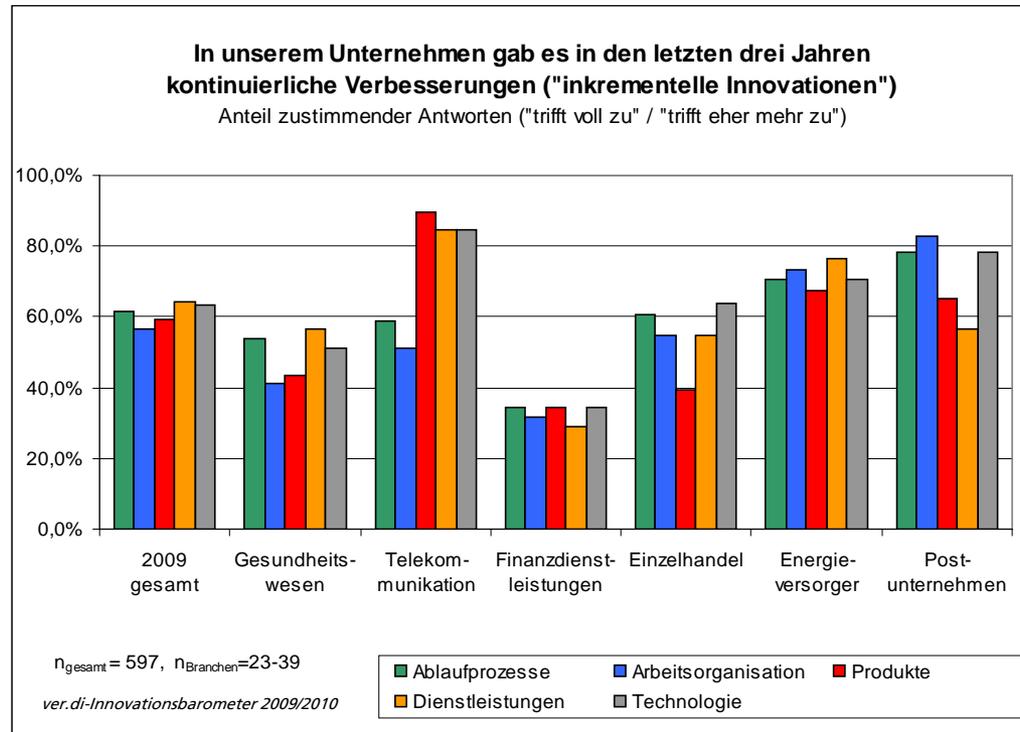


Vereinte Dienstleistungs-Gewerkschaft

Innovation und Gute Arbeit

- Nach Meinung der meisten Interessenvertreter befinden sich die Unternehmen in den jeweiligen Branchen auf dem aktuellen technologischen Stand.

# Formen betrieblicher Innovationen: „Inkrementelle Innovationen“



- Die betrieblichen Innovationsprozesse sind v.a. durch kontinuierliche Verbesserungen geprägt. Dies bestätigen rund 60% der Befragten Interessenvertreter. Im Telekommunikationssektor beziehen sich diese primär auf Produkte, Dienstleistungen und Technologien. Bei Energieversorgern und Postunternehmen stehen dagegen Innovationen bei Prozessen und der Arbeitsorganisation im Vordergrund.



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



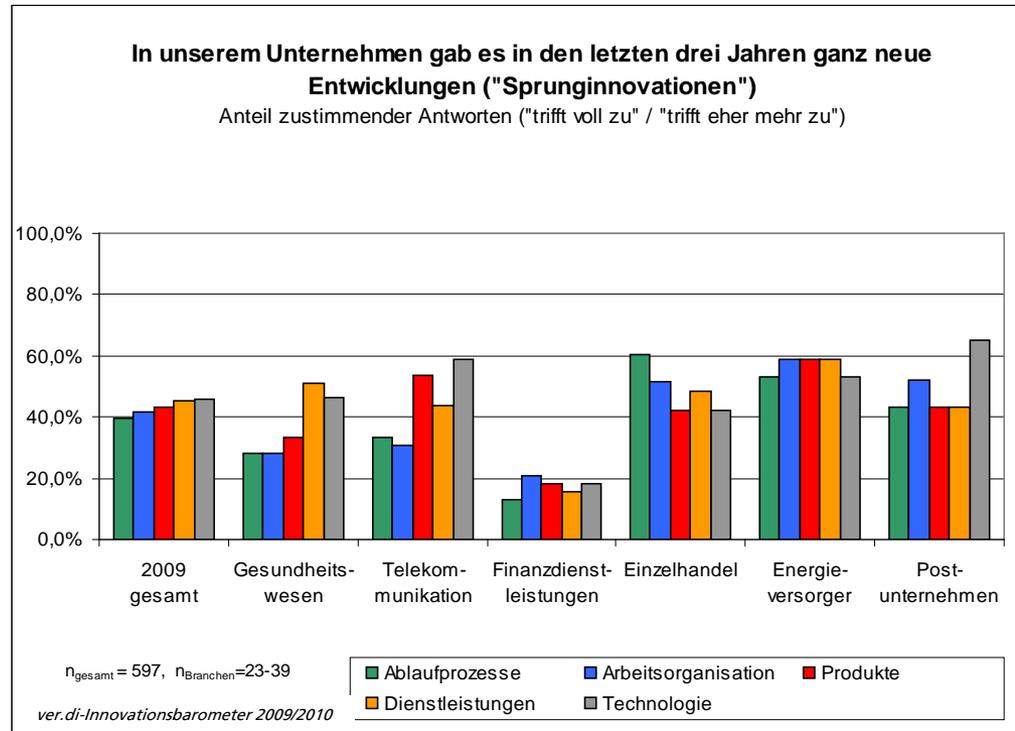
Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Formen betrieblicher Innovationen: „Sprunginnovation“



- Gänzlich neue Entwicklungen bestätigen rund 40% der Interessenvertreter. Überdurchschnittlich hoch sind solche „Sprung-Innovationen“ beim Einsatz neuer Technologien bei Post- sowie Telekom-Unternehmen; im Einzelhandel sind v.a. die Ablaufprozesse von Neuentwicklungen betroffen. Bei Energieversorgern kommt den Sprunginnovationen insgesamt eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung zu.



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



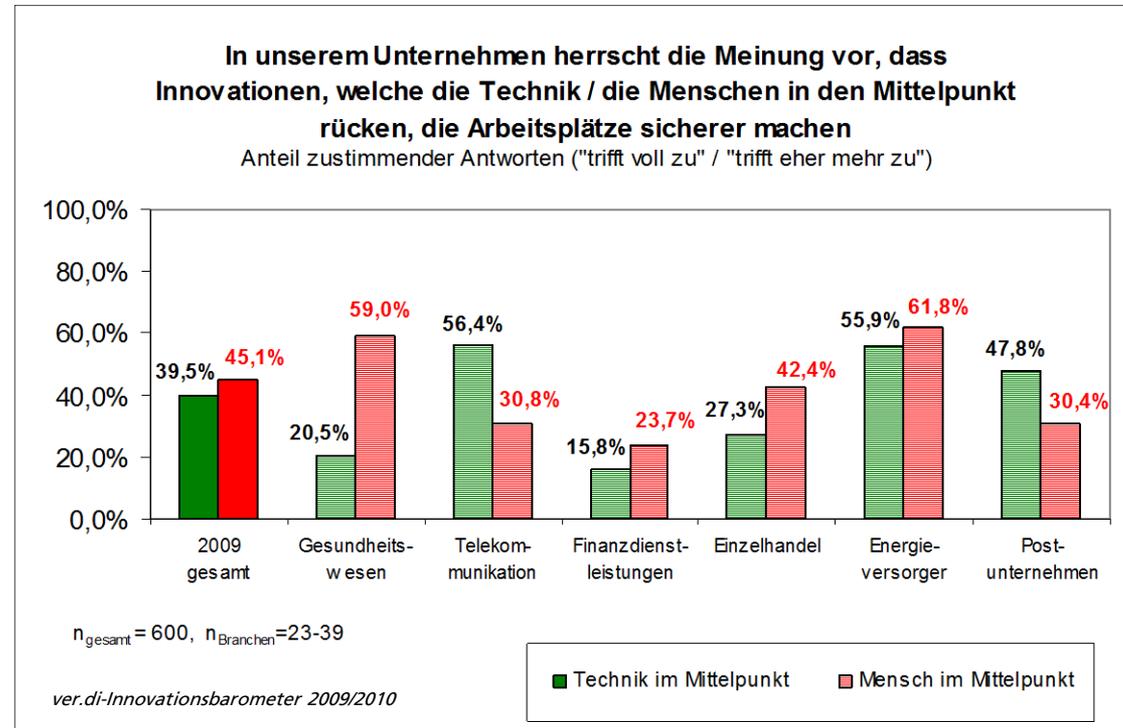
Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Welche Innovationen machen Arbeitsplätze sicherer?



- Weniger als die Hälfte der befragten Interessenvertreter sehen den Innovationsprozess in den Unternehmen in Zusammenhang mit der Sicherung von Arbeitsplätzen. Innovationen, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht werden im Gesundheitswesen eher mit einem positiven Arbeitsplatzeffekt in Zusammenhang gebracht; bei Telekommunikationsunternehmen herrscht die Meinung vor, dass positive Beschäftigungseffekte eher von technologischen Innovationen ausgehen.



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



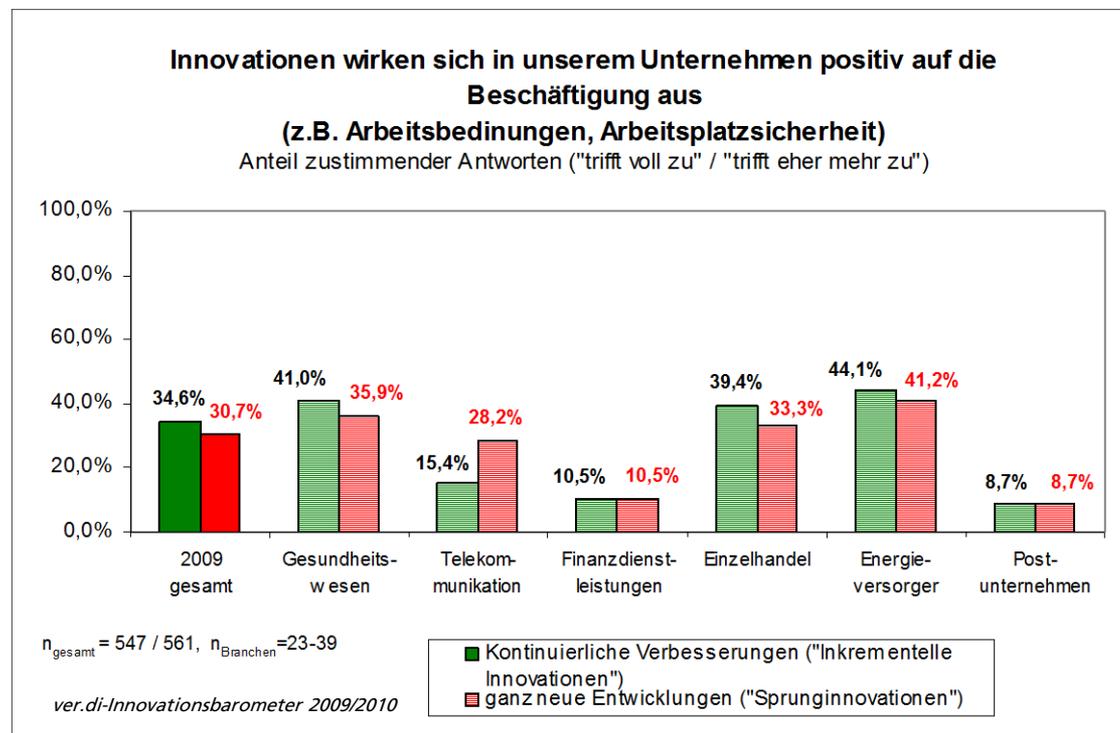
Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Wie wirken sich Innovationen auf die Beschäftigung aus?



Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)



Gemeinsam für gute Arbeit

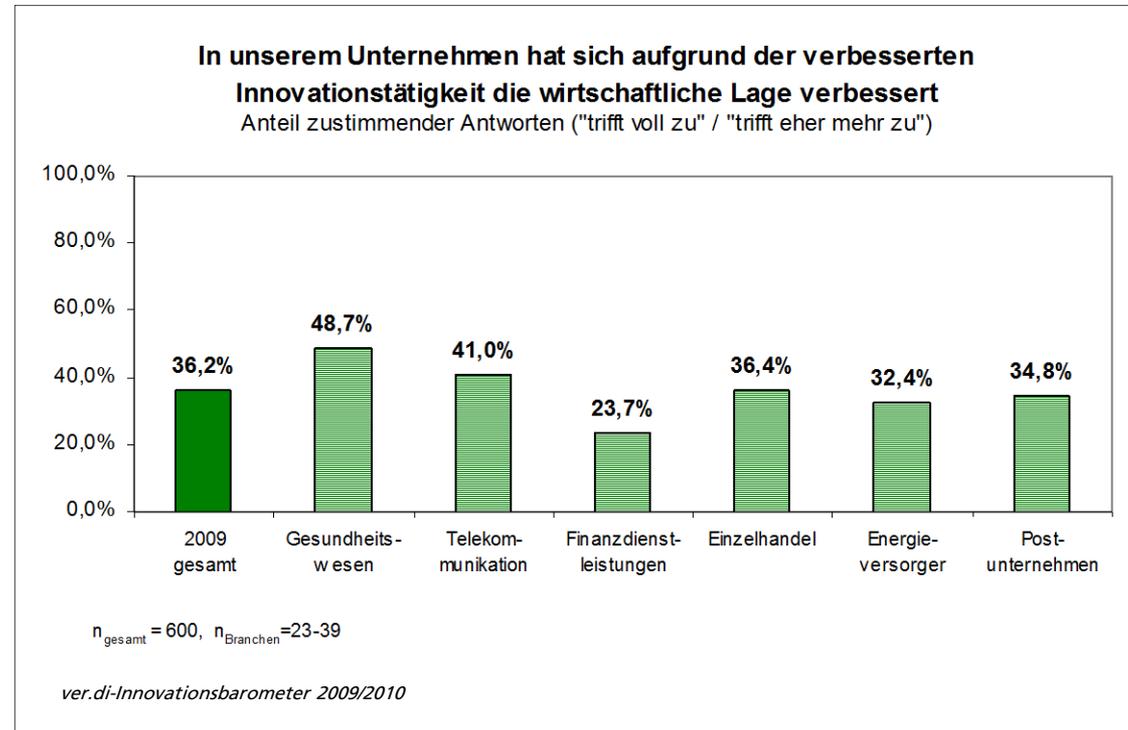


Vereinte Dienstleistungs-Gewerkschaft

Innovation und Gute Arbeit

- Insgesamt sehen nur ein Drittel der Interessenvertreter einen positiven Zusammenhang zwischen Innovationen und Beschäftigung. V.a. in der Finanzdienstleistungsbranche und bei Postunternehmen wird ein positiver Einfluss von Innovationen auf Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzsicherheit eher skeptisch beurteilt.

# Einfluss von Innovationen und die wirtschaftliche Lage der Unternehmen



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit

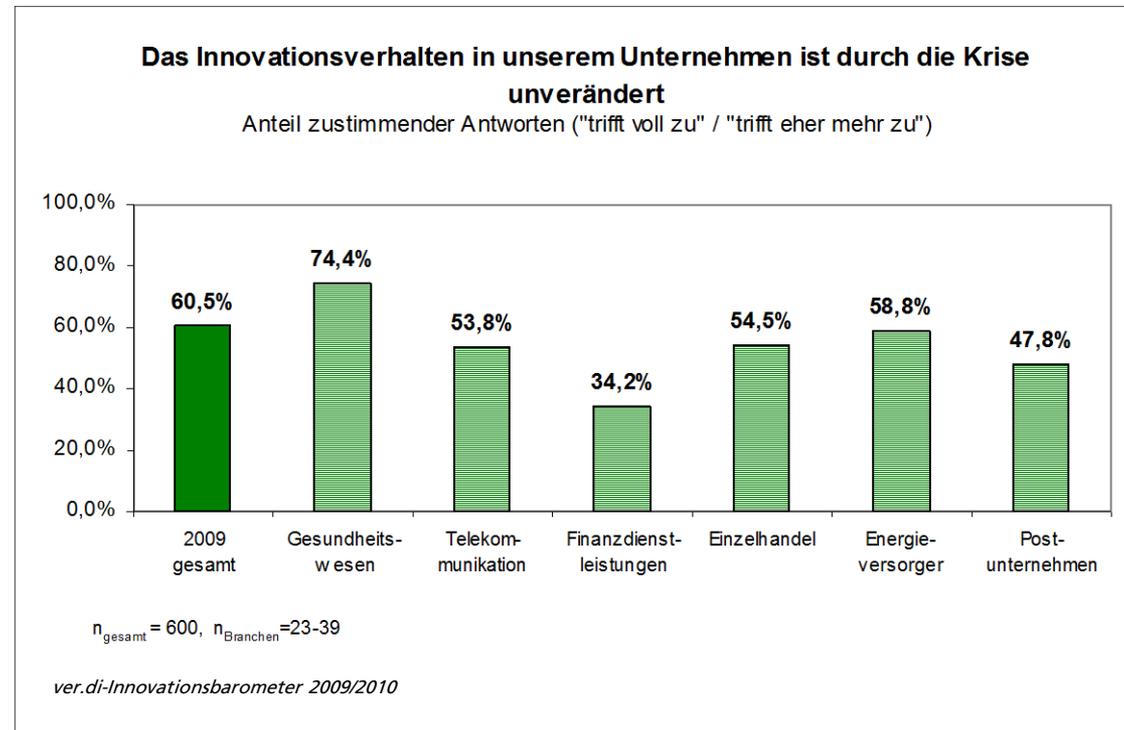


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- Nur ein gutes Drittel der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte sind der Meinung, dass sich aufgrund der Innovationstätigkeit die wirtschaftliche Lage ihres Unternehmens verbessert hat. Im Gesundheitswesen ist der Anteil derer, die diese Einschätzung teilen mit knapp 50% vergleichsweise hoch, bei Finanzdienstleistern sehen nur ein knappes Viertel der Interessenvertreter einen positiven Zusammenhang zwischen Innovationen und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens.

# Innovationsverhalten in der Wirtschaftskrise



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit

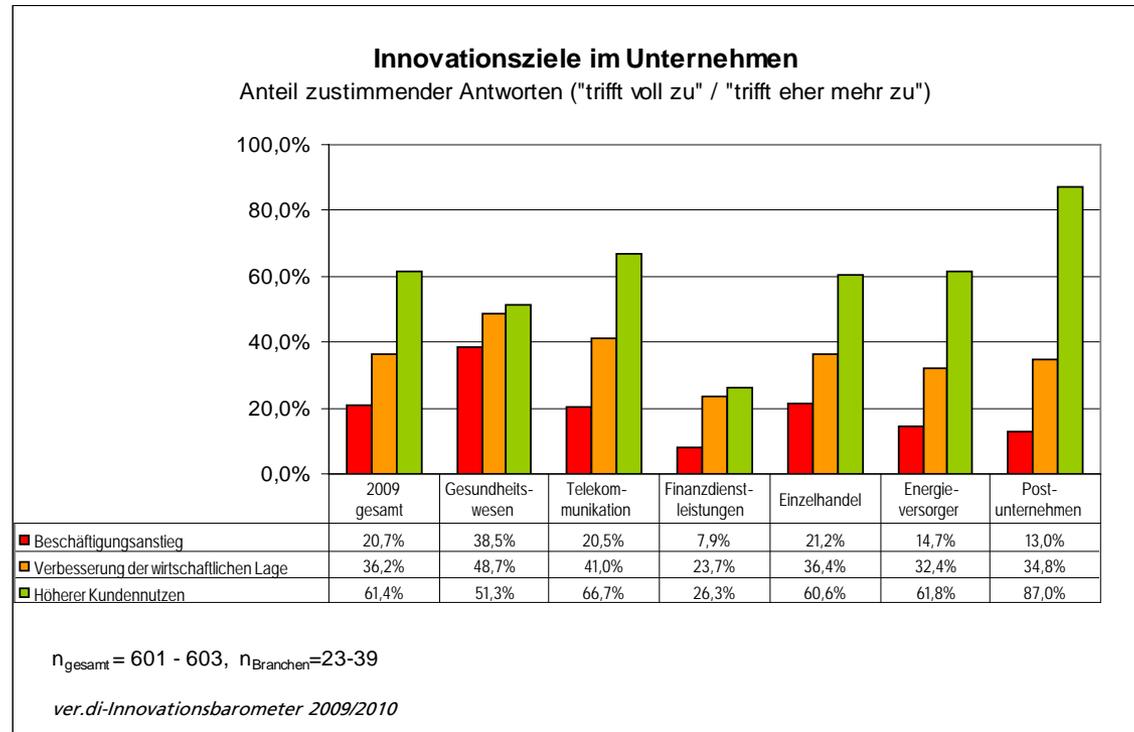


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat auch beim Innovationsverhalten ihre Spuren hinterlassen. V.a. bei den krisengeplagten Finanzdienstleistern und bei Postunternehmen ist der Anteil der Befragten, die keine negativen Auswirkungen der Wirtschaftslage auf das betriebliche Innovationsverhalten sehen, vergleichsweise gering. Bei Unternehmen < 500 Beschäftigte berichten nur 10% der Interessenvertreter von einem veränderten Innovationsverhalten der Unternehmen in der Krise. ver.di – Innovationsbarometer 2009/2010

# Welche Ziele werden durch Innovationen verfolgt?



- Bei den Zielen der betrieblichen Innovationspolitik steht ein höherer Kundennutzen durch Prozess- oder Produktverbesserungen klar im Vordergrund. Besonders dominant ist diese Kundenorientierung bei Postunternehmen. Auffallend ist auch hier die zurückhaltende Bewertung der Innovationsziele von Interessenvertretern in der Finanzdienstleistungsbranche.



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



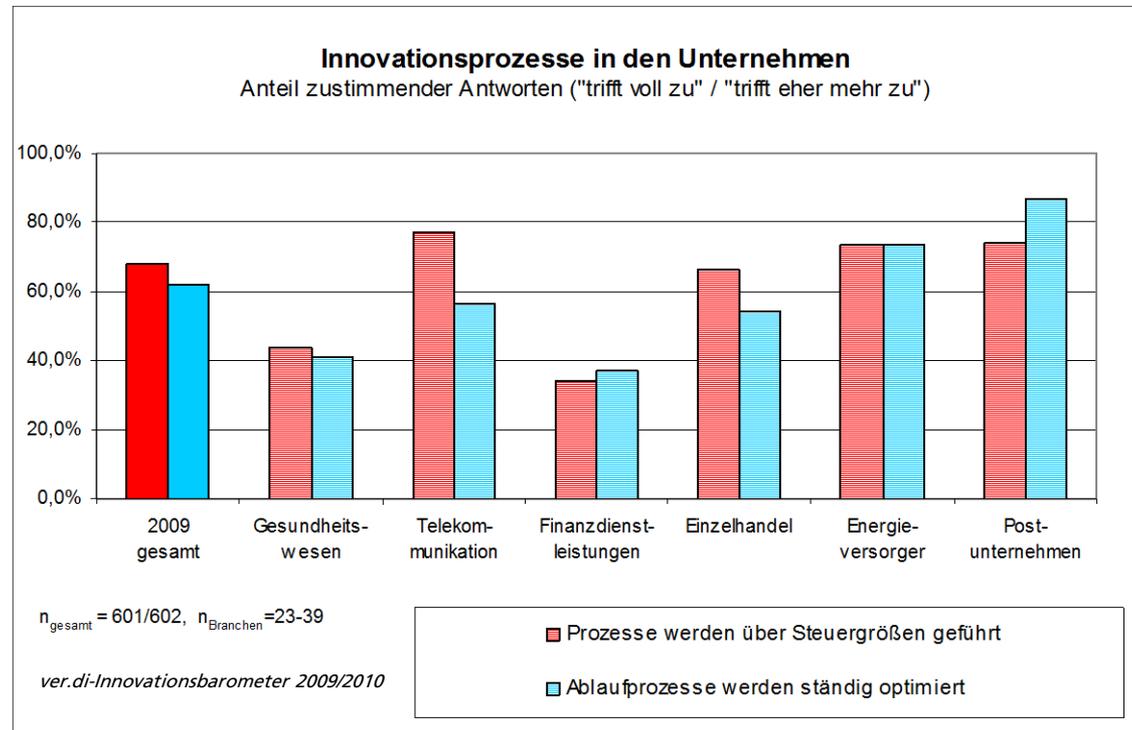
Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Innovationsmanagement in den Unternehmen



- Gefragt nach den Innovationsprozessen im Unternehmen werden diese insbesondere bei Telekommunikationsunternehmen, aber auch bei Energieversorgern und Postunternehmen durch Steuergrößen geführt. Bei letzteren steht im betrieblichen Innovationsprozess zudem die Optimierung der Ablauforganisation im Vordergrund.



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



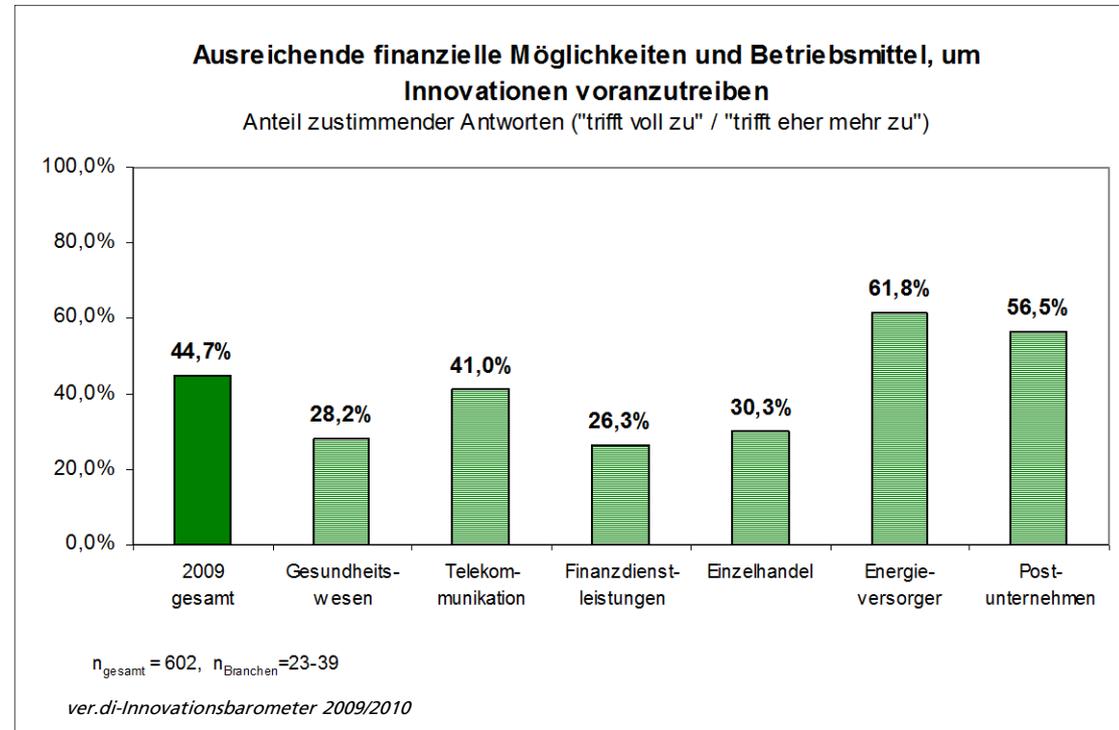
Gemeinsam für gute Arbeit



Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Innovation und Gute Arbeit

# Ressourcen für Innovationen



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit

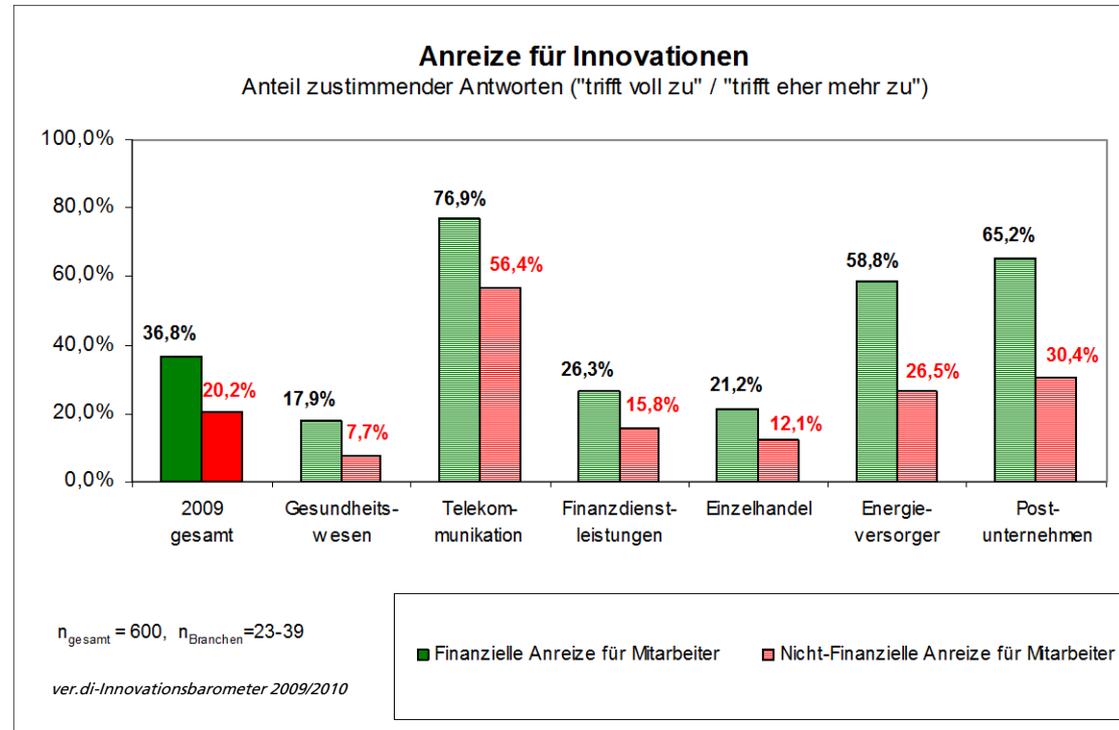


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- Knapp 45% der Befragten ist der Meinung, dass in ihrem Unternehmen ausreichende finanzielle Möglichkeiten existieren, um Innovationen voranzutreiben. Im Gesundheitswesen, bei Finanzdienstleistungen und im Einzelhandel ist dies bei deutlich weniger Unternehmen der Fall. Interessenvertreter bei Energieversorger und bei Postunternehmen berichten dagegen überwiegend von ausreichend Finanzmitteln für Innovationen.

# Innovationsanreize für Arbeitnehmer/innen?



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam für gute Arbeit



Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Innovation und Gute Arbeit

- Besondere Anreizprogramme zur Förderung von Innovationen sind insgesamt betrachtet eher die Ausnahme. Bei Unternehmen > 5000 Beschäftigte berichten jedoch 63% der Interessenvertreter von solchen Anreizsystemen. Bei TK-unternehmen sowie bei Energieversorgern und Postunternehmen sind solche finanziellen und nicht-finanziellen Anreize weit verbreitet. Im Einzelhandel, im Gesundheitswesen sowie bei FDL spielen sie dagegen keine relevante Rolle..

# Innovative Arbeitnehmer/innen



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de

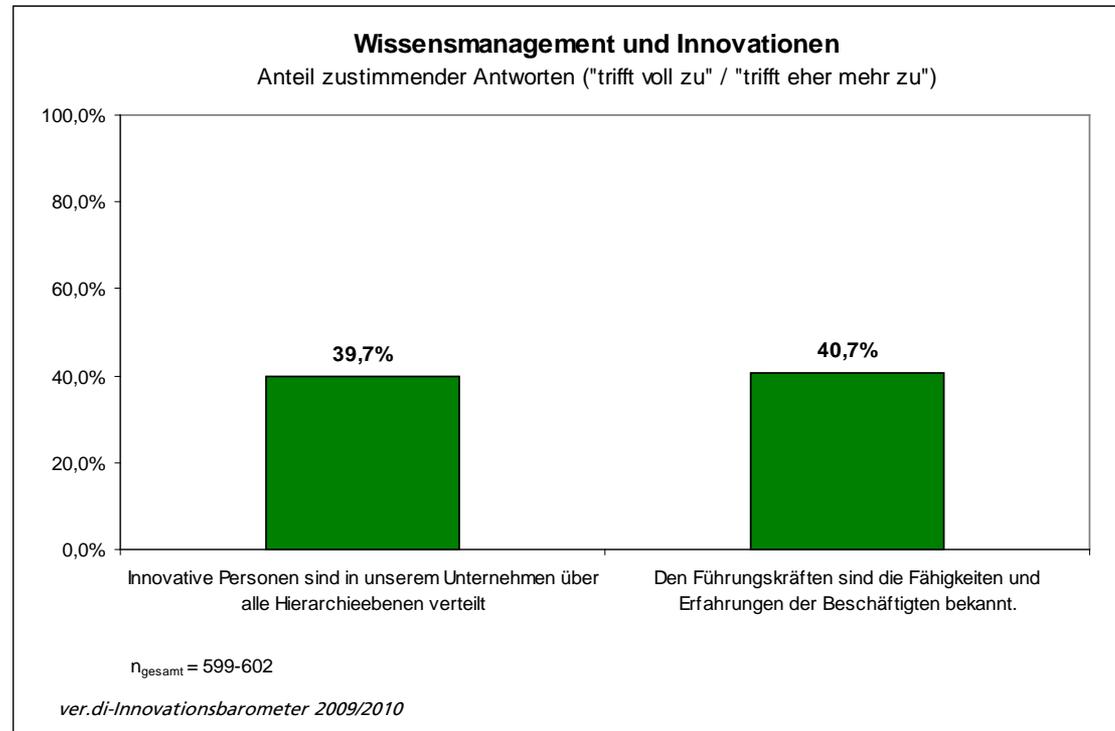


Gemeinsam  
für gute Arbeit



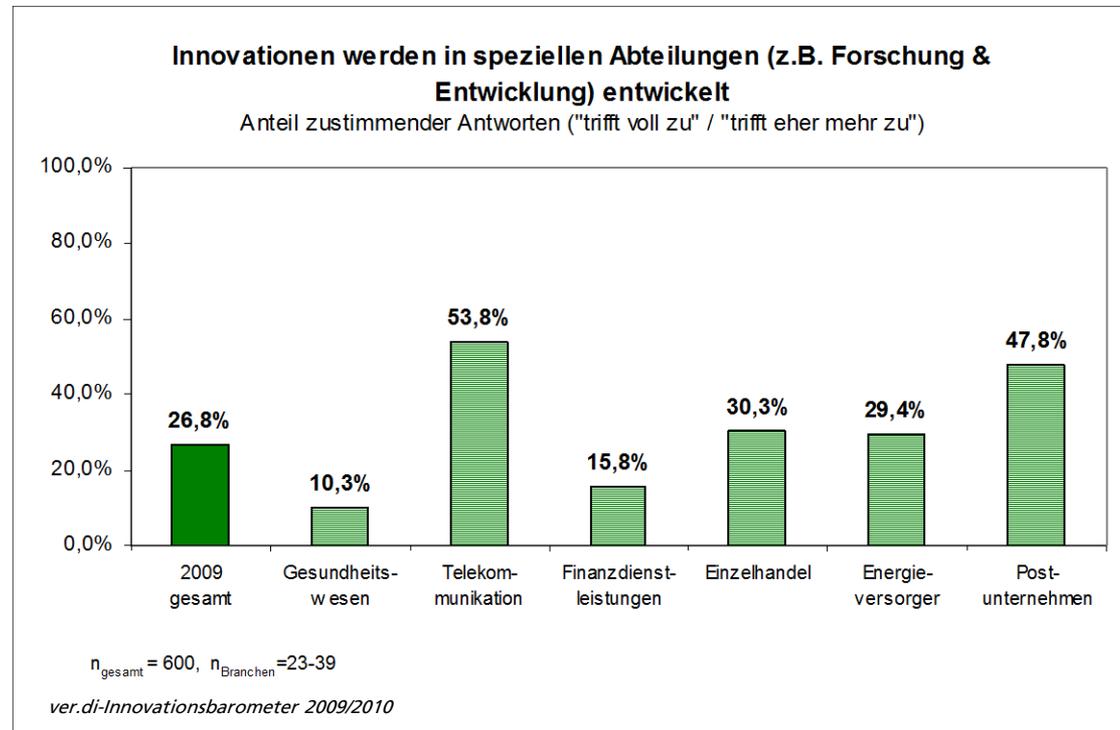
Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit



- Innovationen kommen in den Unternehmen meist nicht aus allen Bereichen der Belegschaft. Nur knapp 40% der Befragten bestätigen, dass innovative Personen im Unternehmen über alle Hierarchieebenen verteilt sind.
- Nur gut 40% der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte berichten, dass den Führungskräften die Fähigkeiten und Erfahrungen ihrer Beschäftigten in ausreichendem Maße bekannt sind.

# Wo werden Innovationen entwickelt?



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit

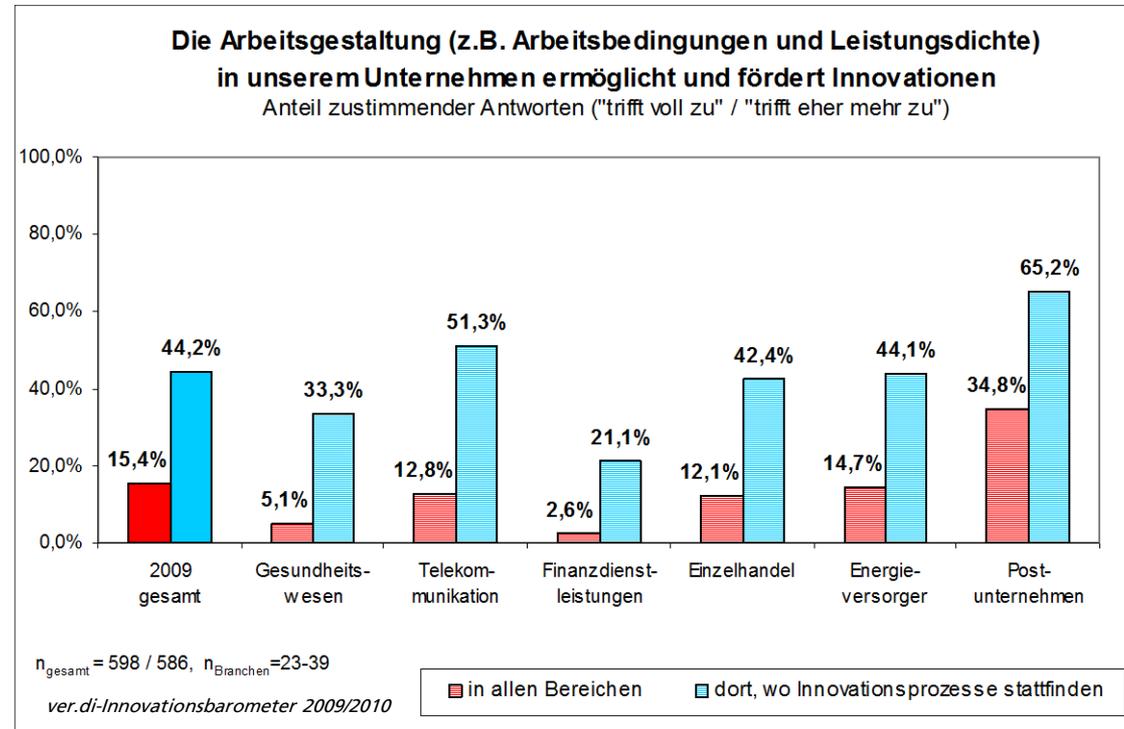


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- Insgesamt betrachtet beschränkt sich nur in gut einem Viertel der Unternehmen die Entwicklung von Innovationen auf spezielle F&E-Abteilungen (Großunternehmen: 43%). Bei Telekommunikations- und Postunternehmen dagegen ist eine solche Spezialisierung den Befragten zufolge deutlicher ausgeprägt. Generell sind spezielle Entwicklungsabteilungen in Unternehmen mit mehr als 5000 Beschäftigten deutlich öfter zu finden, als bei KMUs.

# Arbeitsbedingungen – Einfluss auf den Innovationsprozess



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam für gute Arbeit

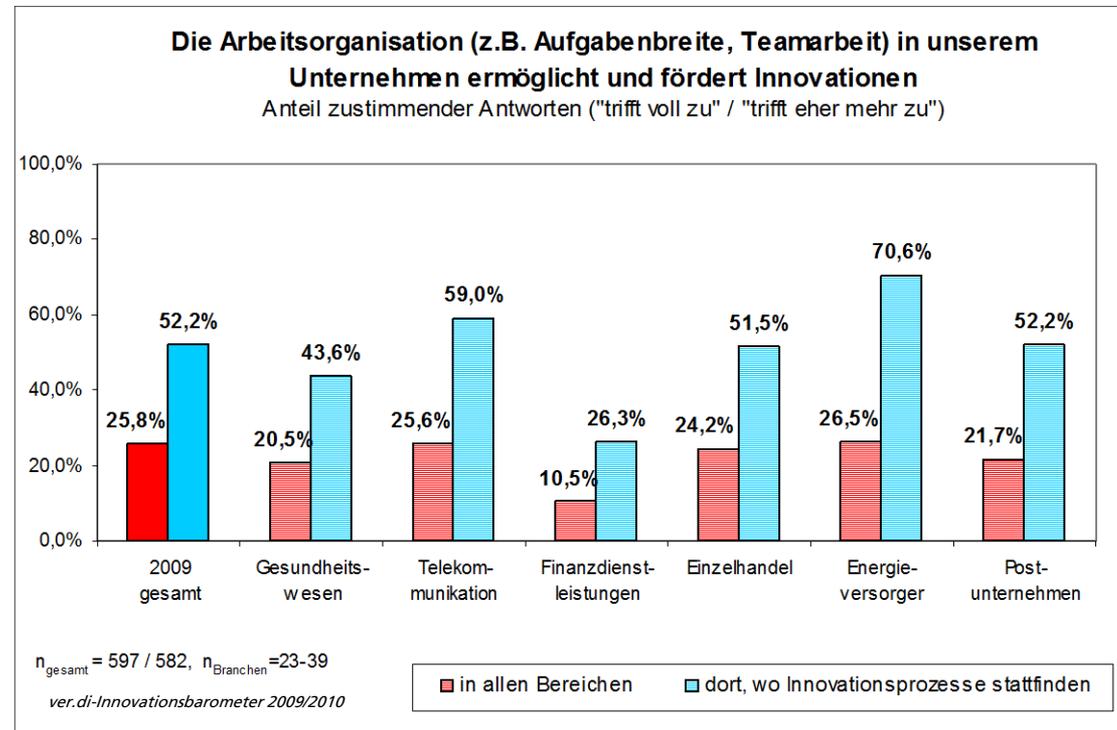


Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Innovation und Gute Arbeit

- Eine in allen Bereichen innovationsförderliche Arbeitsgestaltung ist eher die Ausnahme. Die Arbeitsgestaltung in den Betrieben ermöglicht und fördert Innovationen überwiegend nur dort, wo Innovationsprozesse stattfinden. Sehr ausgeprägt ist der Unterschied bezüglich einer innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung v.a. im Gesundheitswesen und bei Telekommunikationsunternehmen.

# Arbeitsbedingungen – Einfluss auf den Innovationsprozess



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam für gute Arbeit

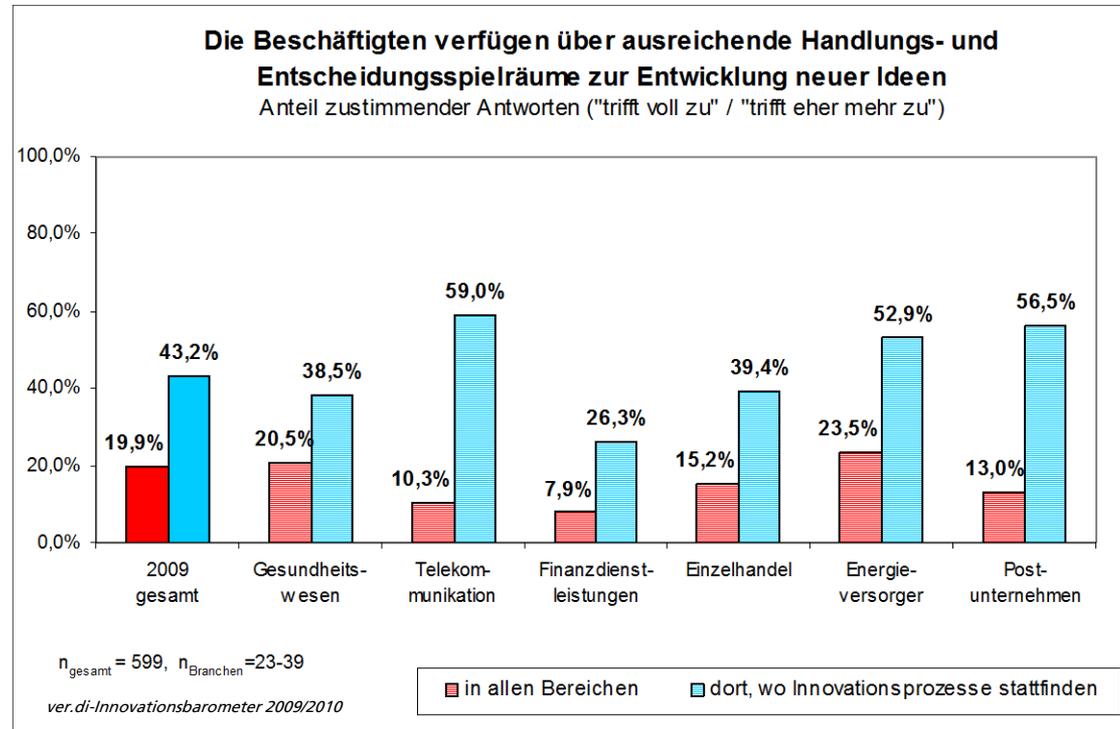


Vereinte Dienstleistungs-Gewerkschaft

Innovation und Gute Arbeit

- Auch bei der Arbeitsorganisation ist diese überwiegend nur in solchen Bereichen innovationsförderlich ausgestaltet, wo Innovationsprozesse stattfinden. In anderen Teilen des Unternehmens ermöglicht und fördert die Arbeitsorganisation nur eingeschränkt Innovationen.

# Ausreichende Handlungsspielräume der Beschäftigten für neue Ideen?



Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)



Gemeinsam für gute Arbeit

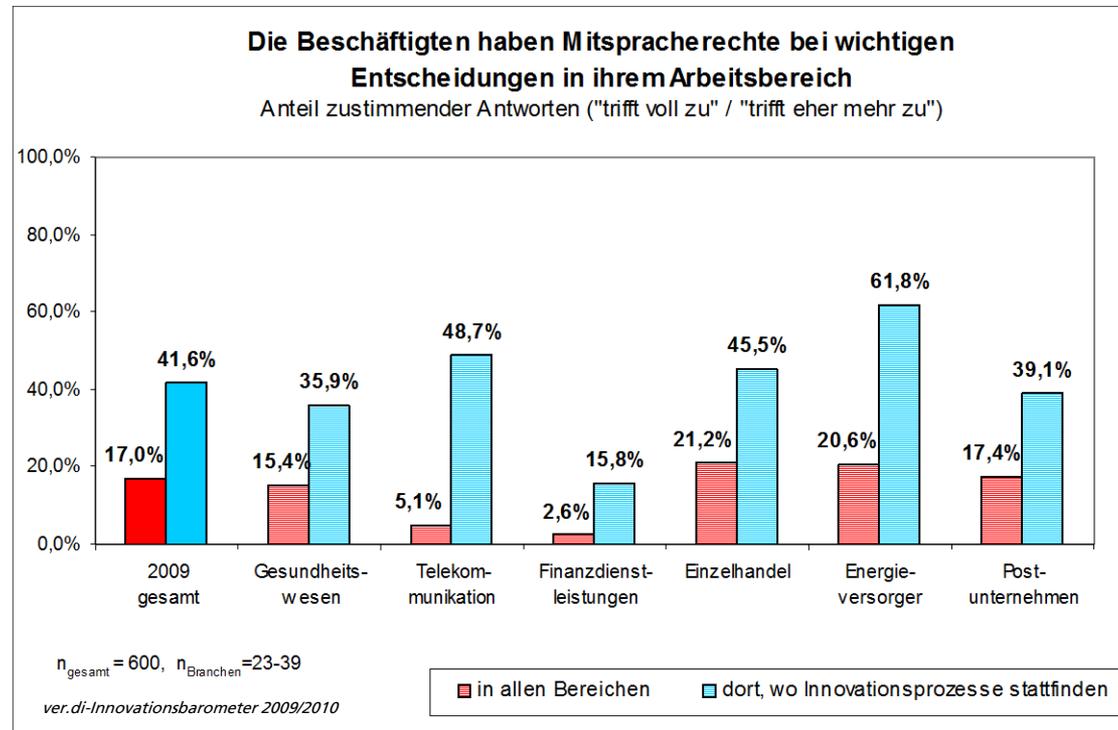


Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Innovation und Gute Arbeit

- Ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume zur Entwicklung neuer Ideen sind in den meisten Unternehmen nur in den innovationsgenerierenden Bereichen vorhanden. Besonders ausgeprägt ist diese Handlungsautonomie den Befragten zufolge bei Telekommunikationsunternehmen. Dagegen sind hier die Handlungsspielräume in anderen Unternehmensbereichen ausgesprochen gering.

# Mitspracherechte am Arbeitsplatz



Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)



Gemeinsam für gute Arbeit

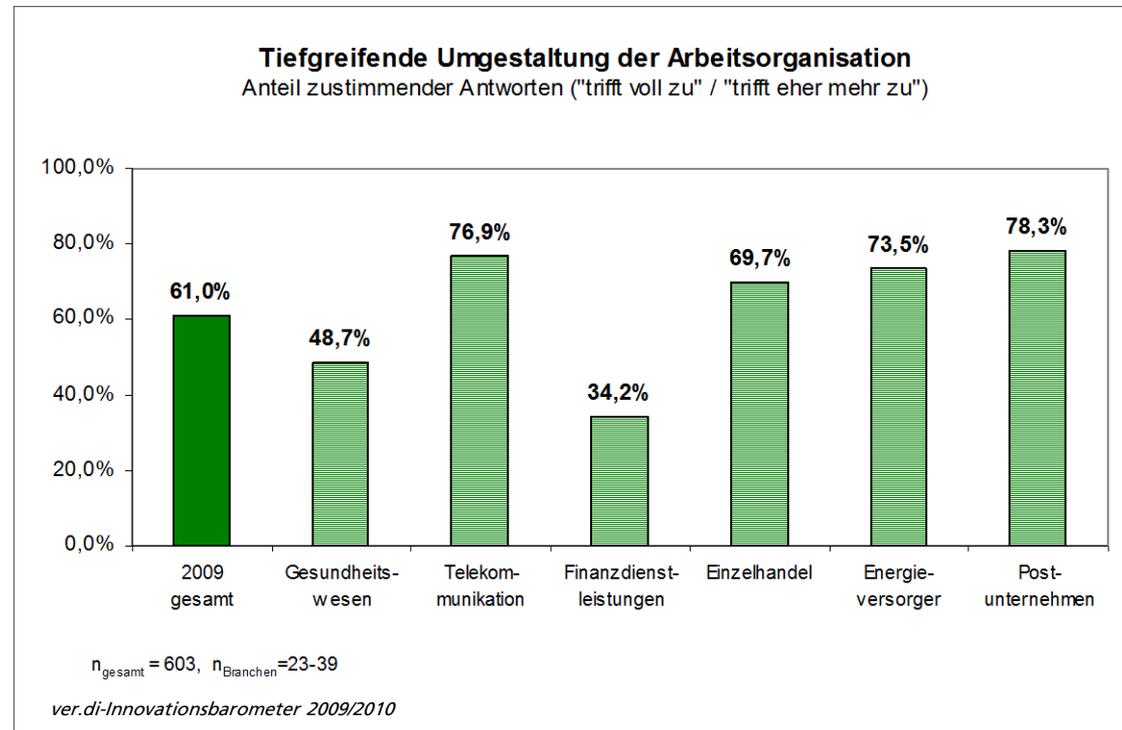


Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Innovation und Gute Arbeit

- Bei den Telekommunikationsunternehmen zeigt sich auch bezüglich der Mitspracherechte der Beschäftigten bei wichtigen Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich eine deutliche Trennung zwischen den innovationsgenerierenden und anderen Unternehmensbereichen. Nur 5,1% der Interessenvertreter berichten von entsprechenden Mitspracherechten in allen Bereichen. Dort wo Innovationsprozesse stattfinden, ist die Mitwirkung der Arbeitnehmer weitaus ausgeprägter.

# Arbeitsorganisation – tiefgreifende Umgestaltung



Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)



Gemeinsam  
für gute Arbeit

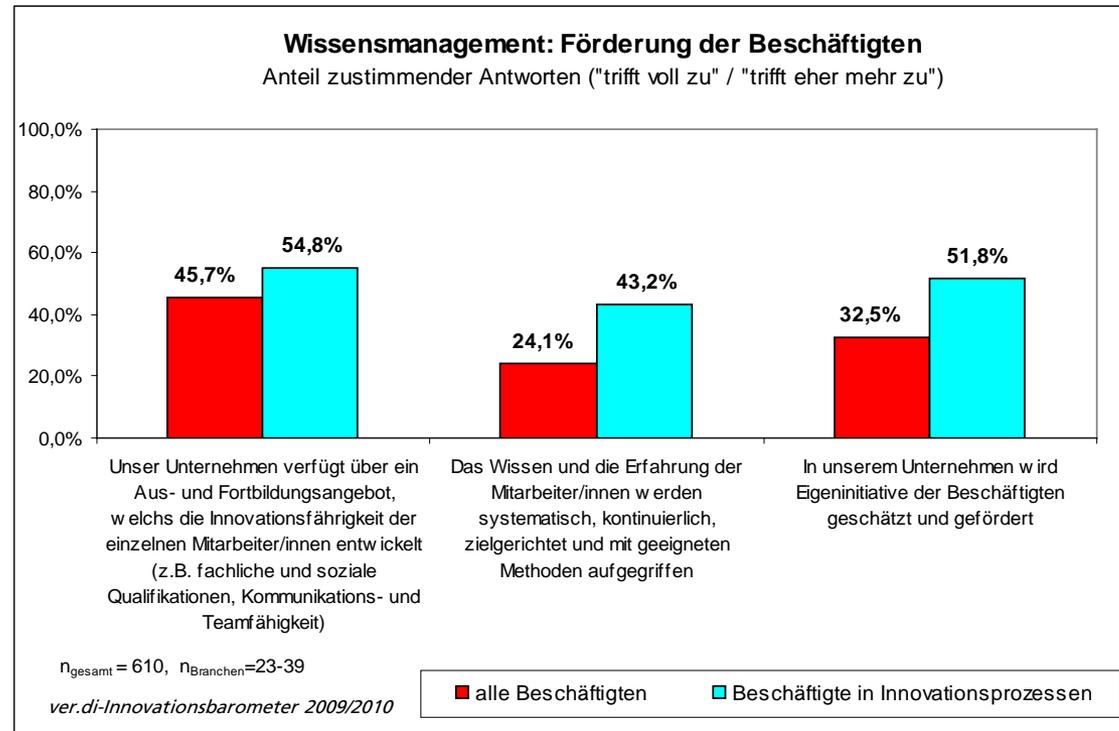


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- 61% der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte berichten von tiefgreifenden Umgestaltungsmaßnahmen bei der Arbeitsorganisation in ihrem Unternehmen. Vor allem Telekommunikations- und Postunternehmen waren davon am stärksten betroffen.

# Wissensmanagement und die Förderung der Beschäftigten



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit

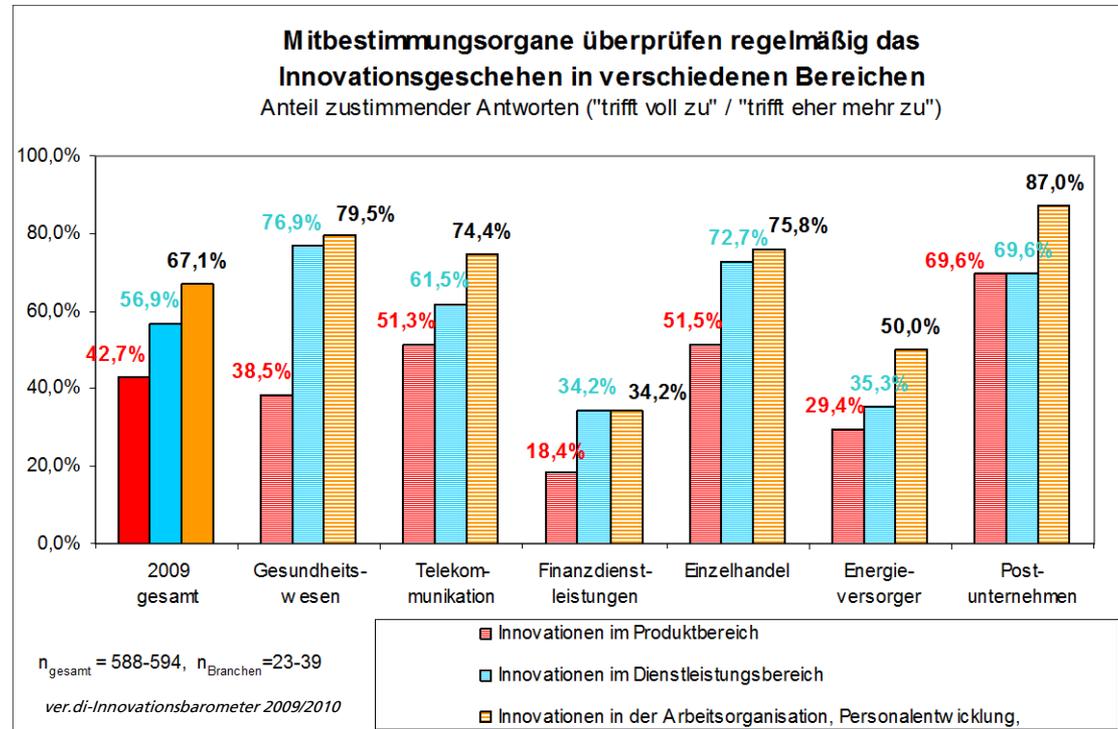


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- Insgesamt scheinen den Ergebnissen unserer Befragung zufolge nicht alle Beschäftigten eines Unternehmens gleichermaßen in den Innovationsprozess integriert zu sein; ihr Wissen wird dementsprechend unzureichend für Innovationen erschlossen. Eigeninitiative wird überwiegend nur bei den in Innovationsprozessen befindlichen Beschäftigten geschätzt und gefördert.

# Betriebs- und Aufsichtsräte: Innovationsgeschehen im Blickfeld?



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam für gute Arbeit

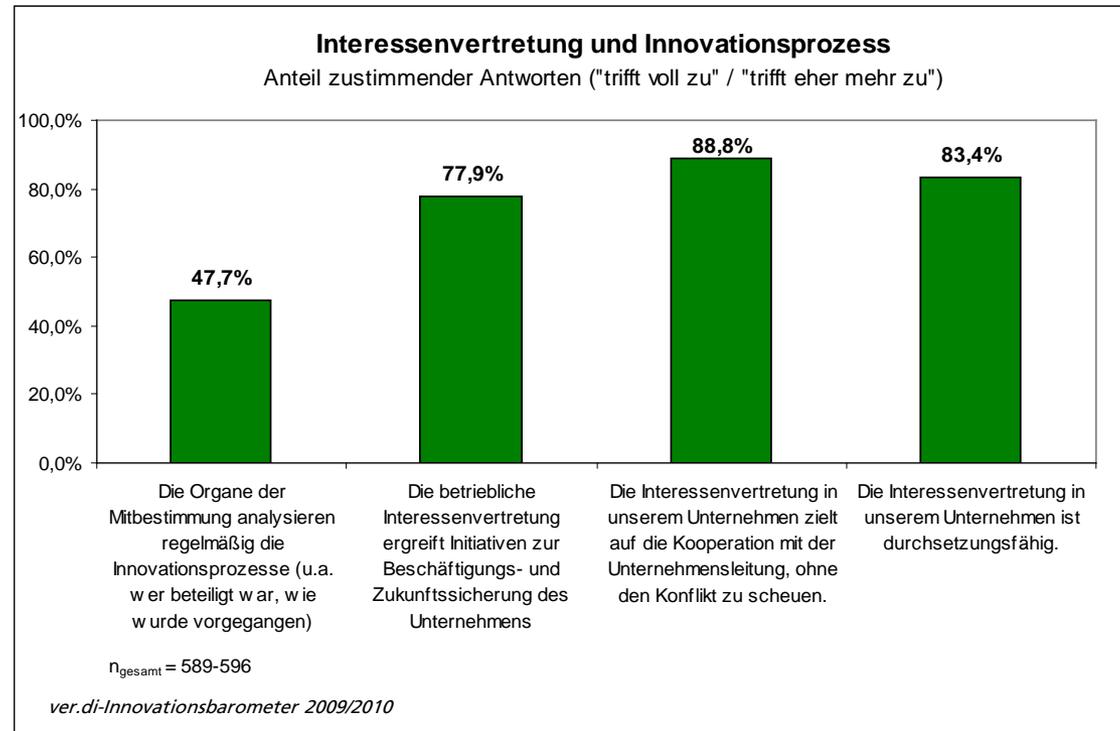


Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Innovation und Gute Arbeit

- Die Interessenvertreter kümmern sich primär um (Arbeits-)Prozessinnovationen. Dienstleistungs- und Produktinnovationen sind nur zu einem geringeren Anteil Gegenstand regelmäßiger Überprüfung durch die Betriebs- und Aufsichtsräte. Bei FDL und Energieversorgern ist die Aufmerksamkeit der Mitbestimmungsorgane für das betriebliche Innovationsgeschehen vergleichsweise niedrig.

# Rolle der Mitbestimmungsorgane im Innovationsprozess



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit

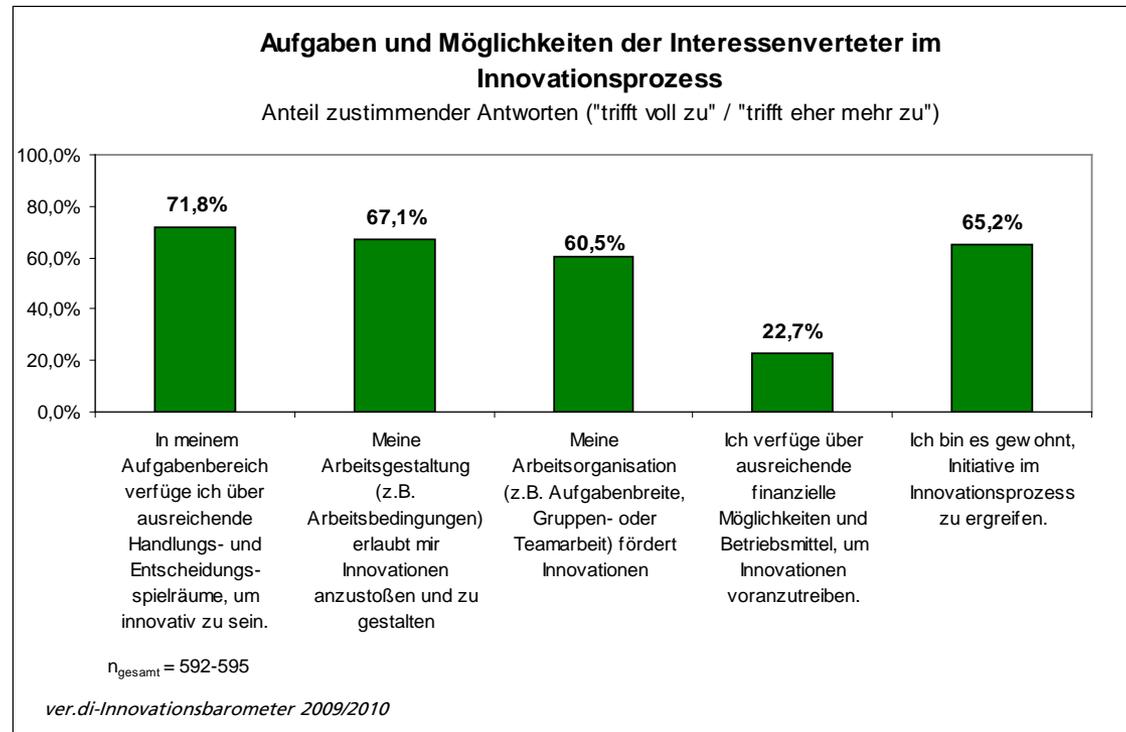


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- Die betrieblichen Interessenvertreter analysieren bislang nur zu einem eher geringen Anteil die Innovationsprozesse im Unternehmen systematisch. Maßnahmen zur Beschäftigungs- und Zukunftssicherung des Unternehmen werden jedoch von den meisten Betriebsräten ergriffen. Bei ihren Initiativen zeigen sich die Interessenvertreter ihrer eigenen Einschätzung zufolge als durchsetzungsstark und wenig konfliktscheu.

# Betrieblicher Innovationen: Ressourcen der Interessenvertreter



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit

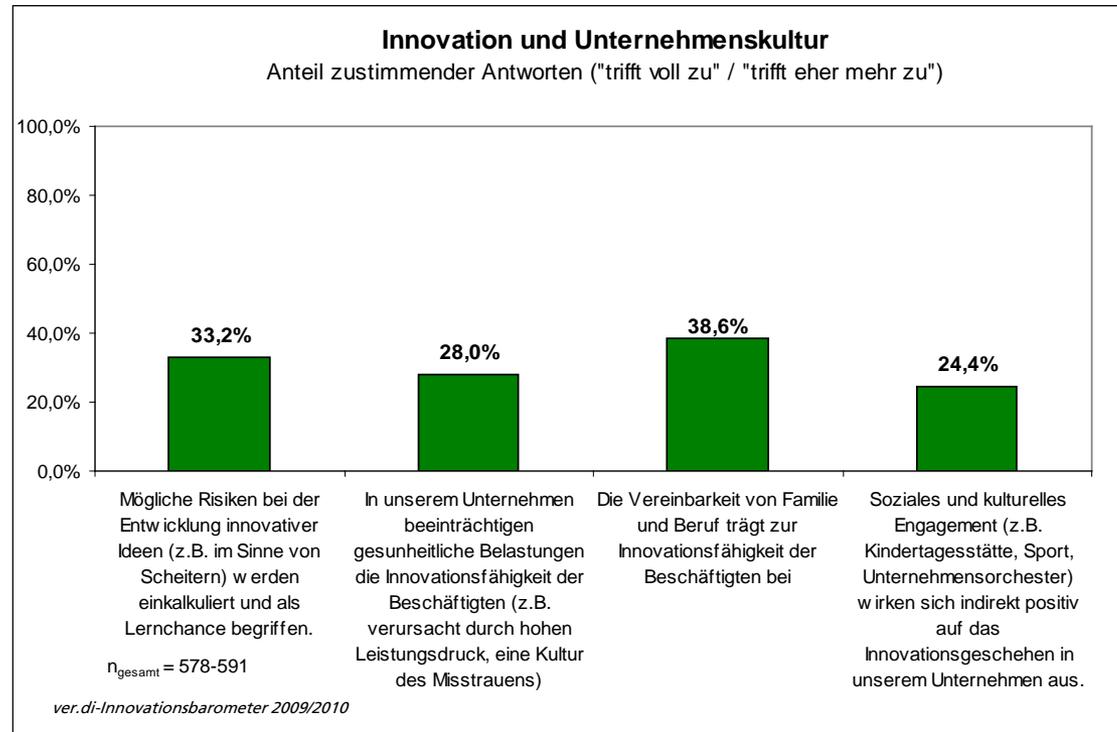


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- Die eigenen Ressourcen für die Förderung von Innovationen im Unternehmen schätzen die meisten Betriebs- und Aufsichtsräte als ausreichend ein. Die Interessenvertreter selbst verfügen jedoch naturgemäß über nur geringe finanzielle Möglichkeiten, um Innovationen voranzutreiben. Zwei Drittel der Befragten ergreifen im Innovationsprozess regelmäßig die Initiative.

# Einfluss von Gesundheit, Work-Life-Balance ... auf Innovationsfähigkeit



Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)



Gemeinsam  
für gute Arbeit

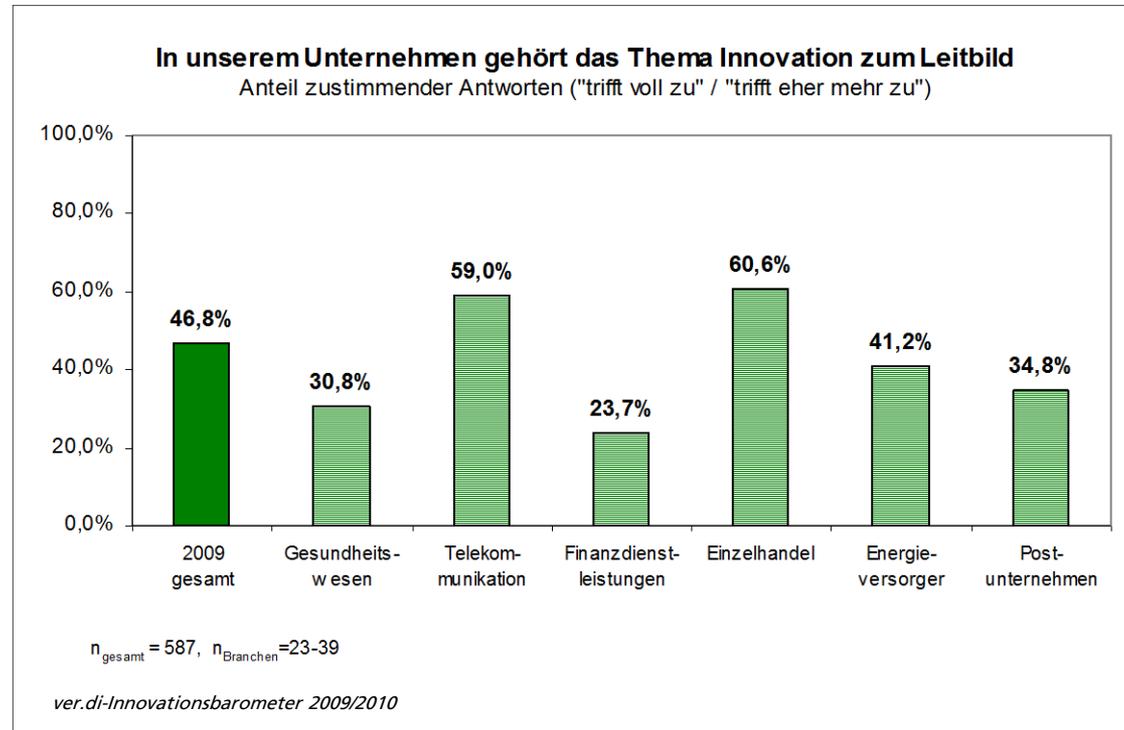


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- Ein Drittel der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte stimmen zu, dass die Risiken bei der Entwicklung innovativer Ideen von den Unternehmen als Lernchance begriffen werden.
- 28% der Befragten sind der Meinung, dass gesundheitliche Beeinträchtigungen der Beschäftigten deren Innovationsfähigkeit negativ beeinflussen.

# Innovation als Unternehmensleitbild



Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)



Gemeinsam  
für gute Arbeit

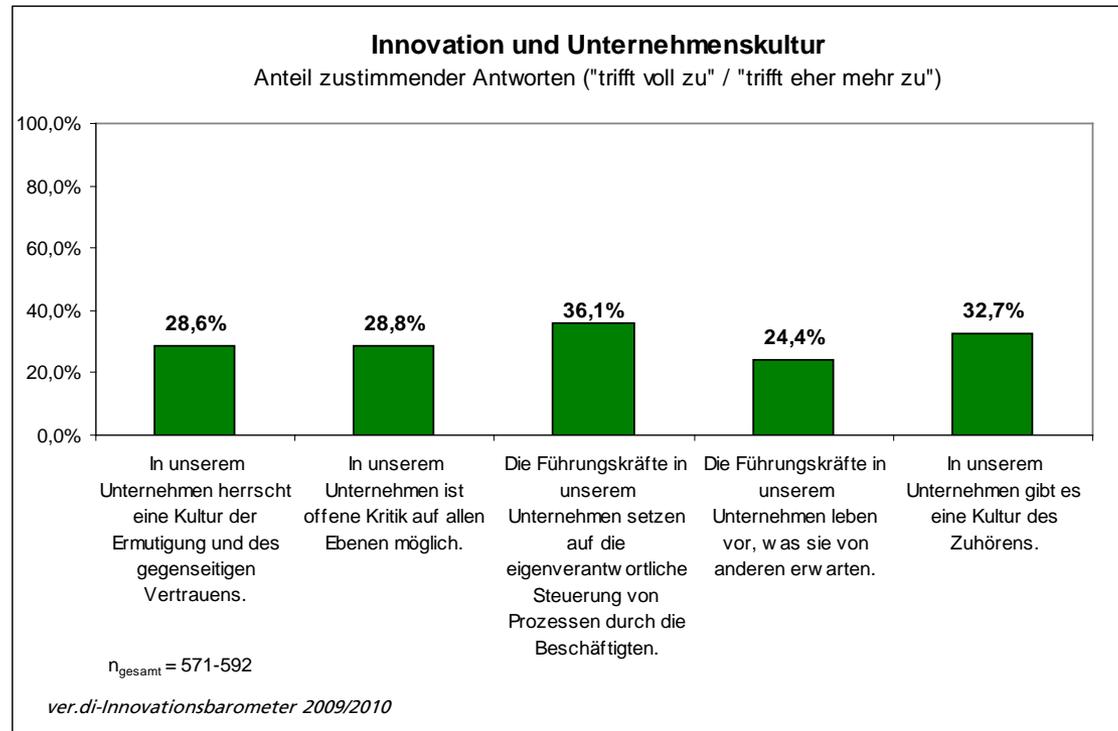


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- Das Thema Innovation ist als Leitbild v.a. bei Telekommunikationsunternehmen und im Einzelhandel verankert, bei Postunternehmen, im Gesundheitswesen und bei Finanzdienstleistungen spielt es im unternehmerischen Selbstverständnis den befragten Interessenvertretern zufolge nur eine untergeordnete Rolle.

# Innovationsförderliche Unternehmenskultur



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam für gute Arbeit

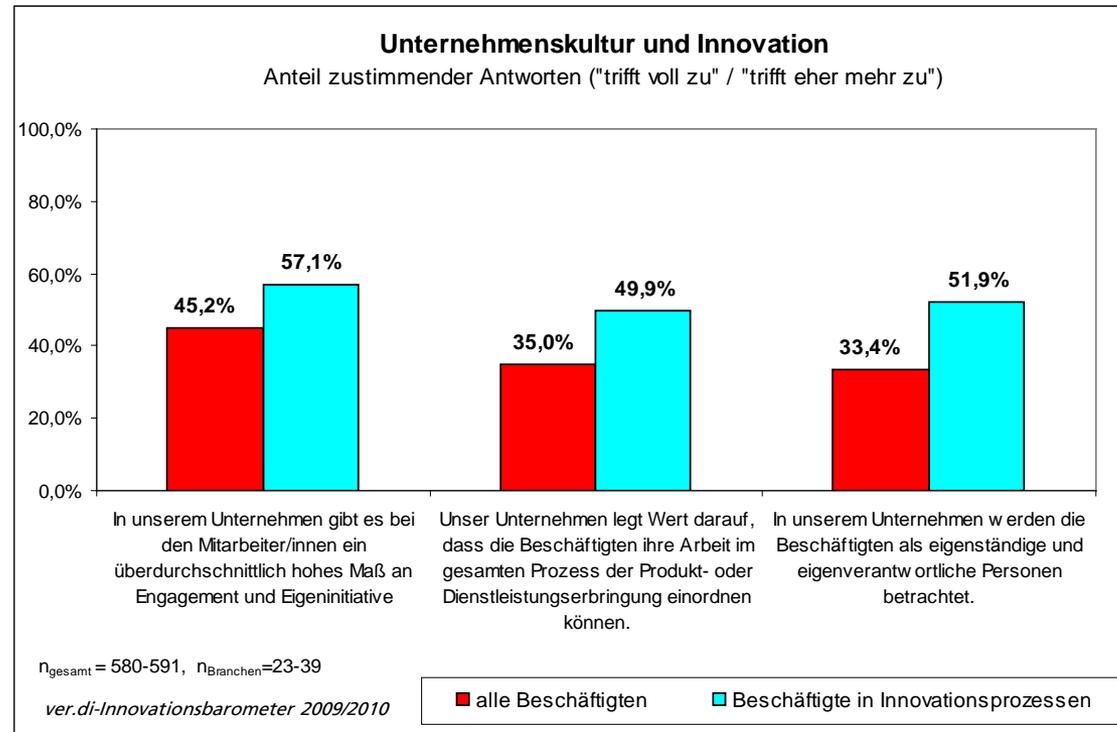


Vereinte Dienstleistungs-Gewerkschaft

Innovation und Gute Arbeit

- Eine auf Offenheit, Vertrauen, Eigenverantwortung, Kommunikation und vorbildliches Handeln der Führungskräfte aufgebaute Unternehmenskultur ist als Voraussetzung für die Entstehung von Innovationen in den Unternehmen nach Einschätzung der befragten Interessenvertreter deutlich unterentwickelt. Nur rund ein Drittel der Befragten berichten von einer guten Unternehmenskultur in ihren Betrieben.

# Engagement und Eigeninitiative als Voraussetzung für neue Ideen



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam für gute Arbeit

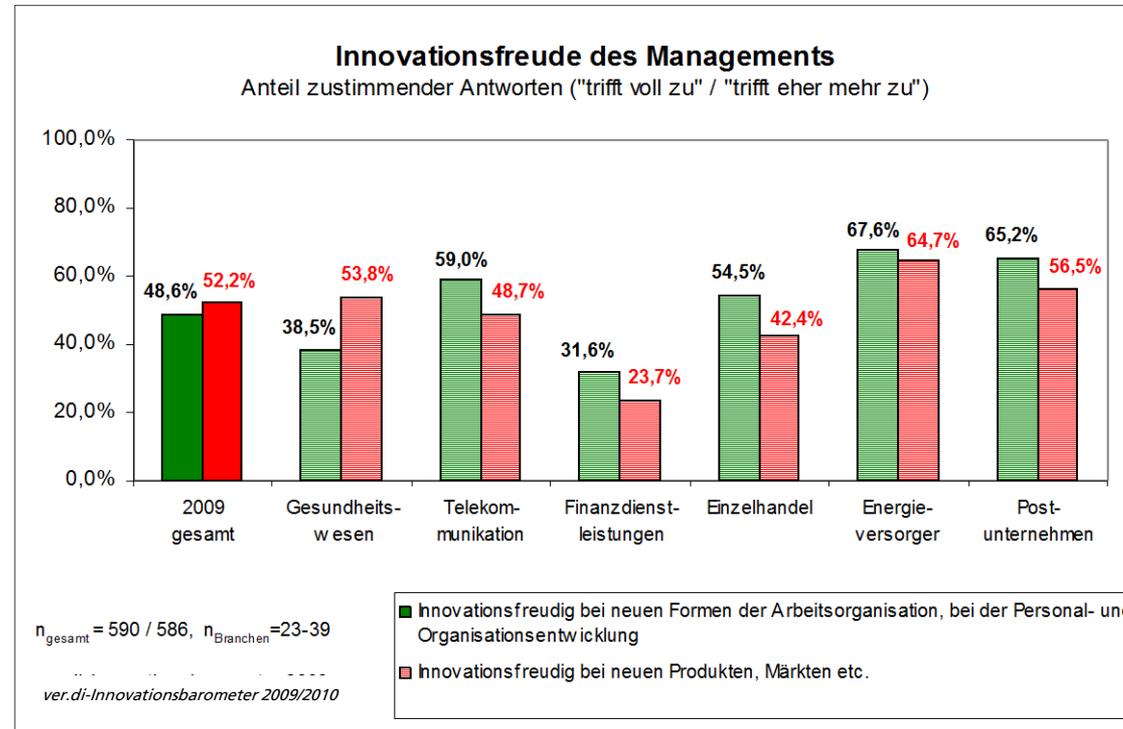


Vereinte Dienstleistungs-Gewerkschaft

Innovation und Gute Arbeit

- Eigeninitiative und ein ganzheitliches Arbeitsverständnis wird durch die Unternehmenskultur in den Betrieben v.a. bei den Beschäftigten in Innovationsprozessen gefördert.
- Andere Beschäftigtengruppen werden den Angaben der Betriebs- und Aufsichtsräte zufolge weitaus weniger zu Engagement und Eigenverantwortung ermutigt.

# Wie innovationsfreudig ist das Management?



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam für gute Arbeit



Vereinte Dienstleistungs-Gewerkschaft

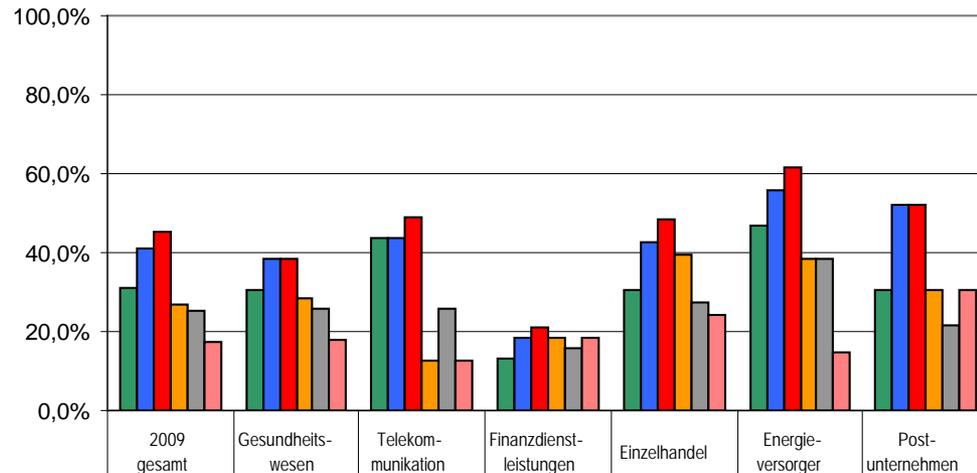
Innovation und Gute Arbeit

- Rund die Hälfte der Betriebs- und Aufsichtsräte beurteilen die Geschäftsführung ihres Unternehmens als Innovationsfreudig. Mit Ausnahme des Gesundheitswesens ist das Management in den betrachteten Branchen insbesondere bei neuen Formen der Arbeitsorganisation, bei der Personal- und Organisationsentwicklung Innovationen gegenüber aufgeschlossen. Produktinnovationen werden v.a. bei Energieversorgern durch das Management besonders gefördert.

# Innovationen – Werden vorhandene Potenziale ausreichend genutzt?

## Unser Unternehmen nutzt für Innovationen alle Potanziale, die in der Belegschaft vorhanden sind.

Anteil zustimmender Antworten ("trifft voll zu" / "trifft eher mehr zu")



■ der Menschen mit Migrationshintergrund	30,9%	30,8%	43,6%	13,2%	30,3%	47,1%	30,4%
■ der Frauen	41,0%	38,5%	43,6%	18,4%	42,4%	55,9%	52,2%
■ der Männer	45,3%	38,5%	48,7%	21,1%	48,5%	61,8%	52,2%
■ der älteren Beschäftigten	26,8%	28,2%	12,8%	18,4%	39,4%	38,2%	30,4%
■ der Behinderten	25,1%	25,6%	25,6%	15,8%	27,3%	38,2%	21,7%
■ gering Qualifizierte	17,6%	17,9%	12,8%	18,4%	24,2%	14,7%	30,4%

$n_{\text{gesamt}} = 591 - 501$ ,  $n_{\text{Branchen}} = 23-39$

ver.di-Innovationsbarometer 2009/2010

Universität Bielefeld

Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de

ver.di

Gemeinsam  
für gute Arbeit

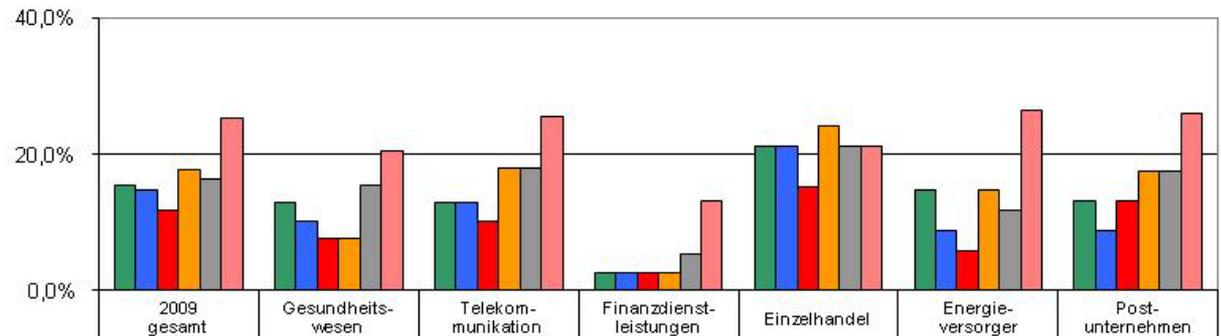


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Wer steht beim betrieblichen Innovationsgeschehen außen vor?

**Es gibt Beschäftigtengruppen, die von Innovationsprozessen ausgeschlossen sind**  
 Anteil zustimmender Antworten ("trifft voll zu" / "trifft eher mehr zu")



	2009 gesamt	Gesundheits- wesen	Telekom- munikation	Finanzdienst- leistungen	Einzelhandel	Energie- versorger	Post- unternehmen
Menschen mit Migrationshintergrund	15,4%	12,8%	12,8%	2,6%	21,2%	14,7%	13,0%
Frauen	14,8%	10,3%	12,8%	2,6%	21,2%	8,8%	8,7%
Männer	11,8%	7,7%	10,3%	2,6%	15,2%	5,9%	13,0%
älteren Beschäftigten	17,8%	7,7%	17,9%	2,6%	24,2%	14,7%	17,4%
Behinderten	16,4%	15,4%	17,9%	5,3%	21,2%	11,8%	17,4%
gering Qualifizierte	25,2%	20,5%	25,6%	13,2%	21,2%	26,5%	26,1%

n<sub>gesamt</sub> = 590-596, n<sub>Branchen</sub> = 23-39

ver.di-Innovationsbarometer 2009/2010

Universität Bielefeld

Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)



Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Potenziale und Integration in den Innovationsprozess

## Nutzung vorhandener Potenziale

- Deutlich weniger als die Hälfte der befragten Interessenvertreter sind der Meinung, dass die vorhandenen Potenziale der Beschäftigten für die Entwicklung von Innovationen ausreichend genutzt werden. Am wenigsten werden die Potenziale der gering Qualifizierten, Behinderten und älteren Beschäftigten im betrieblichen Innovationsprozess erschlossen.
- Das Innovationspotenzial gering Qualifizierter wird überdurchschnittlich in den Branchen Post und Einzelhandel genutzt.
- Ältere Beschäftigte sind als Ideengeber für Innovation vergleichsweise stark bei Energieversorger und im Einzelhandel gefragt. Bei Telekommunikationsunternehmen und bei Finanzdienstleistern sind nur ein relativ geringer Anteil der Befragten der Meinung, dass die Innovationspotenziale älterer Beschäftigter erschlossen werden.
- Insgesamt betrachtet werden nach Meinung der Befragten in der Finanzdienstleistungsbranche die Innovationspotenziale der Beschäftigten am wenigsten, bei den Energieversorgungsunternehmen am besten genutzt.

## Integration in den Innovationsprozess

- Nur ein vergleichsweise geringer Anteil der Interessenvertreter ist der Meinung, dass bestimmte Beschäftigtengruppen von Innovationsprozessen ausgeschlossen werden. Nur im Einzelhandel und bei Postunternehmen berichten überdurchschnittlich viele Betriebs- und Aufsichtsräte, dass gering Qualifizierte nicht in das betriebliche Innovationsgeschehen integriert sind. Diese Meinung steht allerdings im Gegensatz zur Auskunft der Interessenvertreter dieser Branche, die über eine überdurchschnittliche Erschließung des Innovationspotenzials gering Qualifizierter in dieser Befragung berichtet haben (siehe oben).



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit

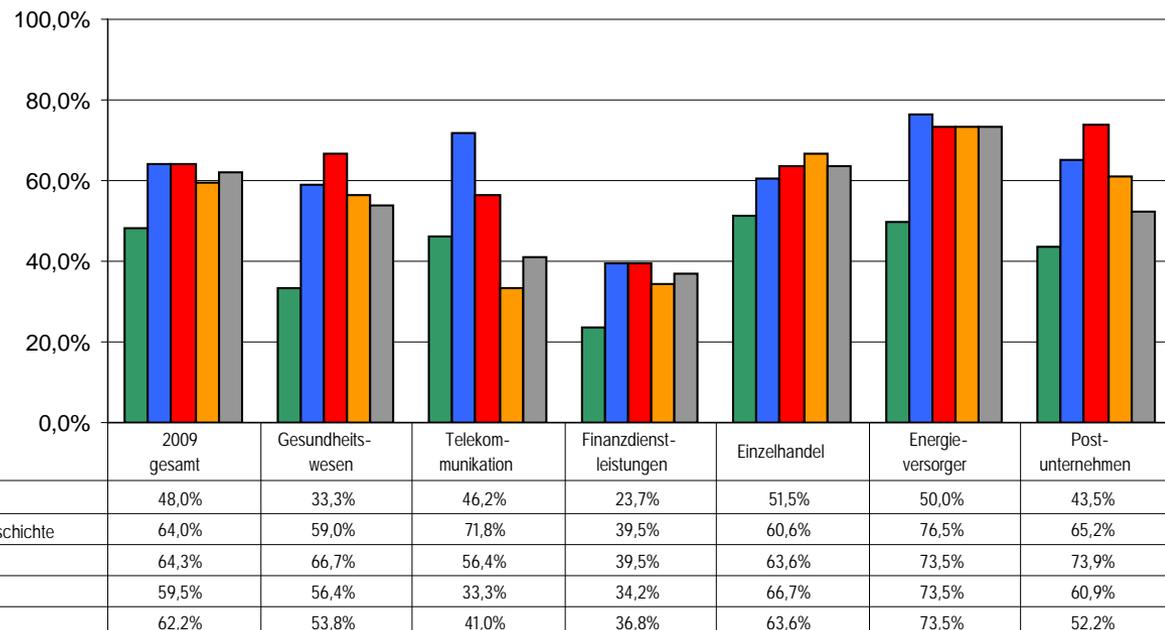


Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Gleichbehandlung aller Beschäftigtengruppen?

In unserem Unternehmen werden alle Beschäftigtengruppe gleichbehandelt, unabhängig von  
Anteil zustimmender Antworten ("trifft voll zu" / "trifft eher mehr zu")



$n_{\text{gesamt}} = 582-586$ ,  $n_{\text{Branchen}} = 23-39$

ver.di-Innovationsbarometer 2009/2010

Universität Bielefeld

Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de

ver.di

Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Gleichbehandlung aller Beschäftigtengruppen?

- Nach Meinung der Interessenvertreter werden längst nicht alle Beschäftigtengruppen gleichbehandelt. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass eine Ungleichbehandlung nach Qualifikation stattfindet, 40% bestätigen dies hinsichtlich des Alters der Beschäftigten. 60% bis 65% der Betriebs- und Aufsichtsräte berichten von der Gleichbehandlung Behinderter, Beschäftigten mit Migrationshintergrund sowie von Männern und Frauen.
- Richtet man den Blick auf die Antworten in einzelnen Branchen, zeigt sich jedoch ein differenzierteres Bild:
  - ➔ Im Gesundheitswesen findet den Angaben der Interessenvertreter zufolge größtenteils eine Ungleichbehandlung der Beschäftigung in Abhängigkeit von deren Qualifikation statt.
  - ➔ Befragte aus dem Telekommunikationsunternehmen sind der Meinung, dass dort ältere und behinderte Beschäftigte zu einem relevanten Teil eine schlechtere Behandlung erfahren, als der Durchschnitt der Beschäftigten. Im Vergleich zu den anderen Branchen findet nach Einschätzung der Interessenvertreter im TK-Bereich auch eine Ungleichbehandlung von Männern und Frauen statt.
  - ➔ Bei Energieversorgungsunternehmen ist die Gleichbehandlung der Beschäftigten im Branchenvergleich mit am weitesten verwirklicht.
  - ➔ Bei Postunternehmen ist eine Gleichbehandlung der Geschlechter größtenteils erreicht, nach Meinung der Interessenvertreter werden Beschäftigte mit Behinderungen allerdings eher ungleich behandelt.



Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)



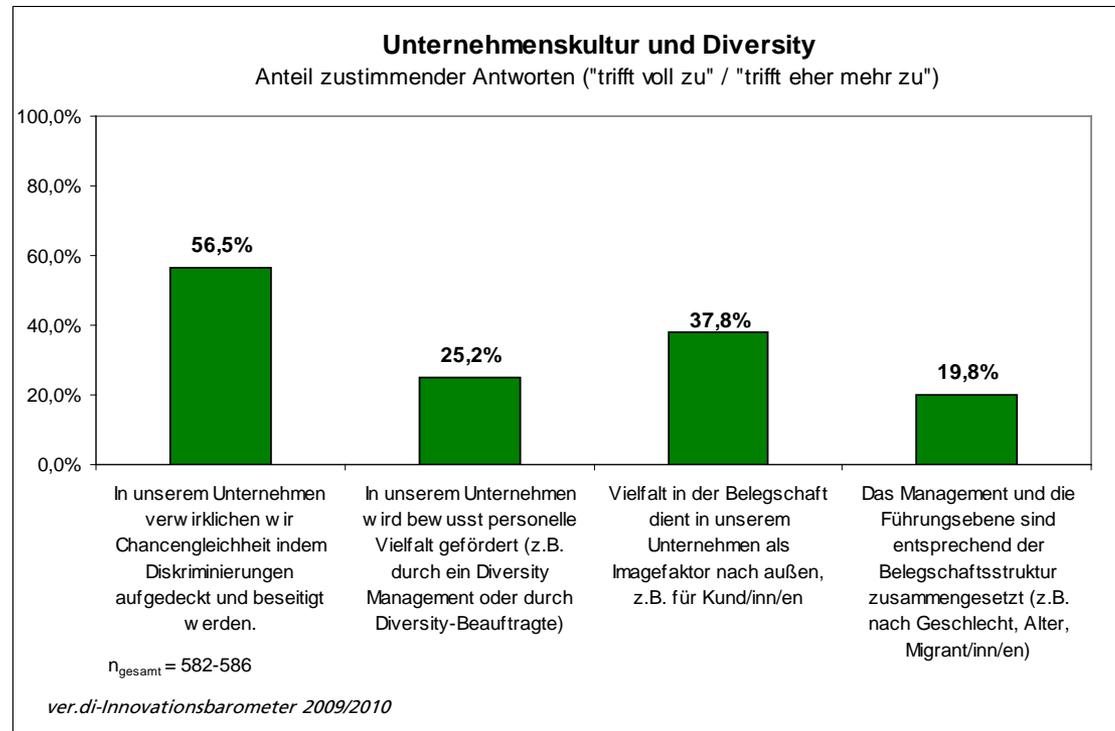
Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Förderung von Chancengleichheit und Diversity in den Unternehmen



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit



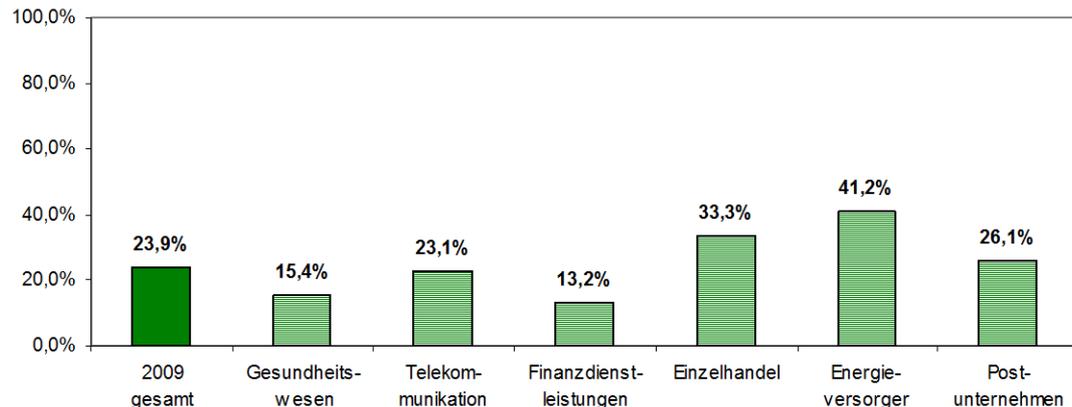
Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- Während die Förderung von Chancengleichheit und die Verhinderung von Diskriminierung von 56,5% der befragten Interessenvertreter als Bestandteil ihrer Unternehmenskultur benannt wird, ist die bewusste Entwicklung und das Management der personellen Vielfalt in den Unternehmen deutlich unterentwickelt.

# Gleichstellung und Innovationen

Die erfolgreiche Umsetzung von Gleichstellungskonzepten in unserem Unternehmen wirkt sich positiv auf die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten und des Unternehmens aus.  
Anteil zustimmender Antworten ("trifft voll zu" / "trifft eher mehr zu")



$n_{\text{gesamt}} = 578$ ,  $n_{\text{Branchen}} = 23-39$

ver.di-Innovationsbarometer 2009/2010

- Erfolgreiche Gleichstellungskonzepte haben nach Einschätzung von nur einem Viertel der Interessenvertreter einen positiven Einfluss auf das Innovationsgeschehen in den Unternehmen. Bei den Energieversorgern und im Einzelhandel sind diese Anteile etwas höher.



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



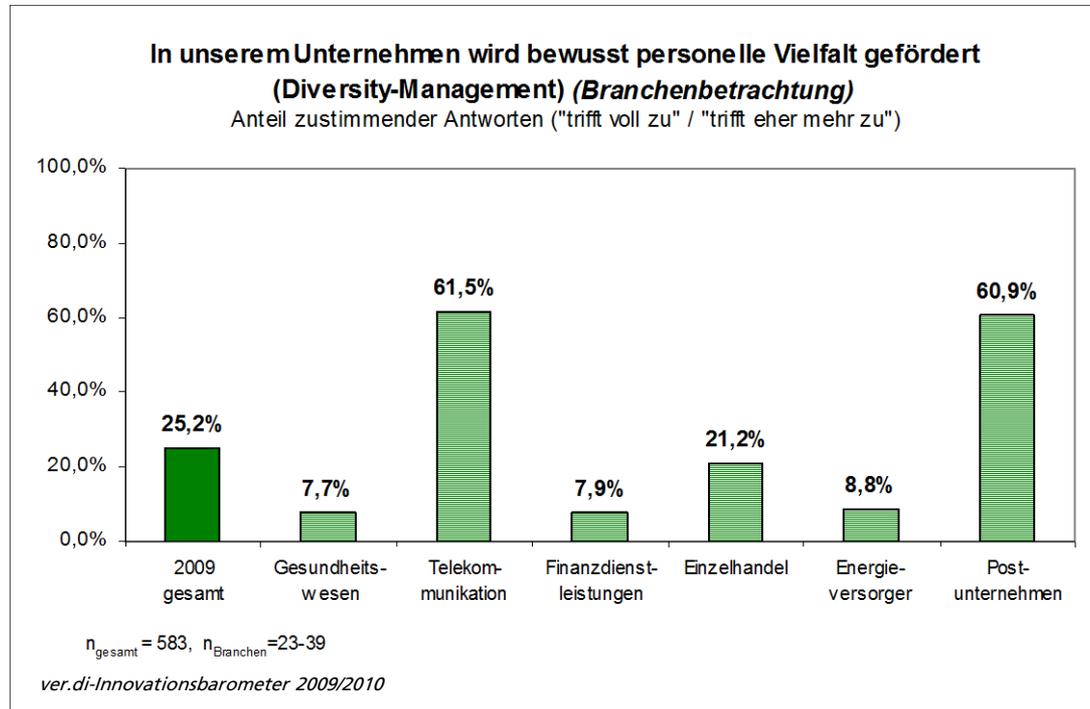
Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Diversity-Management – ein Thema?



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

- In Post- und Telekommunikationsunternehmen wird nach Einschätzung der befragten Interessenvertreter die personelle Vielfalt zu einem großen Teil bewusst gefördert. Im Gesundheitswesen, bei Finanzdienstleistern und bei Energieversorgern spielt das Diversity-Management derzeit offensichtlich fast keine Rolle. Differenziert nach Unternehmensgröße zeigt sich, dass Diversity v.a. in größeren Unternehmen ein Thema ist, dort berichten immerhin 38% der Interessenvertreter von einer Förderung der personellen Vielfalt.

# Diversity als Chance



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de

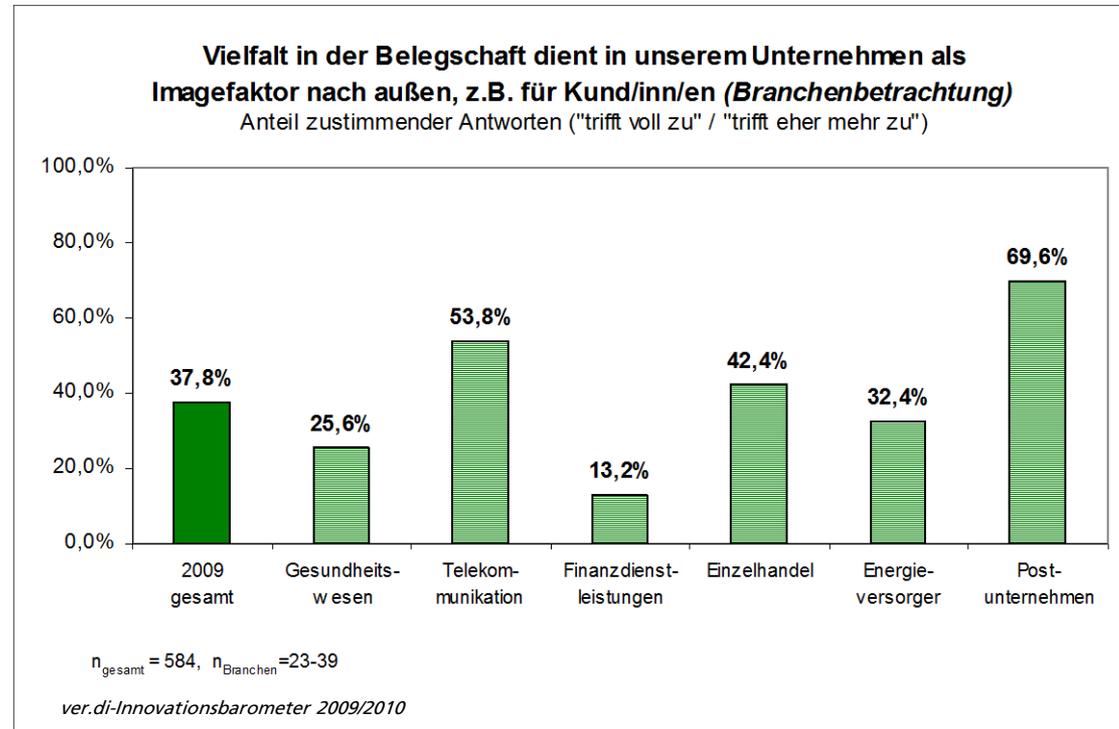


Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit



- Als positiven Imagefaktor nach außen wird die personelle Vielfalt der Belegschaft nach Einschätzung von gut einem Drittel der Befragten Betriebs- und Aufsichtsräte genutzt. Besonders ausgeprägt ist dies wieder bei Telekommunikations- und Postunternehmen.

# Zusammenfassung

- Gut 60% der Befragten Betriebs- und Aufsichtsräte sind der Meinung, dass ihr Unternehmen im Vergleich mit anderen der Branche innovativ ist. Besonders oft wird diese Einschätzung bei Interessenvertretern von Energieversorgungsunternehmen vertreten, auffallend gering ist diese bei Betriebs- und Aufsichtsräten der Finanzdienstleistungsbranche.
- Der betriebliche Innovationsprozess ist eher durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse („Inkrementelle Innovationen“), als durch grundlegend neue Entwicklungen („Sprunginnovationen“) gekennzeichnet.
- Während bei Telekommunikationsunternehmen primär neue Produkte, Dienstleistungen und Technologien im Vordergrund des betrieblichen Innovationsgeschehens stehen, sind es bei Postunternehmen überwiegend Prozessverbesserungen.
- Deutlich weniger als die Hälfte der befragten Interessenvertreter sehen einen positiven Zusammenhang zwischen Innovationen und der Sicherung von Arbeitsplätzen.
- Der Einfluss von Innovationen auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmen wird eher zurückhaltend bewertet. 40% der Befragten geben an, dass sich das Innovationsverhalten ihres Unternehmens durch die Krise verändert hat.

Universität Bielefeld

Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de

ver.di

Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Zusammenfassung

- Innovationen verfolgen primär das Ziel eines verbesserten Kundennutzens, die Verbesserung der wirtschaftlichen Lage oder positive Auswirkungen auf Beschäftigung stehen kaum im Mittelpunkt der betrieblichen Innovationspolitik.
- Mit Ausnahme der Interessenvertreter bei Energieversorgern und bei Postunternehmen schätzen nur eine Minderheit die Betriebs- und Aufsichtsräte die finanziellen Möglichkeiten für Innovationen in ihrem Unternehmen als ausreichend ein.
- Anreizprogramme für die Entwicklung von Innovationen sind generell die Ausnahme. Bei Telekommunikationsunternehmen, aber auch bei Energieversorgern und Postunternehmen sind diese jedoch relativ weit verbreitet.
- Innovationen kommen meist nicht aus spezialisierten Abteilungen des Unternehmens, die Einrichtung von F&E-Abteilungen ist v.a. bei größeren Unternehmen, sowie bei Post- und Telekommunikationsunternehmen verbreitet.
- Eine in allen Bereichen innovationsförderliche Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation ist in den Unternehmen eher die Ausnahme.
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume zur Entwicklung neuer Ideen sowie Mitspracherechte am Arbeitsplatz sind meist nur in den innovationsgenerierenden Bereichen vorhanden. Aber auch dort schätzen diese nur 40 – 60% der befragten Interessenvertreter als ausreichend ein.
- In den meisten Branchen berichtet ein Großteil der Interessenvertreter von tiefgreifenden Umgestaltungsmaßnahmen bei der Arbeitsorganisation.

Universität Bielefeld

Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de

ver.di

Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Zusammenfassung

- Die Interessenvertreter selbst kümmern sich in erster Linie um betriebliche Prozessinnovationen, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen stehen weniger in deren Fokus.
- Die Betriebs- und Aufsichtsräte berichten von ausreichend eigenen Ressourcen, um den betrieblichen Innovationsprozess voranzutreiben. 62% der Befragten sind es gewohnt, Initiative im Innovationsprozess zu ergreifen.
- Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur ist bislang nur unzureichend verbreitet. In vielen Branchen spielen Innovationen im unternehmerischen Leitbild keine Rolle. Eine auf Offenheit, Vertrauen, Eigenverantwortung und Kommunikation aufgebaute Unternehmenskultur, in der sich neue Ideen entwickeln können, ist nach Einschätzung von nur einem Drittel der Befragten in den Betrieben vorhanden.
- Nach Einschätzung von rund der Hälfte der Befragten ist das Management in ihrem Unternehmen innovationsfreudig. Dies bezieht sich jedoch meist auf Prozessinnovationen.
- Deutliche weniger als die Hälfte der Interessenvertreter sind der Meinung, dass die vorhandenen Potenziale in der Belegschaft für die Entwicklung von Innovationen ausreichend genutzt werden. Nur wenige Befragten berichten von Beschäftigtengruppen, die von Innovationsprozessen generell ausgeschlossen sind.
- Die bewusste Entwicklung der personellen Vielfalt ist bei den meisten Unternehmen deutlich unterentwickelt. Diversity-Management ist eher bei größeren Betrieben verbreitet.

Universität Bielefeld

Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de

ver.di

Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Das Innovationsklima 2009/2010: ....überwiegend veränderlich bewölkt

- **Sonnig**
  - ➔ Unternehmen werden überwiegend als innovativ beurteilt und sind auf einem aktuellen technologischen Stand
  - ➔ In innovationsgenerierenden Bereichen verfügen die Mitarbeiter über entsprechende Entscheidungs- und Mitspracherechte, um neue Ideen zu entwickeln.
- **Wechselhaft**
  - ➔ Innovationen richten sich nur unzureichend auf Beschäftigungswirkungen aus.
  - ➔ Betriebliche Interessenvertreter sind aktiv in den Innovationsprozess einbezogen, analysieren allerdings bislang nicht systematisch das Innovationsgeschehen und fokussieren sich stark auf Prozessinnovationen.
- **Bewölkt**
  - ➔ Die Unternehmenskultur ist nur in wenigen Betrieben durch Vertrauen und Offenheit geprägt und besonders innovationsförderlich
  - ➔ Das vorhandene Innovationspotenzial der Mitarbeiter wird nur unzureichend genutzt, die Integration aller Beschäftigtengruppen in einen kontinuierlichen Innovationsprozess ist bislang nicht weit verbreitet.
  - ➔ Diversity-Management, verstanden als die besondere Beachtung der personellen Vielfalt der Belegschaft hinsichtlich Alter, Geschlecht, Qualifikation, etc., wird zu wenig als Chance bei der Entwicklung neuer Ideen und Innovationen erkannt und genutzt.



Projekt Innovation & Diversity  
www.indibi.de



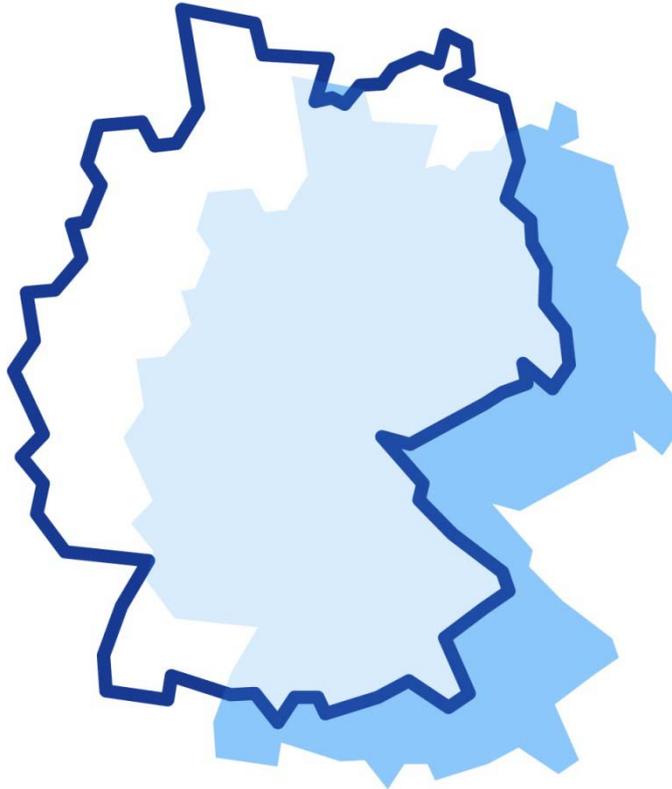
Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit

# Das Innovationsklima 2009/2010: Die weiteren Aussichten....



Das Innovationsklima kann nachhaltig verbessert werden durch...

- die stärkere und systematischere Einbeziehung der Mitarbeiter, ihrer Kompetenzen und ihres Wissens in den betrieblichen Innovationsprozess.
- eine durch Offenheit, Vertrauen und Ermutigung geprägte Unternehmenskultur, die den wichtigen Beitrag der Mitarbeiter zur Schaffung von Innovationen anerkennt und wertschätzt.
- eine innovationsförderliche Arbeitsgestaltung, die Mitarbeiter und ihre Kompetenzen umfassend und dauerhaft fördert.
- die verstärkte Ausrichtung betrieblicher Innovationen auf die Schaffung positiver Beschäftigungswirkungen.

Universität Bielefeld

Projekt Innovation & Diversity  
[www.indibi.de](http://www.indibi.de)

ver.di

Gemeinsam  
für gute Arbeit



Vereinte  
Dienstleistungs-  
Gewerkschaft

Innovation und  
Gute Arbeit