

Ines Roth

**ver.di-Innovationsbarometer 2013**  
Ausgewählte Ergebnisse

## **Lernkultur und Innovationsmanagement im Dienstleistungssektor**

# Das ver.di-Innovationsbarometer

Das ver.di-Innovationsbarometer gibt über die Innovationsfähigkeit im Dienstleistungssektor Auskunft. Diese basiert auf Umfragen unter Mitbestimmungs-AkteurInnen, die der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di angehören. Online befragt werden dabei ArbeitnehmerInnen-Vertreter in Aufsichtsräten sowie Vorsitzende von Betriebs- und Personalräten.

Umfragen mit dem ver.di-Innovationsbarometer finden seit 2005 statt. Mittlerweile werden die Erhebungen – mit wachsender Beteiligung – im Abstand von zwei Jahren durchgeführt. Zum Standardteil des Fragebogens gehören insgesamt rund fünfzig Fragen zu den Themenfeldern Innovationsmanagement, Arbeitsorganisation, Informations- und Wissensmanagement, Unternehmenskultur, Mitbestimmung. Außerdem gibt es ein wechselndes Ergänzungsthema, auf dem der Schwerpunkt der Berichterstattung zur jeweiligen Erhebung liegt: 2009 Diversity, 2011 Arbeitsintensität, 2013 Weiterbildung.

Der hier vorliegende Report zum ver.di-Innovationsbarometer 2013 basiert auf den anonymisierten Angaben von 1.084 Personen zur Innovationslage in den Betrieben und Verwaltungen. Die Zahl der angeschriebenen Personen beträgt 9.430.

Der Fragebogen wurde gemeinsam von der TU München, der Input Consulting Stuttgart und der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di entwickelt. Die Datenanalyse erfolgte durch Ines Roth von der Input Consulting, die auch die Autorin der Studie ist. Umfrage und Studie wurden vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit in Auftrag gegeben.

## Die Autorin:

**Ines Roth** ist seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Input Consulting Stuttgart und über unterschiedliche Projekte mit dem Themenbereich Innovation und Gute Arbeit befasst.

E-Mail: roth@input-consulting.com

**ver.di-Innovationsbarometer  
2013**  
Ausgewählte Ergebnisse

Lernkultur und  
Innovationsmanagement im  
Dienstleistungssektor

Studie im Auftrag der  
ver.di - Bundesverwaltung  
Ressort 13  
Bereich Innovation und Gute Arbeit

Autorin  
Ines Roth  
Input Consulting GmbH, Stuttgart

## **Vorwort:**

### **Innovationsmanagement ist Kulturmanagement**

Der Koalitionsvertrag der drei Parteien, die seit Dezember 2013 im Bund die Regierung bilden, trägt den ambitionierten Titel "Deutschlands Zukunft gestalten". Einen prominenten Platz nimmt dort dementsprechend die Rede von den anstehenden "Innovationen" ein. Insgesamt 90 Mal wird das Wort auf den 121 Vertragsseiten erwähnt, und das in ganz unterschiedlichen Kontexten. Da ist z.B. vom "Technologietransfer als Innovationstreiber" die Rede, von "Innovationsclustern", die gestärkt, und "Innovationsbündnissen", die geschlossen werden sollen usw. usf. Im Abschnitt "Gute Arbeit" aber ist von Innovation nicht die Rede.

Nun ist das – zumindest verbale – Bekenntnis zur Guten Arbeit gewiss erfreulich und ohne Frage als ein Erfolg der gewerkschaftlichen Initiativen zu werten, die als Agenda-Setter wirkten. Was aber ist von Innovationen zu halten, die getrennt von der Frage nach der Qualität der Arbeitsbedingungen konzipiert werden? Bereits am ver.di-Innovationsbarometer 2011 war schließlich abzulesen, dass die derzeit grassierenden Überbeanspruchungen in der Arbeitswelt – abgesehen von den gesundheitlichen Folgen für die Beschäftigten – auch als Innovationsbremse wirken. "Keine Zeit, zu belastet, um innovativ zu sein" hatte damals der Kurzbefund gelautet, der leider auch über den Ergebnissen 2013 stehen könnte, denn in den letzten beiden Jahren ist der Druck eher stärker geworden. So berichten 64 Prozent der 2013 fürs Barometer Befragten – dazu zählen Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte – vom Personalabbau in ihrem Betrieb, und auf der Liste der Innovationshemmnisse stehen Zeit- und Leistungsdruck mit 89 Prozent nach wie vor an der Spitze. Maßnahmen gegen den Arbeitsstress – nicht zuletzt die von ver.di geforderte Verbesserung der Arbeitsschutzgesetze mit entsprechenden Sanktionsmöglichkeiten für diejenigen, die sich nicht an die Gesetze halten – kämen daher de facto auch einem Innovationsförderprogramm gleich.

Anti-Stress-Maßnahmen auf verschiedenen – nicht nur der gesetzlichen – Ebenen, durch die sich Gestaltungsräume für die Beschäftigten eröffnen, bilden allerdings lediglich einen Teil der Aufgabe. Damit diese Räume genutzt werden können, braucht es eine innovationsförderliche Arbeits- und Lernkultur sowie ein entsprechendes Innovationsmanagement in den Betrieben. Dies ist derzeit nur schwach entwickelt, wie das ver.di-Innovationsbarometer 2013 zeigt. So gibt es für die Beschäftigten nur in äußerst

beschränktem Umfang Beteiligungsmöglichkeiten, obwohl diese doch eine zentrale Voraussetzung für Innovationsfähigkeit sind. Gerade mal 17 Prozent der Befragten meinen, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihrem Aufgabenbereich über genügend Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügen, um neue Ideen ausprobieren zu können. In nur 19 Prozent der Betriebe werden Wissen und Erfahrung der Beschäftigten systematisch für Innovationszwecke aufgegriffen – ein miserabler Wert. Von einer entwickelten Lern-, Kreativ- und das heißt auch Fehlerkultur kann also nicht die Rede sein. Und auch in der Weiterbildung, ohnehin unterausgestattet, gibt es noch sehr viel Spielraum, denn nur in 33 Prozent der Betriebe wird sie derzeit inhaltlich auf die betriebliche Innovationsstrategie abgestimmt.

Innovationsmanagement ist Kulturmanagement? Ja, denn im Zentrum der Innovationsförderung sollte heute – und erst recht im Dienstleistungssektor – die Förderung der Arbeitskultur stehen. Innovation und Gute Arbeit gehören darum zusammen.

Lothar Schröder

Mitglied des ver.di-Bundesvorstands

Leiter des Bundesfachbereichs Telekommunikation, Informationstechnologie,

Datenverarbeitung



## Inhalt

Das ver.di-Innovationsbarometer 2013 – Die Fragen in Kurzform .....	09
1. Einleitung .....	10
2. Innovationsklima 2013 .....	10
2.1 Innovationshandeln unter Druck .....	11
2.2 Innovation ohne Führung? .....	13
2.3 Zum Stand der Lernkultur .....	16
2.3.1 Lernen im Prozess der Arbeit .....	16
2.3.2 Schwerpunktthema: Weiterbildung .....	20
2.4 Innovationsfähigkeit im Dienstleistungssektor lässt etwas nach .....	23
3. Herausforderungen .....	25
Literatur .....	27
Anhang .....	29
Anhang A: Statistische Angaben zu den Umfrageteilnehmenden .....	29
Anhang B: Statische Angaben zu den Unternehmen .....	30

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb.-Nr.</b>	<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
1	Die Innovationstätigkeit der Beschäftigten hemmende Faktoren	12
2	Planung, Budgetierung und Controlling betrieblicher Innovationsprozesse	14
3	Prüfung neuer Ideen durch Führungsebene	15
4	Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Arbeit	17
5	Mangelnde Förderung von Teamarbeit	18
6	Vertrauenskultur	19
7	Ursachen für unzureichende Weiterbildung	21
8	Notwendige Inhalte eines auf Innovativität ausgerichteten Bildungsprogramms	22
9	Beschäftigtengruppen mit erschwertem Zugang zu betrieblicher Weiterbildung	22
10	Innovationen im Dienstleistungssektor 2011 / 2013	23
11	Innovationen im Dienstleistungssektor nach Branchen	24
12	Innovationsgeschehen in Dienstleistungsunternehmen 2013	25

# Das ver.di-Innovationsbarometer 2013

## Die Fragen in Kurzform

### **Innovationsmanagement**

**A.** Gab es in den letzten zwei Jahren inkrementelle Innovationen im Unternehmen? Wurden in dieser Zeit Sprunginnovationen realisiert? Ist die betriebliche Innovationstätigkeit in der Unternehmensstrategie verankert? Werden Bedürfnisse von Kunden und Beschäftigten bei den Innovationen berücksichtigt? Ist die Unternehmensleitung eine Antriebskraft fürs Innovationsgeschehen? Werden Innovationen gut geplant? Gibt es ein angemessenes Budget für Innovationen? Ein Controlling? Werden die Innovationen gesellschaftlichen und ökologischen Nachhaltigkeitskriterien gerecht?

### **Arbeitsorganisation**

**B.** Haben die Beschäftigten Spielräume, um neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren? Gibt es einen beteiligungsorientierten Führungsstil? Bestehen Kommunikationsmöglichkeiten für die Beschäftigten untereinander? Wird Teamarbeit unterstützt? Können die Beschäftigten Erfahrungen über Probleme im Arbeitsablauf in den Verbesserungsprozess einbringen? Werden Innovationen ausschließlich in speziellen Abteilungen entwickelt? Wurde Personal abgebaut? Hat die Arbeitsintensität zugenommen? Wenn ja, was sind die Folgen fürs Innovationsgeschehen? Welche Faktoren behindern die Innovationstätigkeit der Beschäftigten? Welche Ursachen hat es, wenn notwendige Weiterbildung unterbleibt?

### **Informations- und Wissensmanagement**

**C.** Wird gemeinsames Lernen gefördert? Werden Wissen und Erfahrungen der Beschäftigten systematisch aufgegriffen? Gibt es die nötigen Informationen für Innovationen? Ein betriebliches Vorschlagswesen? Ist die Weiterbildung auch auf die Innovationsstrategie ausgerichtet? Wo sollte sie mehr bieten? Ist die Weiterbildung auf Zielgruppen gerichtet? Haben alle gleichermaßen Zugang dazu? Wer nicht? Wirken die Mitbestimmungsorgane proaktiv auf die Weiterbildung ein? Gibt es tarifliche Regelungen für Weiterbildung? Welche Informationsquellen werden für Innovationen genutzt? Mit welchen externen Gruppen wird kontinuierlich zusammengearbeitet? Wen erreicht das Kundenfeedback?

### **Unternehmenskultur**

**D.** Halten die Beschäftigten die Arbeitsplätze für sicher? Werden die Risiken bei der Entwicklung innovativer Ideen einkalkuliert und als Lernchance wahrgenommen? Gibt es eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens zwischen den betrieblichen Akteuren - zwischen welchen? Ist konstruktive Kritik gegenüber Vorgesetzten möglich? Werden Ideen für die Förderung inkrementeller Innovationen ausreichend geprüft? Und für Sprunginnovationen? Werden die Beschäftigten ermutigt, sich in den Innovationsprozess einzubringen? Wird Eigeninitiative gefördert? Gibt es für die Beschäftigten Anreize zur Beteiligung am Innovationsprozess und welche?

### **Mitbestimmung**

**E.** Wie ist die Einstellung der Mitbestimmungsorgane zu Innovationen? Werden die Mitbestimmungsorgane bei der Planung und Durchführung von Innovationen einbezogen? Werden ihre Innovationsbeiträge vom Management ernsthaft geprüft? Analysieren die Mitbestimmungsorgane regelmäßig das Innovationsgeschehen im Betrieb? Engagieren sie sich aktiv für Innovationen, z.B. durch das Einbringen eigener Vorschläge und Ideen? Welche Faktoren hemmen ein weitergehendes Engagement der Mitbestimmungsorgane für Innovationen im Betrieb?

# 1. Einleitung

Innovationen sichern unsere Zukunft – aber wie ist es um die Innovationsfähigkeit im Dienstleistungssektor bestellt, und wie soll unsere Zukunft aussehen? Es ist gemeinhin anerkannt, dass Innovationen maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen (vgl. Aschhoff et al. 2009). In Zeiten sich schnell wandelnder Märkte, Technologien und Arbeits- wie Unternehmensorganisationen werden vorausschauende Strategien für die Ausrichtung des betrieblichen Produkt- und Dienstleistungsportfolios essentiell – nicht nur für den betriebswirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen, sondern auch für die entsprechende Arbeitsgestaltung und Sicherung von Beschäftigung (vgl. Schröder 2005).

Denn im Mittelpunkt der Innovationen stehen die Menschen, sie machen die Innovationen und sollen den Nutzen daraus ziehen – so die hier vertretene Herangehensweise. Die Beschäftigten entscheiden nicht nur darüber, ob bzw. inwieweit sie sich im Unternehmen mit neuen Ideen einbringen möchten, sie müssen auch Arbeitsbedingungen und eine Unternehmenskultur vorfinden, die ihnen eine Beteiligung am Innovationsgeschehen ermöglichen und sie ermutigen, sich zu engagieren. *Partizipation* – sowohl der Beschäftigten als auch der Kundinnen und Kunden – ist ein zentraler Baustein auf dem Weg zu betrieblicher Innovationsfähigkeit (Müller / Roth 2013) und auch zu Guter Arbeit (Müller et al. 2014). Diesen Aspekt, der den Umstand reflektiert, dass Menschen nicht nur Innovationen schaffen, sondern auch von ihnen betroffen sind, umreißt der Begriff der *sozialen Innovation*: Arbeits- und Lebensqualität zu verbessern, Gute Arbeit für Gute Dienstleistungen ist deren Ziel; mehr Demokratie und Beteiligung der Weg (vgl. Roth / Müller 2013, S. 5).

Partizipation erweist sich in vielerlei Hinsicht als zentral bei der Schaffung von Innovationen. Diese setzen eine gute Lernkultur mit vielfältigen Möglichkeiten zu informellem, arbeitsbezogenem Lernen und einem reichhaltigen, an den beruflichen Anforderungen und den Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgerichteten formalen, betrieblichen Weiterbildungsangebot voraus. Daher bildet das Thema „Weiterbildung“ den Schwerpunkt des ver.di-Innovationsbarometers 2013. Dabei hängt die Qualität der Lernkultur wiederum entscheidend von der Beteiligung der Beschäftigten ab. Dieser und andere bedeutsame Aspekte der Innovationsfähigkeit, die mit dem ver.di-Barometer für den Dienstleistungssektor erhoben wurden, sind in der vorliegenden Broschüre dargestellt und verweisen auf die künftigen Herausforderungen.

## 2. Innovationsklima 2013

Die Befragung zum Innovationsklima 2013 ergibt im Vergleich zu den Ergebnissen 2011 (Roth 2012) keine nennenswerte Verbesserung. Im Gegenteil – in manchen Bereichen verschlechterten sich die Rahmenbedingungen für die Entstehung von Innovationen. Insbesondere ist kein Ende des seit einigen Jahren in vielen Branchen verfolgten Personalabbaus in Sicht.

Das hat zur Folge, dass sich die Arbeit weiter verdichtet und zur Dauerbelastung für die betroffenen Arbeitnehmer/innen wird. Raum für neue Ideen, für das Ausprobieren alternativer Wege abseits ausgetretener Pfade bleibt da kaum mehr. Nicht zuletzt auch deshalb, weil die Arbeitsorganisation in vielen Unternehmen nur selten auf die Förderung der Innovationstätigkeit der Beschäftigten ausgerichtet ist. Ein systematisches Innovationsmanagement ist in vielen Dienstleistungsunternehmen nicht vorhanden. Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers legen nahe, dass betriebliche Innovationsbemühungen oft nicht ausreichend begleitet und organisiert werden.

Insgesamt ist auch 2013 die Innovations- wie auch Lernkultur in den Betrieben schwach entwickelt. Zum einen erweisen sich die Möglichkeiten zum Lernen im Arbeitsprozess als sehr eingeschränkt. Das zeigt sich unter anderem daran, dass häufig notwendige Handlungs- und Entscheidungsspielräume ebenso wie Fehlertoleranz fehlen. Zudem wird der innerbetriebliche Erfahrungsaustausch zu wenig gefördert. Zum anderen weisen die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers auf einen deutlichen Nachholbedarf in der betrieblichen Weiterbildung hin. Unzureichende Weiterbildung wird von vielen Befragten als Innovationshemmnis gesehen. Notwendige Maßnahmen werden wiederum vor allem wegen des Arbeitsdrucks nicht durchgeführt – aber auch, weil die Entscheider nicht wissen, *welche* Maßnahmen Zukunftsperspektiven eröffnen. Der Nachholbedarf bezieht sich also auch auf die inhaltliche Abstimmung des Weiterbildungsprogramms mit den Anforderungen der betrieblichen Innovationsstrategie und zudem auf den Abbau von Zugangshürden zu Weiterbildung.

Diese Faktoren tragen dazu bei, dass die betriebliche Innovativität im Vergleich zu 2011 leicht nachgelassen hat.

Im Folgenden werden die Befunde des ver.di-Innovationsbarometers ausführlicher dargestellt und erläutert.<sup>1</sup> Für Branchen, deren Fallzahlen (> 50) hoch genug sind, werden signifikante Ergebnisse im Rahmen der Gesamtbetrachtung vorgestellt. Dies sind die öffentliche Verwaltung (n=118), Informations- und Kommunikationstechnologie (n=54), Finanzdienstleistungen (n=81) und Krankenhäuser (n=65).<sup>2</sup>

## **2.1 Innovationshandeln unter Druck**

„Keine Zeit, um innovativ zu sein“, so lautet eines der zentralen Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers 2011. Die Befragung von 2013 zeigt: Personalabbau und Stress nehmen im Dienstleistungssektor unvermindert zu. So geben inzwischen 64% der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen Personal abgebaut wurde, während die Arbeitsmenge stieg oder gleich blieb. 92% haben den Eindruck, dass die Arbeitsintensität in den letzten zwei Jahren stark zunahm. Dies äußerte sich für die Meisten (88%) darin, dass die Anzahl der von gesundheitlichen Problemen betroffenen Beschäftigten weiter stieg,

---

<sup>1</sup> Die ausführliche Präsentation der Ergebnisse gibt es zum Download unter: <http://innotech.verdi.de/ver.di-innovationsbarometer>.

<sup>2</sup> Eine Aufstellung aller in den ver.di-Innovationsbarometer eingeflossenen Branchen findet sich im Anhang.

besonders im Bereich der Krankenhäuser (98%, vgl. auch Roth 2011) und der Informations- und Kommunikationstechnologie (92%). Diese Einschätzung wird durch aktuelle Erhebungen der Krankenkassen und Rentenversicherung gestützt: 2012 waren psychische Erkrankungen die zweithäufigste Ursache aller Arbeitsunfähigkeitstage (BPTK 2013). Die Bedeutungszunahme psychischer Erkrankungen für Arbeits- und Erwerbsunfähigkeit sieht die Bundespsychotherapeutenkammer neben verändertem Wissen und Einstellung der Betroffenen und Leistungserbringer in den höheren psychosozialen Belastungen in der Arbeitswelt begründet. Dazu gehören unter anderem zunehmender Zeitdruck, hohes Arbeitspensum sowie steigende Aufgabenkomplexität und Verantwortung (ebd.).

Der Trend zu steigender Arbeitsdichte wirkt sich negativ auf die Innovationsfähigkeit der Betriebe aus. Wenn die Zeit schon kaum mehr zur Erledigung der alltäglichen Arbeitsaufgaben ausreicht, finden Nachdenken über neue Lösungen und Experimentieren mit neuen Ideen keinen Platz mehr. Diesen Eindruck hat auch die Mehrheit der befragten ver.di-Mitbestimmungsträger/innen gewonnen. Für 90% der Befragten bleiben mangelnde Zeitressourcen und für 89% hoher Leistungsdruck auch 2013 die beiden wichtigsten Faktoren, die die Innovationstätigkeit der Beschäftigten behindern (vgl. Abb. 1).



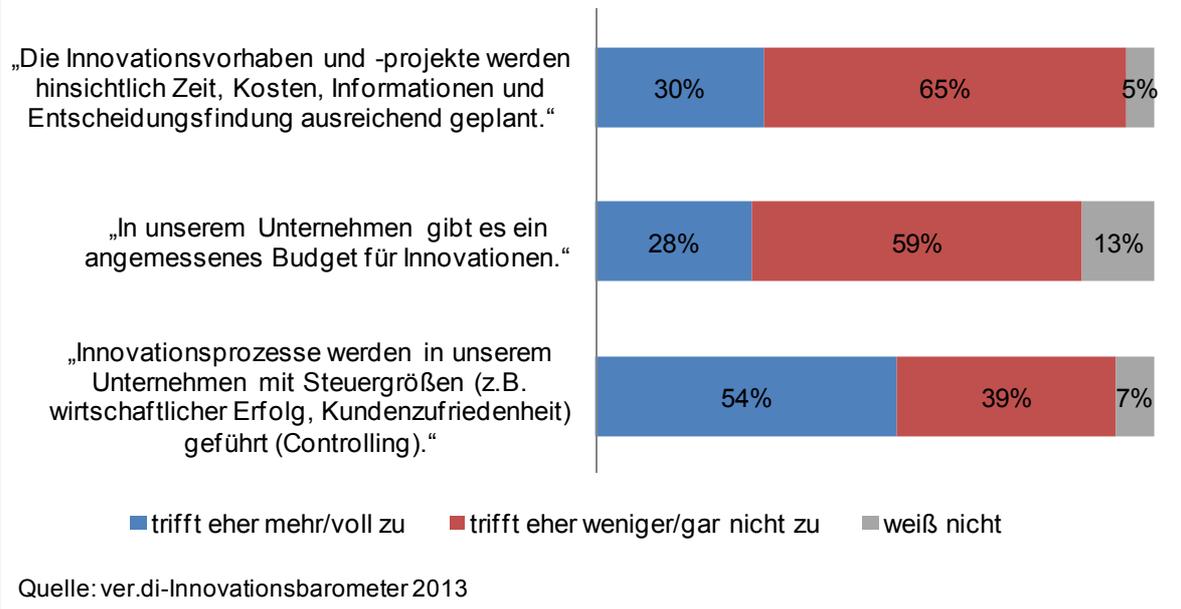
## 2.2 Innovation ohne Führung?

Betriebsinterne *organisatorische Probleme* und *mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte* sind nach Zeit- und Leistungsdruck die zweitwichtigsten Innovationshemmnisse. Darüber hinaus weisen weitere Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers darauf hin, dass sich in vielen Betrieben auch 2013 kein systematisches Innovationsmanagement erkennen lässt. Das Innovationsmanagement umfasst nach Spielkamp / Rammer (2006, S. 15) das operative und das strategische Management. Das strategische Management ist auf die Bestimmung langfristiger Ziele, die Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb und die Festlegung / Beschaffung von Ressourcen ausgerichtet. Tatsächlich ist in weniger als der Hälfte der Betriebe (45%) die betriebliche Innovationstätigkeit fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. In den Branchen „Finanzdienstleistungen“ sowie „Informations- und Kommunikationstechnologie“ liegt der Anteil derer, die meinen, die betriebliche Innovationstätigkeit sei fest in der Unternehmensstrategie verankert, bei 59% bzw. 52%. Eine deutlich negative Abweichung vom Durchschnitt ist für die öffentliche Verwaltung zu konstatieren (26%). Doch die Verknüpfung einer visionären Unternehmens- mit einer konkreten Innovationsstrategie gilt in der wissenschaftlichen Diskussion als eine wesentliche Voraussetzung für Innovativität (Erpenbeck / Sauer 2001; Stern / Jaberg 2005).

Damit Innovationsinitiativen erfolgreich sind, muss das Management kontinuierlich als wichtige Antriebskraft dahinter stehen (Faure 2006; Stern / Jaberg 2005). Zudem entscheidet die Qualität der Planung von Innovationsvorhaben (hinsichtlich Zeit, Kosten, Informationen und Entscheidungsfindung) über ihren Erfolg (Faure 2006). Den ver.di-Mitbestimmungsträgern zufolge reichen Planung (65%) und Budget (59%) der Innovationsvorhaben nicht aus (vgl. Abb. 2). Innovation braucht Investition (Stern / Jaberg 2005). Die Unternehmen müssen bereit sein und die Möglichkeit schaffen, Ressourcen in Form von Personal, Finanzmitteln und Zeit für Innovationsvorhaben zur Verfügung zu stellen. Das ist in vielen Betrieben des Dienstleistungssektors laut den Befragten nicht der Fall.

Die Betriebe der Informations- und Kommunikationstechnologie und die Finanzdienstleister sind hinsichtlich ihres Innovationsmanagements etwas besser aufgestellt als der Durchschnitt, während die öffentliche Verwaltung ebenso wie die Krankenhäuser unterdurchschnittliche Werte aufweisen. In den Branchen „Finanzdienstleistungen“ und „Informations- und Kommunikationstechnologie“ findet 42% bzw. 41% der Befragten zufolge eine ausreichende Planung statt, und 45% bzw. 48% halten das Budget für angemessen. In der öffentlichen Verwaltung bzw. in den Krankenhäusern sehen dagegen nur jeweils 22% der Befragten eine ausreichende Planung als gegeben und lediglich 16% bzw. 15% empfinden das Budget als angemessen.

**Abb. 2 Planung, Budgetierung und Controlling betrieblicher Innovationsprojekte**



Ein deutlich größeres Augenmerk legen die Betriebe dagegen auf das Controlling von Innovationsprozessen: in 54% der Unternehmen werden Innovationsprozesse mit Steuergrößen wie wirtschaftlichem Erfolg und Kundenzufriedenheit geführt (vgl. Abb. 2), im Finanzdienstleistungssektor sogar in 71% der Unternehmen. Das ist einerseits notwendig, wenn betriebliche Innovationstätigkeit nicht an der Marktnachfrage vorbeilaufen und gleichzeitig vermieden werden soll, dass enorme finanzielle und zeitliche Aufwendungen effektlos verpuffen. Andererseits wird es problematisch, wenn das Controlling zu strikt geführt wird und keinen Handlungsfreiraum für die Beschäftigten mehr zulässt. Controlling erhöht den Druck auf die Beschäftigten auch dann, wenn gleichzeitig die Inputseite vernachlässigt wird, d.h. wenn nicht genügend Zeit eingeräumt, wenn Innovationsprojekte schlecht oder gar nicht geplant werden und / oder kein ausreichendes Budget vorhanden ist. Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers zeigen, dass das im Dienstleistungssektor recht häufig der Fall ist. So meint knapp ein Viertel der Befragten (22%), dass in ihrem Unternehmen die Innovationsprozesse zwar mit Steuergrößen geführt werden, es aber keine ausreichende Planung und Budgetierung der Innovationsvorhaben gibt. Besonders hoch ist mit 38% dieser Anteil unter den Befragten des Krankensektors. Den Beschäftigten werden dann also Ergebnisse abverlangt, ohne entsprechende Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Insgesamt überwiegt in Anbetracht der Resultate des ver.di-Innovationsbarometers der Eindruck, dass die Bedeutung, die den Beschäftigten bei der Entwicklung von Innovationen zukommt, vom Management in Dienstleistungsbetrieben häufig unterschätzt wird. Dass Menschen Innovationen machen, ist noch immer nicht Ausgangspunkt bzw. Dreh- und Angelpunkt von Führung in bzw. von Innovationsprozessen. Das zeigt sich schon daran,

dass im betrieblichem Innovationsprozess vor allem Kunden (57%) und Beratungsunternehmen (54%) als Informationsquellen genutzt werden, deutlich seltener die Beschäftigten selbst (42%). Besonders stark ist diese Diskrepanz im Finanzdienstleistungssektor. Hier sehen 79% der Befragten Beratungsunternehmen an der ersten Stelle, gefolgt von Kunden mit 70%. Beschäftigte werden dagegen lediglich 41% der Befragten zufolge als Informationsquelle genutzt. In die gleiche Richtung weist der Befund, dass die Erfahrungen und das Wissen der Beschäftigten kaum, nämlich nur in 19% der Unternehmen, systematisch aufgegriffen werden. Dieser Wert ist in Bezug auf Beschäftigte, die in Innovationsprozesse eingebunden sind, mit 43% besser, aber nicht zufriedenstellend. Dem entspricht der Befund, dass 45% der befragten ver.di-MitbestimmungsträgerInnen meinen, die Beschäftigten würden weder durch die Unternehmensleitung noch durch das mittlere Management dazu ermutigt, sich in den Innovationsprozess einzubringen. Und auch eine Förderung der Eigeninitiative durch die betrieblichen Führungsebenen erfolgt nur in 35% der Betriebe durch das mittlere Management bzw. in 38% der Betriebe durch die Unternehmensleitung.

So läuft die Kreativität der Beschäftigten allzu häufig ins Leere. Lediglich 49% der Befragten geben an, neue Ideen bezüglich inkrementeller Innovationen würden von der Unternehmensleitung und / oder durch das mittlere Management ausreichend geprüft (vgl. Abb. 3). Etwas niedriger liegen die Werte hinsichtlich der Frage nach der Prüfung von Ideen bezüglich Sprunginnovationen (42%). Hier zeichnen sich deutliche Branchenunterschiede ab: So findet in der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche 55% der Befragten zufolge eine ausreichende Prüfung statt, in der öffentlichen Verwaltung meinen das nur 27%.



## 2.3 Zum Stand der Lernkultur

Eine gute betriebliche Lernkultur gilt in der wissenschaftlichen Diskussion als ein wesentliches Element der Innovationsförderung. So konnte beispielsweise in einer aktuellen Studie des Instituts für Innovation und Technik (iit) und des Forschungsinstituts für Bildungs- und Sozialökonomie (FiBS) nachgewiesen werden, dass eine lernfreundliche Gestaltung von Arbeitsplätzen mit Möglichkeiten des informellen Lernens und der formalen Weiterbildung die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften deutlich erhöht (Cedefop 2012). Und Hartmann et al. kommen zu dem Ergebnis, dass „in Betrieben, in denen Maßnahmen zum organisationalen Lernen und Wissensmanagement wie auch Aktivitäten zur Weiterbildung durchgeführt werden, (...) eine ausgeprägtere Innovationsaktivität (herrscht) als bei Betrieben, die dies weniger forcieren“ (2006, S. 27 in Anlehnung an Scheff 2001). Informelles Lernen und formale Weiterbildung sind demnach untrennbar mit aktivem betrieblichem Innovationshandeln verbunden. Daher sind in die aktuelle Erhebung neben den Basisfragen, die auch Aspekte der vorherrschenden Lernkultur in den Unternehmen beinhalten, Fragen nach der betrieblichen Weiterbildungspraxis aufgenommen worden. Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers legen nahe, dass es in den Betrieben diesbezüglich noch erheblichen Nachholbedarf gibt, da eine innovationsförderliche Lernkultur häufig nur schwach entwickelt ist.

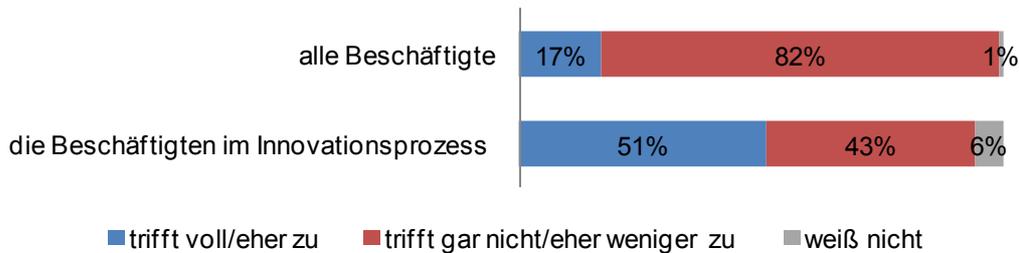
### 2.3.1 Lernen im Prozess der Arbeit

Ob – eher informelles – Lernen im Arbeitsprozess gelingt, hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Wesentliche Elemente sind zunächst anspruchsvolle und vielfältige Arbeitsaufgaben, aber vor allen Dingen Autonomie, Teamarbeit, eine offene, kooperative Lern- und Führungskultur sowie die Unterstützung durch erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Cedefop 2012; vgl. auch Hartmann et al. 2006).

Im Dienstleistungssektor sind diese Voraussetzungen für ein erfolgreiches Lernen im Prozess der Arbeit allerdings dem ver.di-Innovationsbarometer zufolge häufig nicht gegeben. Die **Handlungs- und Entscheidungsspielräume** der Beschäftigten sind in der Regel stark begrenzt, so dass es kaum möglich ist, neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren. Gerade aber autonom über die Gestaltung des eigenen Arbeitsprozesses und eventuell sogar über die zu bearbeitende Arbeitsaufgabe selbst entscheiden zu können, gilt als eine wesentliche Voraussetzung informellen Lernens (Cedefop 2012). Ausreichende Spielräume für alle Beschäftigten gibt es lediglich laut 17% der Befragten und selbst für Beschäftigte im Innovationsprozess erachten nur 51% diese für ausreichend (vgl. Abb. 4). Die Werte für die Innovationsarbeiter/innen sind in den Branchen „Finanzdienstleistungen“ sowie „Informations- und Kommunikationstechnologie“ mit 67% bzw. 66% deutlich höher.

#### Abb. 4 Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Arbeit

„Die Beschäftigten verfügen in ihren Aufgabenbereichen über ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume, um neue Ideen entwickeln und ausprobieren zu können.“

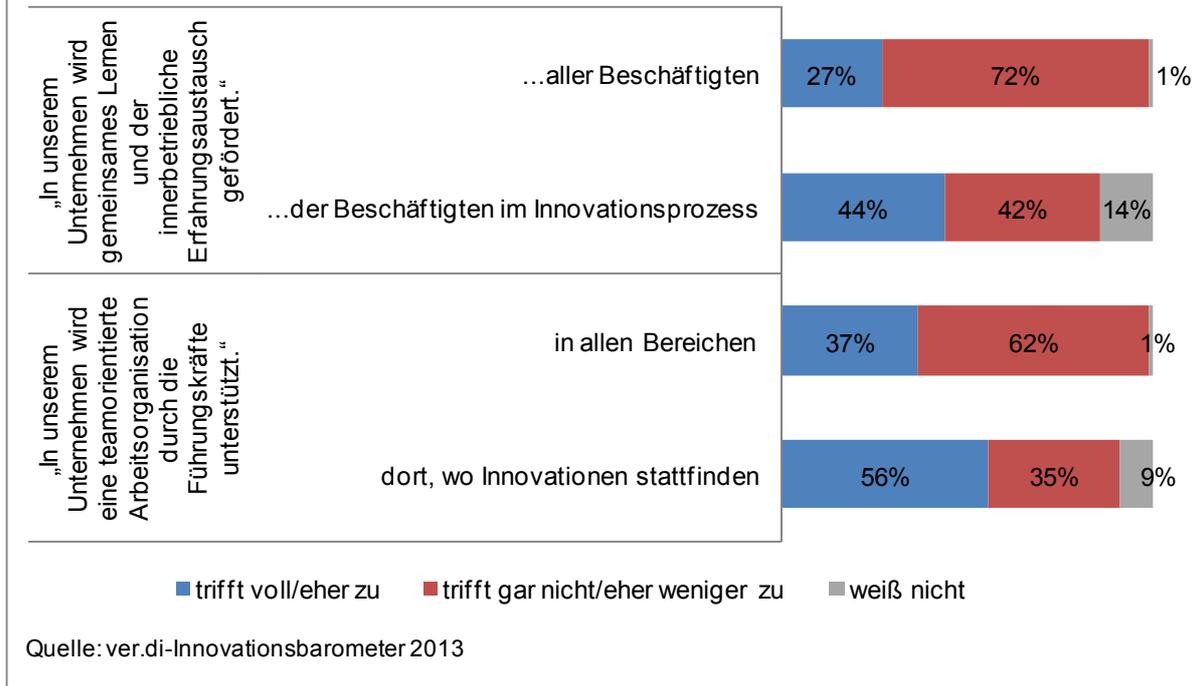


Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2013

**Teamarbeit** spielt eine wichtige Rolle beim Lernen im Arbeitsprozess. Die Beschäftigten erwerben in der Zusammenarbeit neue Fähigkeiten und Kompetenzen, und sie werden mit anderen Sichtweisen und Meinungen konfrontiert (vgl. Cedefop 2012). Das ermutigt sie dazu, ihr eigenes Handeln, ihre Routinen und Vorgehensweisen in Frage zu stellen und zu reflektieren. Teamarbeit fördert nicht nur den betrieblichen Wissens- und Erfahrungsaustausch, sondern auch die Motivation, sich einzubringen (vgl. Schwarz-Kocher et al. 2011).

Jedoch wird Teamarbeit den Ergebnissen des ver.di-Innovationsbarometers 2013 zufolge in den Unternehmen kaum gefördert. So meinen nur 37% der Befragten, dass die Führungskräfte eine teamorientierte Arbeitsorganisation unterstützen. Etwas bessere Werte erzielen auch hier die Branchen „Finanzdienstleistungen“ sowie „Informations- und Kommunikationstechnologie“ (45% bzw. 46%). Etwas positiver stellt sich die Situation dar, wenn gezielt nach den Bereichen, in denen – hauptsächlich – Innovationen stattfinden, gefragt wird. Hier liegt der Anteil mit 56% deutlich höher, in der Informations- und Kommunikationstechnologie sogar bei 65%. Gemeinsames Lernen und ein innerbetrieblicher Erfahrungsaustausch unter allen Beschäftigten wird lediglich 27% der Befragten zufolge vom Unternehmen unterstützt. Zumindest 44% meinen, dass diese Unterstützung bei Beschäftigten im Innovationsprozess gegeben ist. Dabei ergeben sich deutliche Unterschiede in der Betrachtung der einzelnen Branchen: Während in der öffentlichen Verwaltung der Anteil mit 33% deutlich unter dem Durchschnitt rangiert, ergeben sich für die Branchen „Informations- und Kommunikationstechnologie“ (52%), „Krankenhäuser“ (55%) sowie „Finanzdienstleistungen“ (61%) etwas höhere Anteile.

**Abb. 5 Mangelnde Förderung von Teamarbeit**

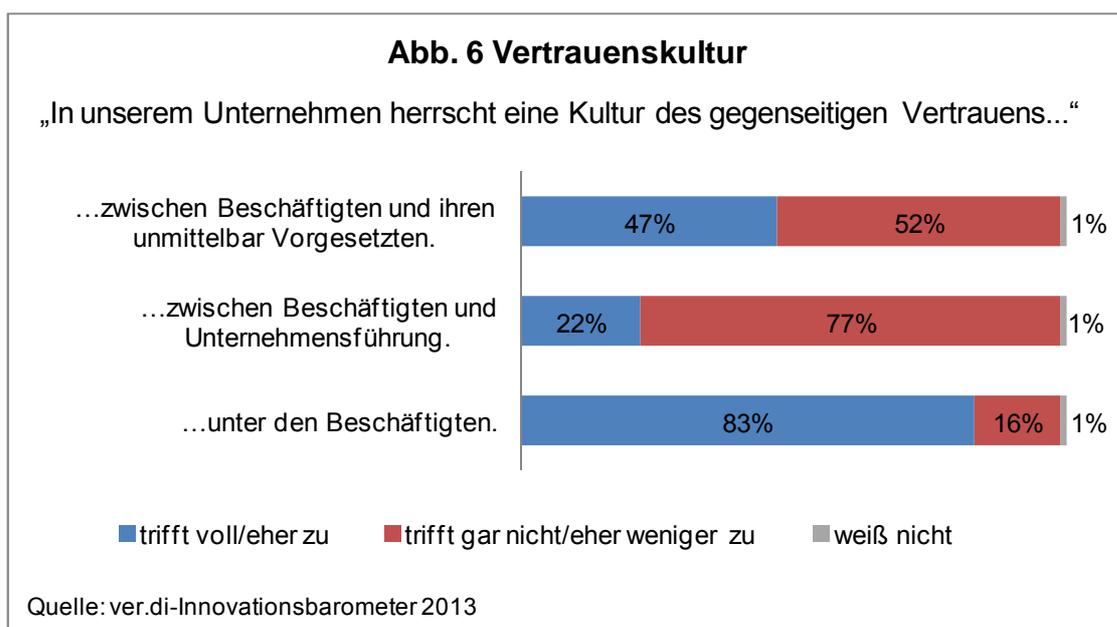


Um informelles Lernen über die bereits erwähnten Faktoren zu fördern, müssen die Unternehmen eine offene, transparente und kooperative Lern- und Führungskultur etablieren (vgl. Cedefop 2012): „The more open a company is and the more it is characterised by egalitarian power, the more eager the employee is to apply his/her skills to the work and to deal with challenging tasks; this, in turn, increases learning and the organisation’s innovative ability.“ (ebd., S. 29) Das bedeutet auch, Fehler als Lernchance zu begreifen (vgl. ebd.; Hartmann et al. 2006; Stern / Jaberg 2005). Auch hier besteht in vielen Dienstleistungsunternehmen noch deutlicher Nachholbedarf, wenn es gelingen soll, eine gute Lernkultur zu etablieren.

So meinen nur 30% der Befragten, dass die Führungskräfte in ihrem Unternehmen einen **kooperativen, beteiligungsorientierten Führungsstil** pflegen, wobei auch hier deutliche Branchenunterschiede auftreten (Finanzdienstleistungen: 44%, Informations- und Kommunikationstechnologie: 37%, Krankenhäuser: 20%). Die Einbeziehung der Beschäftigten in den Innovationsprozess fördert nachweislich die betriebliche Innovationstätigkeit (Müller / Roth 2013). Für das verarbeitende Gewerbe stellen Kirner et al. (2010) fest, dass „diejenigen Unternehmen, die mehr Mitarbeiter in Innovationen einbeziehen bzw. beteiligungsorientierte Konzepte intensiv nutzen, tendenziell auch eine höhere Innovationsfähigkeit aufweisen“ (ebd., S. 93). Die Autoren erklären dies damit, dass die spezifische Struktur und Ressourcenausstattung eines Unternehmens, zu der auch das Wissen und die Fähigkeit der Beschäftigten gehören, eine unternehmensindividuelle Kombination bildet, aus der bei erfolgreicher Nutzung „schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile entstehen“ (ebd., S. 87). Beteiligung erhöht zudem die intrinsische

Arbeitsmotivation und setzt so Kreativität und die Bereitschaft frei, sich mit den individuellen Fähigkeiten in den Dienst des Unternehmens zu stellen (Schwarz-Kocher et al. 2009, S. 16).<sup>3</sup>

Zu einer guten Lernkultur gehört auch **Vertrauen** (vgl. Hartmann et al. 2006). Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers zeigen, dass der Umgang der Beschäftigten miteinander größtenteils durch Vertrauen geprägt ist (83%) (vgl. Abb. 6). Damit ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfahrungs- und Wissensaustausch auf Augenhöhe gegeben. Deutlich schlechter fallen die Werte für das Verhältnis zwischen den Beschäftigten zu ihren unmittelbar Vorgesetzten aus (47%), während das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Unternehmensführung kaum von Vertrauen geprägt ist. Hier geben nur noch 22% an, dass gegenseitiges Vertrauen das Verhältnis dominiere. Besonders stark ist diese Diskrepanz im Krankensektor ausgeprägt: sehr hohes Vertrauen zwischen den Beschäftigten (94%) und extrem geringes Vertrauen zwischen Beschäftigten und Unternehmensführung (13%) zeichnet das soziale Miteinander in den Kliniken aus. In der Finanzdienstleistungsbranche ist dagegen das Vertrauen in Führungskräfte (68%) und Unternehmensleitung (36%) überdurchschnittlich hoch.



Zu einer offenen, transparenten Lernkultur gehört auch eine entsprechende **Umgangskultur mit Fehlschlägen und Kritik** im Unternehmen. Fehler müssen als Lernchance begriffen werden: „Ein positiver Umgang mit Fehlern (...) zeigt sich in einer *Lernkultur* [im Original hervorgehoben], in der diese nicht als Zeichen von Schwäche, sondern als Quelle neuer Erkenntnisse betrachtet werden. Hier werden Fehler zugegeben anstatt auf andere abgewälzt und die aus ihnen zu ziehenden Lehren als neues Wissen

<sup>3</sup> Auch Vermeulen et al. 2005 kommen zu dem Ergebnis, dass sich die aktive Beteiligung der Mitarbeiter positiv auf die Innovationsaktivitäten auswirkt (aus Richter et al. 2007).

verarbeitet.“ (Stern / Jaberg 2005, S. 78) Erst dann wird es möglich, Kritik zu äußern, ohne dass sich der Betroffene angegriffen fühlt. Doch die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers zeigen, dass in den meisten Betrieben eher eine „Schuld-“, denn eine „Lernkultur“ (Stern / Jaberg 2005) vorherrscht. So meint lediglich knapp ein Viertel der Befragten, dass in ihrem Unternehmen mögliche Risiken bei der Entwicklung innovativer Ideen (z.B. im Sinne von Scheitern) einkalkuliert und als Lernchance begriffen werden. Konstruktive Kritik gegenüber Vorgesetzten äußern zu können, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen, ist nur 35% der Befragten zufolge möglich.

### **2.3.2 Schwerpunktthema: Weiterbildung**

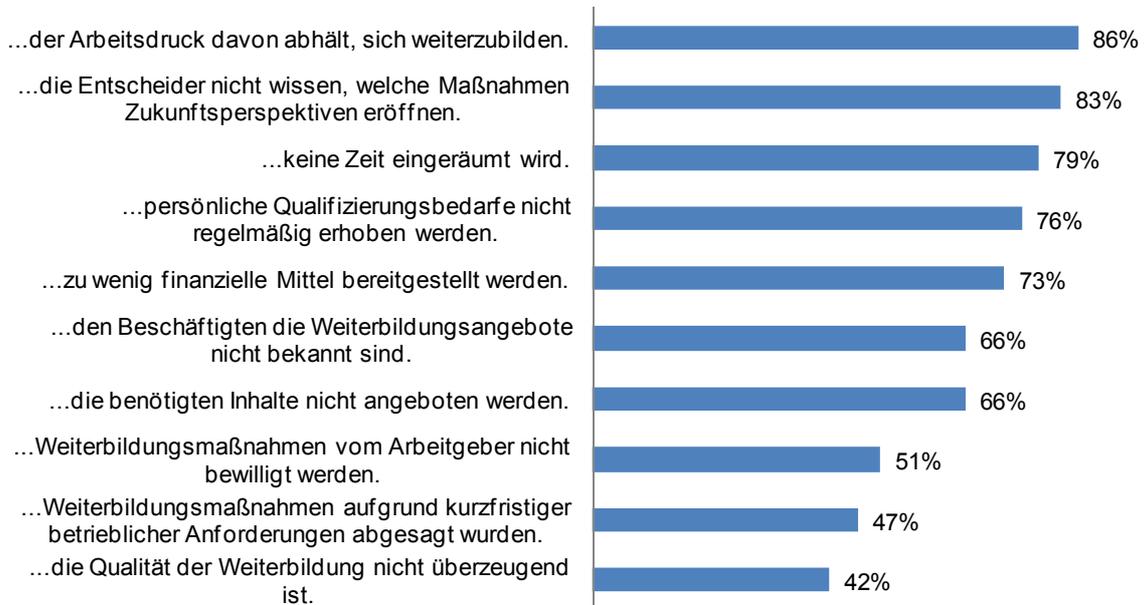
Zu einer guten Lernkultur gehört die formale betriebliche Weiterbildung (Müller 2010, S. 152f.). Ihr wird auch von den Befragten des ver.di-Innovationsbarometers eine wesentliche Rolle als Treiber von Innovationen zugeschrieben. So führt über die Hälfte der Befragten (58%) unzureichende Weiterbildung als wesentlichen die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten hemmenden Faktor an (vgl. auch Abb. 1). Besonders hoch ist dieser Anteil unter den Befragten aus der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche (67%).

Die Gründe dafür, dass notwendige Weiterbildungen nicht durchgeführt werden, liegen dieser Gruppe der Befragten zufolge vor allem am Arbeits- und Zeitdruck, der auf zwei Ebenen wirkt (vgl. Abb. 7): zum einen hält er die Beschäftigten davon ab, sich weiterzubilden (86%), zum anderen wird von den Betrieben keine Zeit für Qualifizierung eingeräumt (79%). Überdies sehen die Befragten (83%) das Problem, dass die Entscheider oft nicht wissen, welche Maßnahmen Zukunftsperspektiven eröffnen. Über drei Viertel (76%) geben zudem an, dass die persönlichen Qualifizierungsbedarfe nicht regelmäßig erhoben werden. Betriebliche Weiterbildung scheint demnach in vielen Dienstleistungsunternehmen bisher noch nicht als Schlüssel zu mehr Innovationsfähigkeit erkannt worden zu sein. Da ist es kaum verwunderlich, dass 73% der Befragten die für Weiterbildung bereitgestellten finanziellen Mittel als unzureichend bewerten. In den ausgewählten Branchen gehören zu geringe finanzielle Mittel sogar zu den drei meistgenannten Ursachen unzureichender Weiterbildung, mit teilweise deutlich höheren Anteilen: öffentliche Verwaltung und Krankenhäuser: 83%, Finanzdienstleistungen: 81%, Informations- und Kommunikationstechnologie: 75%.

### Abb. 7 Ursachen für unzureichende Weiterbildung

Diejenigen Befragten, die angaben, unzureichende Weiterbildung sei ein Innovationshemmnis, wurden anschließend nach den Ursachen gefragt.

„Die Ursache dafür, dass notwendige Weiterbildungen nicht durchgeführt werden, liegt meiner Meinung darin, dass...“



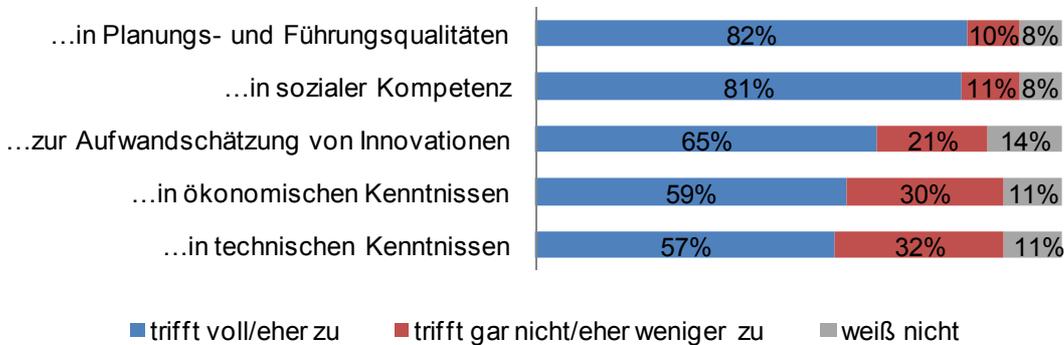
Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2013

Das ver.di-Innovationsbarometer 2013 zeigt auch, dass das Aus- und Weiterbildungsprogramm bisher noch zu wenig auf die betriebliche Innovationsstrategie ausgerichtet ist. Davon sind nämlich nur 33% der Befragten mit Blick auf alle Beschäftigten überzeugt, und 45% in Hinsicht auf die Beschäftigten, die aktiv in Innovationsprozesse eingebunden sind. Inhaltlich fehlt es vor allem an der Vermittlung von Planungs- und Führungskompetenzen (82%) und von sozialer Kompetenz (81%; vgl. Abb. 8).

Auch hier ergeben sich Unterschiede zwischen den Branchen. So wird die Notwendigkeit der Qualifizierung in technischen Kenntnissen in der Informations- und Kommunikationstechnologie im Vergleich zum Gesamtergebnis mit 65% deutlich höher eingeschätzt.

### Abb. 8 Notwendige Inhalte eines auf Innovativität ausgerichteten Bildungsprogramms

„Das auf Innovativität ausgerichtete Bildungsprogramm benötigt meiner Meinung nach mehr Qualifizierung...“



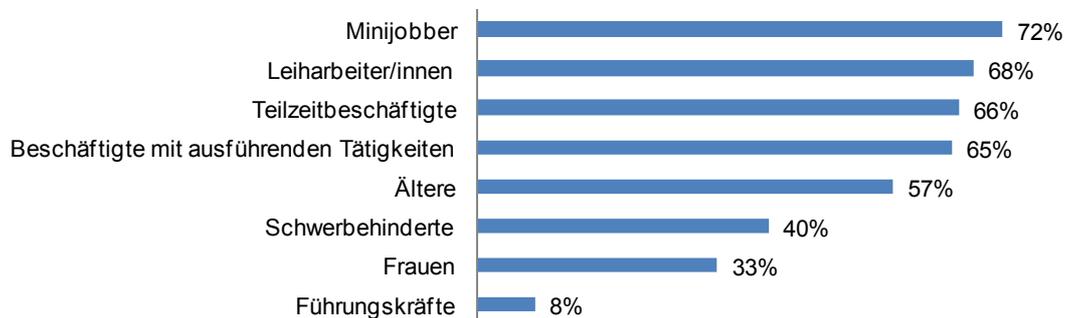
Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2013

Die Betriebspraxis gibt zudem auch aufgrund bestehender Zugangshürden zu Weiterbildung Anlass zur Besorgnis. So meinen 48% der Befragten, dass nicht alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen Zugang zu Weiterbildung haben. Nach dieser Befragtengruppe haben es folgende Gruppen besonders schwer: Minijobber/innen (72%), Leiharbeiter/innen (68%), Teilzeitbeschäftigten (66%) und Beschäftigten mit ausführenden Tätigkeiten (65%; vgl. Abb. 9).<sup>4</sup>

### Abb. 9 Beschäftigtengruppen mit erschwertem Zugang zu betrieblicher Weiterbildung

Diejenigen Befragten, die angaben, nicht allen Beschäftigtengruppen hätten gleichermaßen Zugang zu Weiterbildung, wurden nach besonders benachteiligten Gruppen gefragt.

„Welche Beschäftigtengruppen haben es besonders schwer, Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten?“



Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2013

<sup>4</sup> Hierbei ist zu berücksichtigen, dass bestimmte Beschäftigtengruppen nicht in allen Dienstleistungsunternehmen vertreten sind. Relevante Anteile sind nach Angaben der Befragten v.a. Betriebe ohne Leiharbeiter/innen (40%) und ohne Minijobber/innen (31%).

Danach folgen ältere Beschäftigte (57%), Schwerbehinderte (40%) und Frauen (33%). In der öffentlichen Verwaltung stehen Beschäftigte mit ausführenden Tätigkeiten mit deutlichem Abstand an erster Stelle (74%), danach folgen die Teilzeitbeschäftigten (70%).

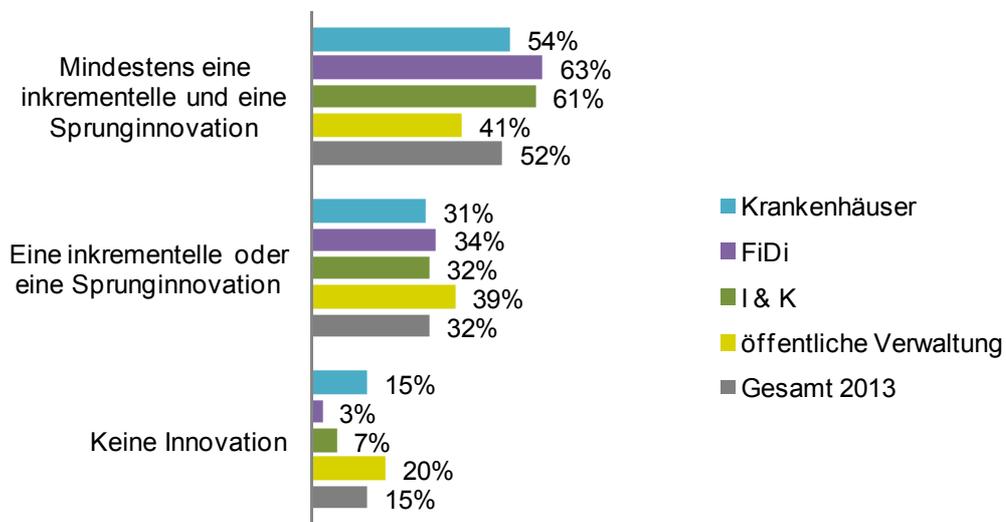
### 2.4 Innovationsfähigkeit im Dienstleistungssektor lässt etwas nach

Insgesamt hat die Innovationsfähigkeit im Dienstleistungssektor 2013 im Vergleich zu 2011 leicht nachgelassen. So hat sich der Anteil derer, die in ihrem Unternehmen zwischen 2011 und 2013 *keine* Neuerungen feststellen konnten, d.h. weder Verbesserungen bereits bestehender Produkte, Dienstleistungen, Strukturen etc. (inkrementelle Innovationen) noch gänzlich neue Innovationen (Sprunginnovationen), von 12% im Jahr 2011 auf 15% leicht erhöht (vgl. Abb. 10). Entsprechend weniger Unternehmen haben 2013 mindestens eine inkrementelle oder eine Sprunginnovation (32%) im Vergleich zu 2011 (34%) vorzuweisen. In knapp der Hälfte (52%) der Betriebe – und damit etwas weniger als noch 2011 (54%) – gab es eine inkrementelle wie auch eine Sprunginnovation.



Deutliche Unterschiede zeigen sich bei der Differenzierung nach Branchen (vgl. Abb. 11). Demnach ist die Innovativität in der öffentlichen Verwaltung am geringsten: Hier liegt der Anteil derer, die angeben, dass es keine Innovationen gab, bei 20%. Am meisten innovieren der Informations- und Telekommunikations- sowie der Finanzdienstleistungssektor.

**Abb. 11 Innovationen im Dienstleistungssektor nach Branchen**



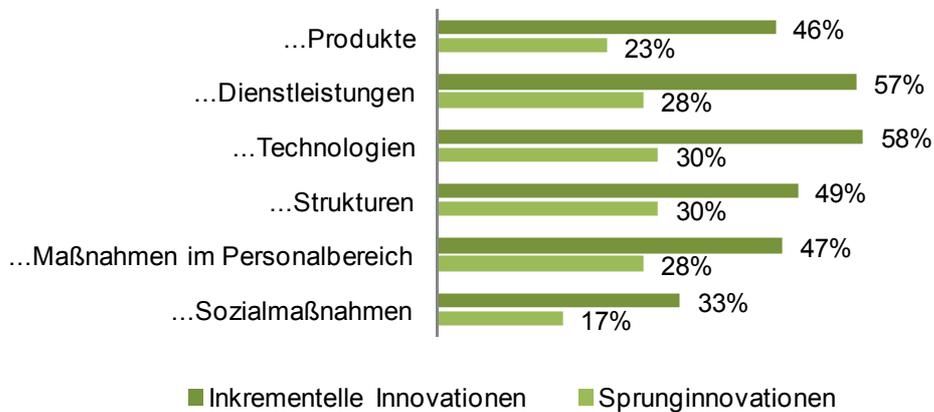
Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2013

Wie bereits 2011 so entstehen auch 2013 die meisten Innovationen, sowohl Verbesserungen als auch Neuerungen, in den Bereichen „Dienstleistungen“, „Technologien“ und „Strukturen“ (vgl. Abb. 12). Innovative Maßnahmen, die auf die sozialen Bedürfnisse der Beschäftigten ausgerichtet sind sowie solche, die auf eine bessere Integration sozial benachteiligter Beschäftigtengruppen abzielen (in der Abbildung als „Sozialmaßnahmen“ bezeichnet), sind eher die Ausnahme. Dazu passt der Eindruck der Befragten, die mehrheitlich meinen, dass die betriebliche Innovationstätigkeit in den letzten beiden Jahren vor allem den Bedürfnissen der Kunden (72%) und weniger denen der Beschäftigten (22%) begegnet sei. Besonders groß ist diese Kluft im Krankenhausbereich. Hier meinen 75%, dass die betriebliche Innovationstätigkeit vor allem auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten ausgerichtet gewesen sei, deutlich seltener auf die der Beschäftigten (17%). Tendenziell spiegelt sich dies in allen Branchen wider.

Mit Blick auf das Verhältnis zum Gesamtergebnis zeigt sich, dass in der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche deutlich mehr Produkte und Technologien verbessert (Produkte: 62% vs. 46%, Technologien: 76% vs. 58%) und neu entwickelt (Produkte: 44% vs. 23%, Technologien: 50% vs. 30%) werden als im Durchschnitt aller Branchen. Die Unternehmen im Finanzdienstleistungssektor verbesserten in den vergangenen zwei Jahren dagegen sehr stark nicht nur bestehende Produkte (68% vs. 46%), sondern vor allem auch Dienstleistungen (68% vs. 57%) und Strukturen (59% vs. 49%).

### Abb. 12 Innovationsgeschehen in Dienstleistungsunternehmen 2013

„In unserem Unternehmen gab es in den letzten zwei Jahren kontinuierliche Verbesserungen / Sprunginnovationen im Bereich...“



Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2013

## 3. Herausforderungen

In Anbetracht der Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers zeigt sich die Dringlichkeit, auf die Bedeutung der „Ressource Mensch“ als Träger und Treiber von Innovationen hinzuweisen.

Denn fortdauernder Personalabbau und steigende Arbeitsintensität gefährden nicht nur das gesundheitliche Wohlergehen der Menschen, sondern gehen auf Kosten der Innovationskraft der Betriebe. Wo zu viel Hektik herrscht und die Menschen kaum mehr ihre alltäglichen Arbeitsaufgaben bewältigt bekommen, ist für Kreativität kein Platz mehr. So stellen *hoher Zeit- und Leistungsdruck* aus Sicht der Befragten die Innovationshemmnisse Nummer Eins dar. Auf dem zweiten Platz folgen betriebsinterne *organisatorische Probleme* und *mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte*, die nach Auskunft der Befragten Innovationen in den Dienstleistungsunternehmen hemmen.

Ein systematisches Innovationsmanagement ist unabdingbar, aber kaum etabliert, wie das Innovationsbarometer zeigt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Betriebe deutlich stärker auf Controlling setzen als auf eine ausreichende Planung hinsichtlich Zeit, Kosten, Informationen und Entscheidungsfindung. Die Folge dürfte sein, dass die involvierten Beschäftigten sich dem Druck ausgesetzt sehen, Ergebnisse liefern zu müssen ohne entsprechende Ressourcenausstattung und das unzureichende Management selbst auszugleichen.

Das ver.di-Innovationsbarometer zeigt überdies eine zu schwach entwickelte Lernkultur in den Betrieben auf, um tatsächlich innovationsfähig zu sein. Die Förderung der Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten ist ein wichtiger Baustein auf dem Weg zu mehr Innovationen. Dazu gehören Möglichkeiten des eher informellen Lernens im Arbeitsprozess ebenso wie formale betriebliche Weiterbildung. In beiden Bereichen offenbaren die Ergebnisse deutlichen Handlungsbedarf. Es ist dringend angeraten, stärker auf die Schaffung lernförderlicher Arbeitsbedingungen zu setzen: erstens durch Abbau von Arbeitsdruck, zweitens insbesondere durch Ausbau von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, drittens durch bessere Unterstützung von Teamarbeit, bereichsübergreifendem Lernen und einem positiven Umgang mit Fehlern. Gleichzeitig müssen die Betriebe stärker in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren und dafür sorgen, dass alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen Zugang zu Qualifizierung bekommen. Nur so ist die Voraussetzung dafür gewährleistet, dass das Wissen und die Fähigkeiten aller Beschäftigten in einem sich wandelnden Arbeits-, Technologie- und Marktumfeld aktuell bleiben.

Insgesamt bleibt angesichts der Resultate des Innovationbarometers festzuhalten, dass die Bedeutung der Beschäftigten als Träger und Treiber von Innovationen bei der Mehrheit der Unternehmen noch nicht den entsprechenden Stellenwert bekommen hat. So wird allzu häufig auf das „Gold in den Köpfen“ verzichtet, das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel nicht systematisch aufgegriffen, die Beschäftigten zu wenig in den Innovationsprozess eingebunden und als Ideenbringer vernachlässigt: so läuft Kreativität ins Leere. Aber auch der Umstand, dass Menschen von den Innovationen betroffen sind, spielt eine untergeordnete und zu wenig beachtete Rolle. Lediglich 34% der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die betrieblichen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen ökologische Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. Noch immer geht lediglich die Hälfte davon aus, dass ihre Innovationen gesellschaftlichen Nützlichkeitskriterien entsprechen.

Mit Hilfe des Innovationsbarometers werden Ansatzpunkte zur dringenden Verbesserung des Innovationsklimas in deutschen Dienstleistungsunternehmen offenbar. An erster Stelle steht der Abbau von Arbeitsdruck und damit belastenden, gesundheitsgefährdenden sowie innovationshemmenden Faktoren am Arbeitsplatz; schließlich als *zentrales Element die Stärkung der Autonomie und Beteiligung der Beschäftigten*, die Schaffung einer offenen, vertrauensvollen Unternehmens- und Lernkultur und nicht zuletzt die Stärkung der betrieblichen Weiterbildung – Elemente, die Bestandteile des Konzepts „Gute Arbeit“ sind. Arbeitsgestaltung ist also eine grundlegende Voraussetzung für Innovationgestaltung, präziser: für eine Gestaltung sozialer Innovationen im Sinne „Gute Arbeit für Gute Dienstleistungen“.

## Literatur

**Aschhoff, B. / Doherr, T. / Köhler, C. / Peters, B. / Rammer, C. / Schubert, T. / Schwiebacher, F. (2009):** Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2008. Mannheim.

**Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) (2013):** BPtK-Studie zur Arbeits- und Erwerbsfähigkeit. Psychische Erkrankungen und gesundheitsbedingte Frühverrentung. Berlin.

**Cedefop (2012):** Learning and innovation in enterprises, Research Paper No. 27, o.O.

**Erpenbeck, J. / Sauer, J. (2001):** Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung. QUEM-Report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 67, S. 9-65. Berlin.

**Faure, C. (2006):** Was macht Innovation erfolgreich? Quelle (Stand 12.02.2014): [http://www.ebs.edu/fileadmin/redakteur/funkt.dept.imc/International\\_Management/EIGI\\_Executive\\_Summary\\_ebs.pdf](http://www.ebs.edu/fileadmin/redakteur/funkt.dept.imc/International_Management/EIGI_Executive_Summary_ebs.pdf)

**Hartmann, D.M. / Brentel, H. / Rohn, H. (2006):** Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Kriterien und Indikatoren. Wuppertal Papers Nr. 156. Wuppertal.

**Howaldt, J. / Jacobsen, H. (2010) (Hrsg.):** Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden.

**Kirner, E. / Weißfloch, U. / Jäger, A. (2010):** Beteiligungsorientierte Organisation und Innovation. In: WSI Mitteilungen 2/2010. Frankfurt/Main.

**Müller, N. (2010):** Reglementierte Kreativität, Arbeitsteilung und Eigentum im computerisierten Kapitalismus. Berlin.

**Müller, N. / Roth, I. (2013):** Innovationsfähigkeit durch Partizipation – Ergebnisse des Innovationsbarometers 2011. In: Schröder, L. / Urban, H.-J. (Hrsg.): Jahrbuch Gute Arbeit 2013. Anti-Stress-Initiativen: Impulse aus Praxis und Wissenschaft. Frankfurt/Main, S. 256-270.

**Müller, N. / Schulz, H.-J. / Thorein, A. (2014):** Beteiligung als Kernstück der ver.di-Initiative Gute Arbeit – Konzept einer „Arbeitspolitik von unten“, in: Schröder, L. / Urban, H.-

J. (Hrsg.): Jahrbuch Gute Arbeit 2014. Profile prekärer Arbeit – Arbeitspolitik von unten. Frankfurt/Main, S. 237-247.

**Richter, A. / Thiele, M. (2007):** Was unterscheidet innovative von nicht innovativen Dienstleistungsunternehmen? – Ein Überblick zum aktuellen Stand der Forschung. In: Schmidt, K. / Gleich, R. / Richter, A. (Hrsg.): Innovationsmanagement in der Serviceindustrie. Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven. Freiburg, S. 47-72.

**Roth, I. (2011):** Die Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern aus Sicht der Beschäftigten. Berlin.

**Roth, I. (2012):** ver.di-Innovationsbarometer 2011. Ausgewählte Ergebnisse. Berlin.

**Roth, I. / Müller, N. (2013):** Einleitung, in: hrsg. von ver.di: Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig. Berlin, S. 1-2.

**Scheff, J. (2001):** Die organisationale Lernorientierung kleiner und mittlerer Unternehmungen. Entwicklungsstand und Gestaltungsperspektiven. Wiesbaden.

**Schröder, L. (2005):** Innovation – ein Standbein der Beschäftigungssicherung, in: Bsirske, F. / Endl, H.-L. / Brandl, K.-H. / Schröder, L. (Hrsg.): Menschen machen Innovationen. Hamburg, S. 153-162.

**Schwarz-Kocher, M. / Seibold, B. / Dispan, J. / Richter, U. / Kirner, E. / Jäger, A. / Weißfloch, U. (2009):** Die aktive Rolle der Mitbestimmungsinstitutionen im betrieblichen Innovationsprozess. Hans-Böckler-Stiftung, Projekt-Nr. S-2007-985-1, o.O.

**Schwarz-Kocher, M. / Seibold, B. / Dispan, J. / Richter, U. / Kirner, E. / Jäger, A. / Weißfloch, U. (2011):** Interessenvertretung im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovation. Berlin.

**Spielkamp, A. / Rammer, C. (2006):** Balanceakt Innovation. Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen. Dokumentation Nr. 06-04, ZEW. Mannheim. Quelle (Stand 11.04.2011): <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0604.pdf>

**Stern, T. / Jaberg, H. (2005):** Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren, Grundmuster, Fallbeispiele. Wiesbaden.

**Vermeulen, P. A. M. / de Jong, J. P. J. / O'Shaugnessy, K. C. (2005):** Identifying key determinants for new product introductions and firm performance in small service firms. In: Service Industries Journal, 25. Jg. (2005), H. 5, S. 625-640.

# Anhang

## Anhang A: Statistische Angaben zu den Umfrageteilnehmenden

Befragungsteilnehmer/innen	Anzahl	Anteil
weiblich	313	29,7%
männlich	742	70,3%
Summe	1.055	
Keine Angabe	29	
Mitglied im Betriebsrat	1.012	97,1%
AN-Vertreter/in im AR	211	27,6%
Gewerkschaftssekretär/in im AR	21	3,3%
<i>Mehrfachnennungen n=1.244</i>		
Durchschnittsalter	51 J.	
Durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit	22,9 J.	

Branchenzugehörigkeit	Anzahl	Anteil
Verarbeitendes Gewerbe	45	5,9%
Energieversorgung	39	5,1%
Wasser-, Abwasser-/Abfallentsorgung	28	3,6%
Handel, Instandhaltung, Reparatur von KFZ	75	9,8%
Verkehr und Lagerei	49	6,4%
Informations- und Kommunikationstechnologie	54	7,0%
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	81	10,5%
Grundstücks- und Wohnungswesen	13	1,7%
Freiberufl., wissenschaftl., techn. Dienstleistungen	13	1,7%
Erbringung von sonst. wirtschaftl. Dienstleistungen	25	3,3%
Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherungen	172	22,4%
Erziehung und Unterricht	20	2,6%
Gesundheits- und Sozialwesen	128	16,6%
Kunst, Unterhaltung und Erholung	7	0,9%
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	12	1,6%
Sonstige	8	0,9%
Gesamt	769	100,0%
Keine Angabe	315	

## Anhang B: Statische Angaben zu den Unternehmen

<b>Unternehmensmerkmale</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Anteil</b>
<b><i>Unternehmensgröße</i></b>		
bis 49 Mitarbeiter/innen	67	6,3%
50 bis 99	78	7,3%
100 bis 249	167	15,6%
250 bis 499	191	17,9%
500 bis 999	127	11,9%
1.000 bis 1.999	111	10,4%
2.000 bis 4.900	117	10,9%
über 4.900 Mitarbeiter/innen	211	19,7%
Summe	1.069	100,0%
Keine Angabe	15	
<b><i>Alter der Unternehmen</i></b>		
unter 5 Jahre	13	3,5%
5 bis unter 15 Jahre	118	14,8%
15 bis unter 25 Jahre	143	10,8%
25 bis unter 50 Jahre	159	18,1%
50 bis unter 100 Jahre	249	25,9%
über 100 Jahre	195	26,9%
Gesamt	977	100,0%
Keine Angabe	107	

# Publikationen zum Thema Innovation und Gute Arbeit



## Dienstleistungsinnovationen: offen, sozial, nachhaltig

16 Beiträge von 25 AutorInnen aus den Arbeitsbereichen Gewerkschaft, Wissenschaft und Politik sind in diesem Reader versammelt, der vom ver.di-Bereich »Innovation und Gute Arbeit« herausgegeben wurde. Behandelt wird die Frage nach Qualitätskriterien für Innovationen und Innovationspolitik im Kontext von hierfür zentralen Themen wie Beteiligung, Weiterbildung, Forschungsförderung, Open Innovation, agile Projektmanagementmethoden. Erörtert werden dabei insbesondere die Grundzüge eines Verständnisses von sozialen Innovationen, das den Menschen in den Mittelpunkt stellt – als Macher und als Adressat von neuen, besseren Dienstleistungen.

Den Reader gibt es in einer Printausgabe und zum Download unter:  
<http://innotech.verdi.de/dienstleistungsinnovationen>



## ver.di-Innovationsbarometer 2011 Ausgewählte Ergebnisse

»Arbeitsshetze und Dauerbelastung gefährden die Innovationstätigkeit«, lautet das Fazit dieser Studie, die von Ines Roth auf der Basis der Umfrageergebnisse zum ver.di-Innovationsbarometer 2011 verfasst wurde. Im Mittelpunkt der Analyse steht der Zusammenhang zwischen der Zunahme der Arbeitsdichte und der Entwicklung der Innovationsfähigkeit in den Betrieben. Außerdem wird untersucht, wie es um die direkte Partizipation der Beschäftigten, außerdem um die Beteiligung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane am Innovationsgeschehen bestellt ist.

Die Studie gibt es zum Download unter:  
<http://innotech.verdi.de/ver.di-innovationsbarometer>



## Wertschätzung So beurteilen die Beschäftigten in den Dienstleistungs- Branchen die soziale Kompetenz ihrer Vorgesetzten

Unter dem Titel *Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten* gibt die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di eine Publikationsreihe heraus. Thema sind die Arbeitsbedingungen im Dienstleistungs-Sektor unter spezifischen Kriterien, wie etwa ständige Erreichbarkeit, Arbeitsshetze oder Wertschätzung. Außerdem wird über die Arbeitssituation in Branchen und Berufsgruppen berichtet, z.B. in der Pflege, im Handel und in Bibliotheken.

Die Titel der Reihe gibt es jeweils in Printfassungen und zum Download unter:  
[www.verdi-gute-arbeit.de](http://www.verdi-gute-arbeit.de)



## Der DGB-Index Gute Arbeit im Betrieb

Der DGB-Index Gute Arbeit liefert Kennzahlen zur Qualität der Arbeitsbedingungen auf der Basis von Beschäftigtenumfragen. Die Ergebnisse der bundesweiten Repräsentativbefragungen im gesamten Dienstleistungs-Sektor, in einzelnen Branchen oder Berufsgruppen werden in der ver.di-Publikationsreihe *Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten* veröffentlicht. Durch welche Eigenheiten die Arbeitsqualität in den einzelnen Betrieben und Verwaltungen gekennzeichnet sind, ist hingegen durch den DGB-Index Gute Arbeit im Betrieb zu ermitteln. Nähere Informationen zum Einsatz des Index auf betrieblicher Ebene liefert diese Broschüre.

Die Publikation gibt es in einer Printfassung und zum Download unter:  
[www.verdi-gute-arbeit.de](http://www.verdi-gute-arbeit.de)

<http://innotech.verdi.de/ver.di-innovationsbarometer> · [www.verdi-gute-arbeit.de](http://www.verdi-gute-arbeit.de)

Informationen, Presse- & Praxisberichte, Präsentationen, Analysen zum Download bieten die Webseiten des ver.di-Bereichs »Innovation und Gute Arbeit« sowie der ver.di-Initiative »Gute Arbeit«.



# Innovation durch GUTE ARBEIT

## ■ Impressum

Ines Roth  
Input Consulting Stuttgart

Unter Mitarbeit von Nadine Müller  
ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit

**ver.di-Innovationsbarometer 2013**  
**Ausgewählte Ergebnisse**

**Lernkultur und Innovationsmanagement**  
**im Dienstleistungssektor**

März 2014

### **Herausgeber**

Ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft  
Bereich Innovation und Gute Arbeit  
Paula-Thiede-Ufer 10  
10179 Berlin  
<http://innotech.verdi.de/ver.di-innovationsbarometer>  
[kontakt@verdi-gute-arbeit.de](mailto:kontakt@verdi-gute-arbeit.de)

### **V.i.S.d.P.**

Dr. Hans-Joachim Schulz, ver.di