

Innovationsbarometer 2013

Ausgewählte Ergebnisse der Befragung von Interessenvertretern zum Innovationsklima in den Unternehmen

Bereich Innovation und Gute Arbeit



Das ver.di-Innovationsbarometer 2013

Adressaten: befragt wurden...

- 2.131 in ver.di organisierte Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten
- 7.300 in ver.di organisierte Betriebs/Personalratsvorsitzende

Befragungsmethode

- Online-Fragebogen
- Anschreiben schriftlich (AN-Vertreter in AR) und per E-Mail (BR/PR-Vorsitzende)
- Fragen + Angaben zu Unternehmen und Person

Rücklauf: Anzahl der Befragungsteilnehmer/innen

- 1.084 Teilnehmer/innen
- Die Rücklaufquote liegt damit bei 12%

Befragungszeitraum

- November 2013

Ziel

- Beschreibung des Innovationsklimas in den Unternehmen
- Rolle der betrieblichen Mitbestimmung im Innovationsgeschehen
- Schwerpunktthema 2013: Weiterbildung



Fragen des ver.di-Innovationsbarometers in Kurzform

A.

Innovationsmanagement

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?

B.

Arbeitsorganisation

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?

C.

Informations- und Wissensmanagement

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?

D.

Unternehmenskultur

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?

E.

Mitbestimmung

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?



Die Befragten 2013 – Zusammensetzung

- Insgesamt haben sich 1.084 Personen an der Innovationsbefragung 2013 beteiligt (2008: 488, 2009: 610, 2011: 784).
- Der „typische“ Befragungsteilnehmer ist männlich, Betriebsrat und über 50 Jahre. Auf 477 bzw. 44,0% der Befragten treffen diese Merkmale zu.

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.	

Unternehmensgröße	Anzahl	Anteil
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	



Die Befragten 2013 – Zusammensetzung

- Über ein Drittel der Befragungsteilnehmer/innen kommt aus folgenden Branchen:
 - Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung
 - Gesundheits- und Sozialwesen
- Der Großteil der Befragten (53%) kommt aus Unternehmen, die bereits seit über 50 Jahren existieren.

Alter der Unternehmen	Anzahl	Anteil
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	

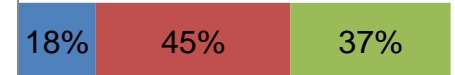
Branchenzugehörigkeit	Anzahl	Anteil
Verarbeitendes Gewerbe	45	5,9%
Energieversorgung	39	5,1%
Wasserversorg., Abwasser-/Abfallentsorgung	28	3,6%
Handel, Instandhaltung, Reparatur von KFZ	75	9,8%
Verkehr und Lagerei	49	6,4%
Information und Kommunikation	54	7,0%
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	81	10,5%
Grundstücks- und Wohnungswesen	13	1,7%
Freiberufl., wissenschaft., techn. Dienstleist.	13	1,7%
Erbringung von sonst. wirtschaftl. Dienstleist.	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	



Innovationen innerhalb der letzten zwei Jahre

Anzahl der Bereiche, in denen inkrementelle bzw. Sprunginnovationen stattfanden

Anzahl von Bereichen mit inkrementellen Innovationen



Anzahl von Bereichen mit Sprunginnovationen



■ keine ■ 1 bis 3 ■ 4 bis 6

Gesamtzahl aller Innovationsbereiche



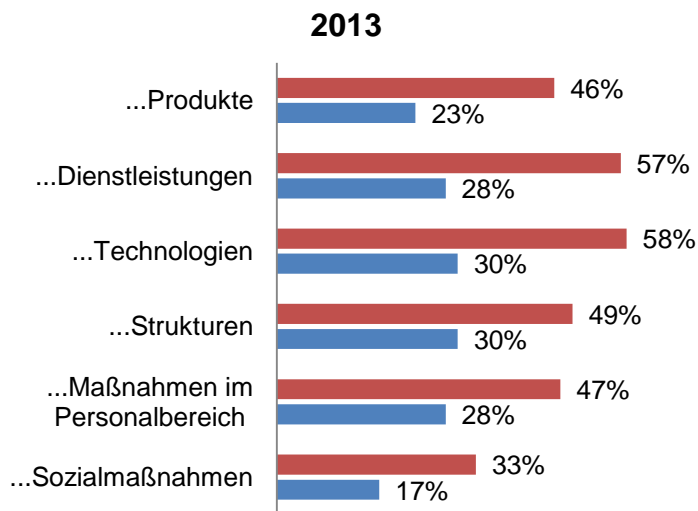
■ keine ■ 1 bis 3 ■ 4 bis 6 ■ 7 bis 9 ■ 10 und mehr

- In 15% der Unternehmen gab es in den vergangenen zwei Jahren keine Innovationen.

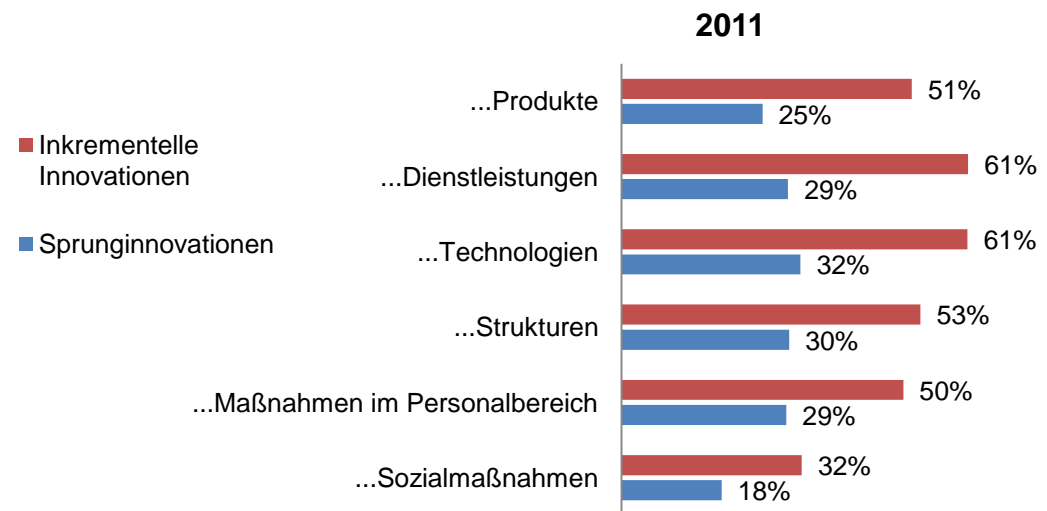


Innovationstätigkeit im Vergleich 2011 / 2013

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



Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2013

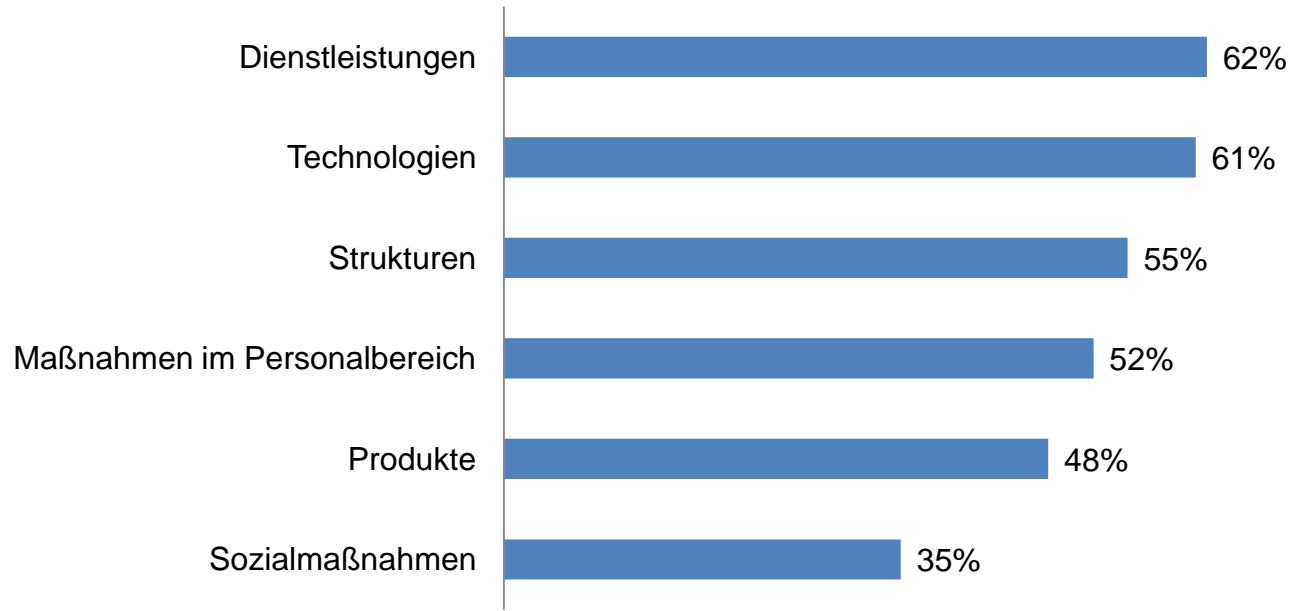


Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2011

- Im Vergleich zu 2011 ist die betriebliche Innovationstätigkeit leicht zurückgegangen.



In welchen Bereichen haben Innovationen (inkrementelle und Sprunginnovationen) stattgefunden?



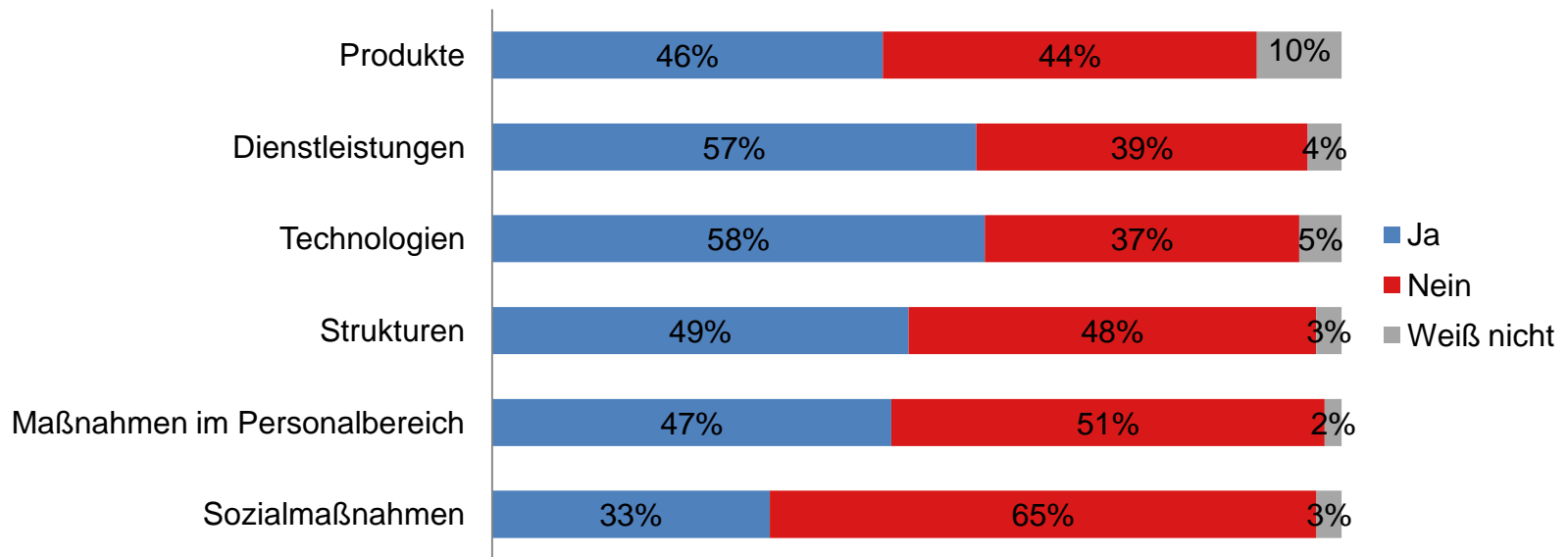
(Zeitraum: innerhalb der letzten zwei Jahre)

- In der Mehrheit der Unternehmen finden Innovationen im Dienstleistungs- und Technologiebereich statt (62% bzw. 61%). Neuerungen im Bereich der Sozialmaßnahmen sind eher selten (35%).



„Inkrementelle Innovationen“

„In unserem Unternehmen gab es in den letzten zwei Jahren kontinuierliche Verbesserungen der vorhandenen...“



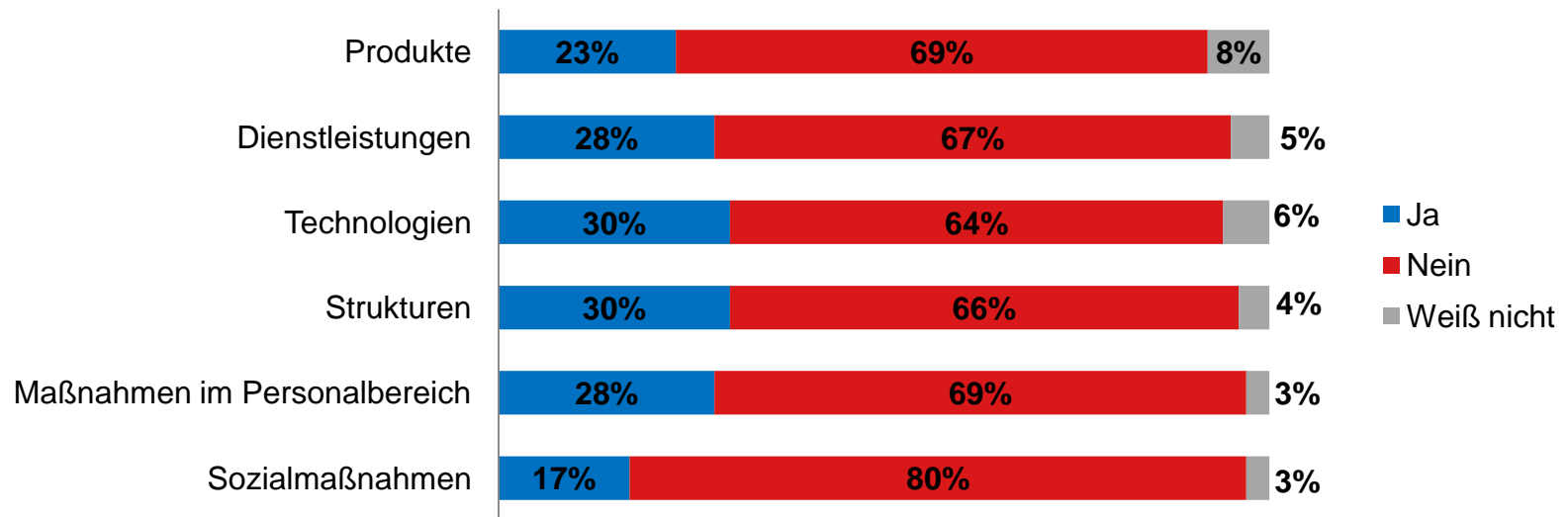
Abweichungen bei der Aufsummierung sind rundungsbedingt.

- In den vergangenen zwei Jahren wurden vor allem bereits vorhandene Technologien und Dienstleistungen kontinuierlich verbessert.
- Verbesserungen von Sozialmaßnahmen und Maßnahmen im Personalbereich waren dagegen deutlich seltener.



„Sprunginnovationen“

„In unserem Unternehmen gab es in den letzten zwei Jahren Entwicklung ganz neuer...“

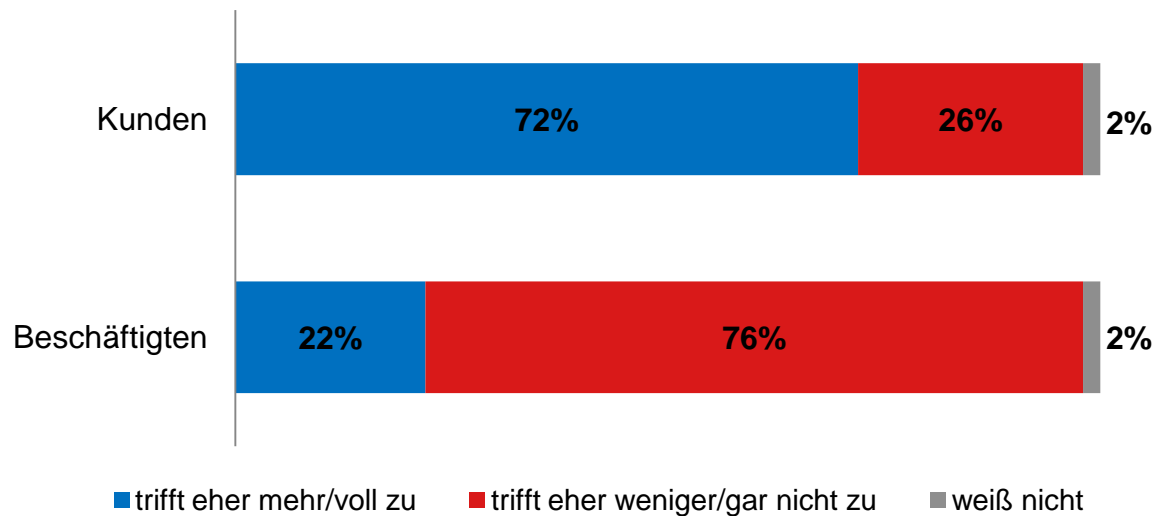


- Insgesamt ist der Anteil der Unternehmen, in denen Sprunginnovationen stattgefunden haben, deutlich geringer.
- Neuerungen im Bereich der Sozialmaßnahmen bildeten allerdings eher die Ausnahme.



A. Innovationsmanagement: Wem nützen die Innovationen?

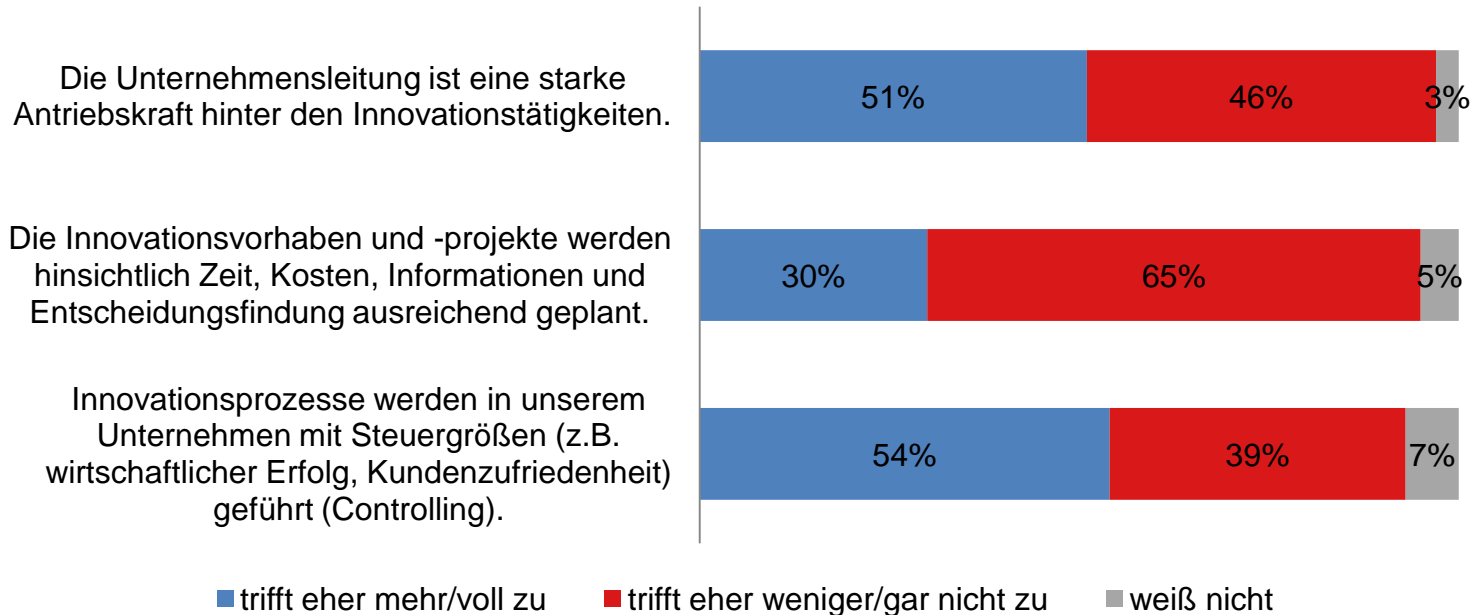
„Ich habe insgesamt den Eindruck, dass die betriebliche Innovationstätigkeit in den letzten zwei Jahren den Bedürfnissen begegnet ist von...“



- Die betriebliche Innovationstätigkeit richtet sich vor allem an den Bedürfnissen der Kunden aus, die Bedürfnisse der Beschäftigten stehen selten im Mittelpunkt betrieblicher Innovationsaktivitäten.



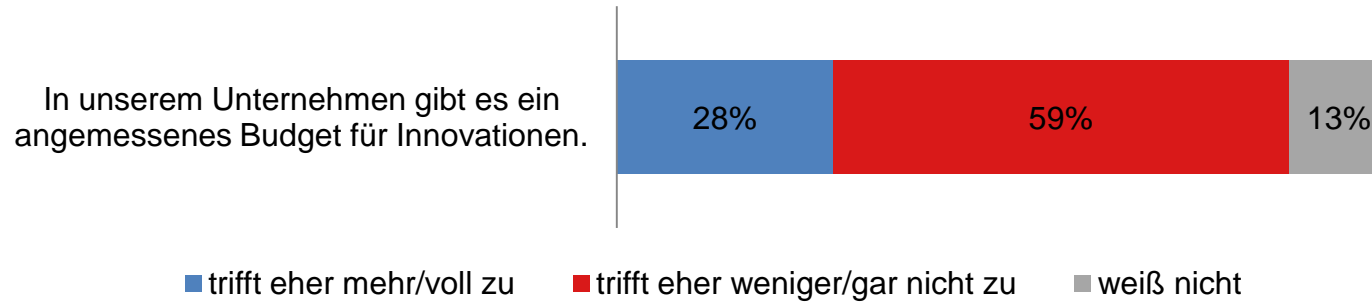
A. Innovationsmanagement: Innovationsmotivation, Planung, Steuerung



- In gut der Hälfte der Unternehmen hat die Unternehmensleitung ein starkes Interesse an betrieblichen Innovationen und fungiert in diesem Bereich als Antriebskraft.
- Nur in knapp einem Drittel führt das Engagement der Unternehmensleitung auch dazu, dass die betrieblichen Innovationsvorhaben und -projekte umfassend geplant werden (30%).
- Dagegen wird der Outputseite deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt: 54% der Unternehmen betreiben ein Controlling der Innovationsprozesse.



A. Innovationsmanagement: Finanzielles Investment



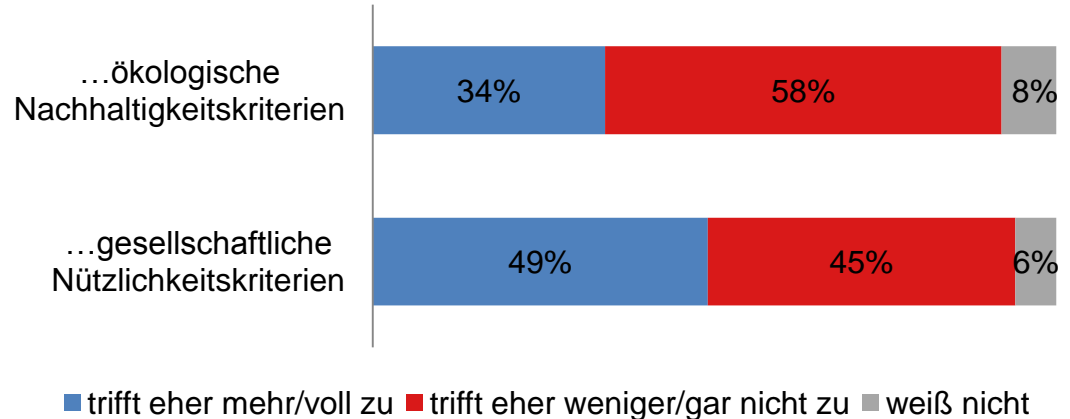
- Den Befragten zufolge gibt es nur in 28% der Betriebe ein angemessenes Budget.



A. Innovationsmanagement

Nachhaltigkeit & gesellschaftliche Nützlichkeit

Die betrieblichen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen erfüllen nach meiner Einschätzung...

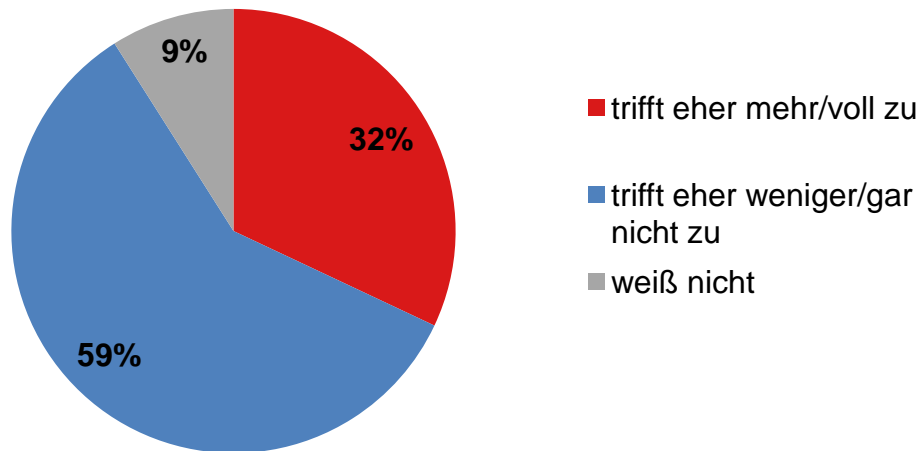


- Lediglich 34% der Befragten stimmen der Aussage zu, dass die betrieblichen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen ökologische Nachhaltigkeitskriterien erfüllen. 49% gehen davon aus, dass sie gesellschaftlichen Nützlichkeitskriterien entsprechen.



Innovationen: nicht nur eine Aufgabe von Forschungsabteilungen

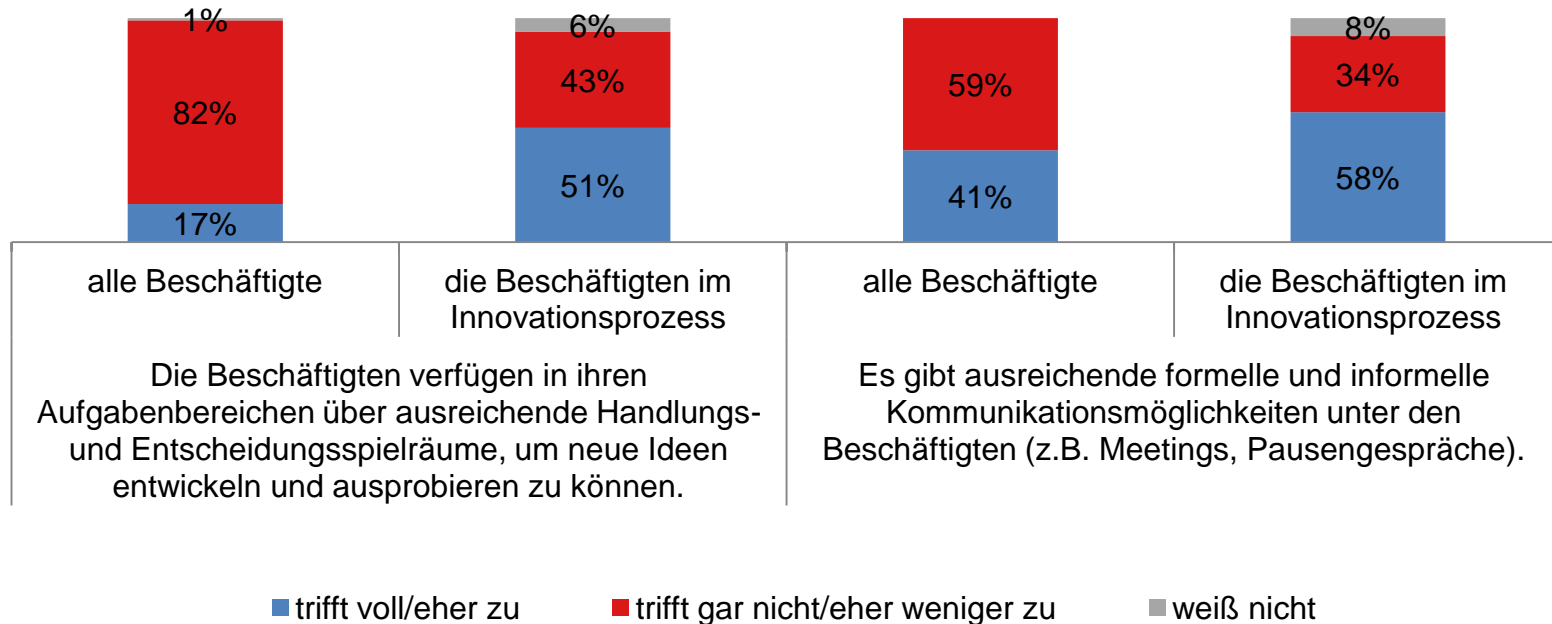
In unserem Unternehmen werden Innovationen ausschließlich in speziellen Abteilungen (z.B. FuE) entwickelt.



- Das betriebliche Innovationsgeschehen findet in den meisten Dienstleistungsunternehmen auch außerhalb spezieller Abteilungen wie FuE statt.



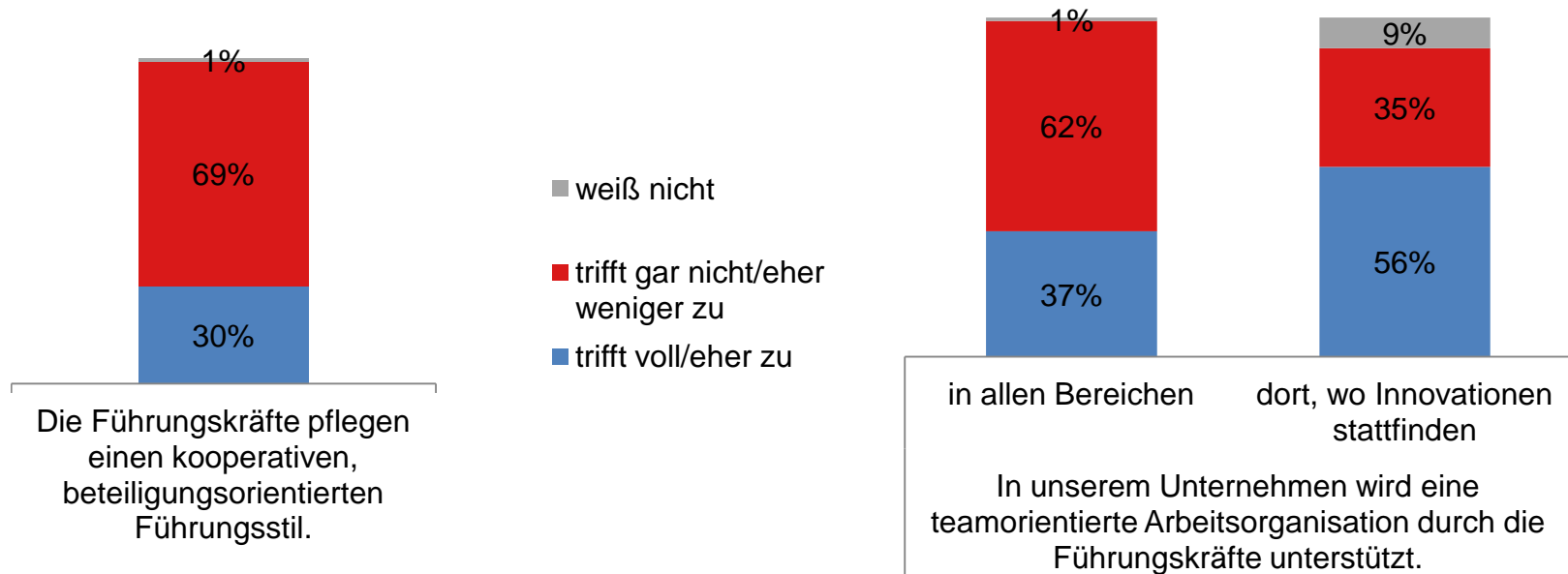
B. Arbeitsorganisation: Freiräume und Kommunikation



- Neue Ideen entstehen dort, wo die entsprechenden Rahmenbedingungen in der Arbeitsorganisation geschaffen werden.
- Dazu gehört, dass die Beschäftigten über ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume in ihrer Arbeit verfügen. Das ist allerdings nur 17% der Befragten zufolge der Fall. Über ausreichende Kommunikationsmöglichkeiten verfügen 41% der Unternehmen.
- Erwartungsgemäß stellt sich die Situation bei den Beschäftigten, die konkret in den Innovationsprozess involviert sind, etwas positiver dar.



B. Arbeitsorganisation: Führungsverhalten

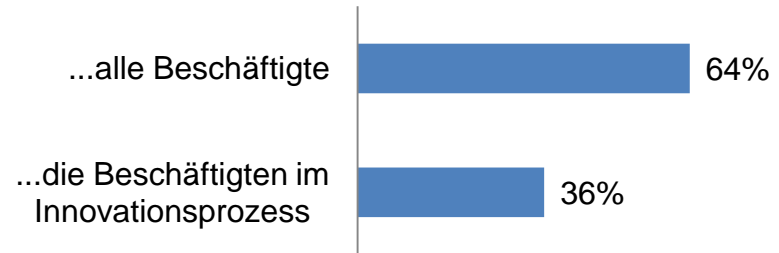


- Indem Führungskräfte die Partizipation der Beschäftigten und den Wissensaustausch fördern, können sie das Innovationshandeln in ihren Bereichen maßgeblich .
- Die Ergebnisse zeigen allerdings, dass von diesen Möglichkeiten in der betrieblichen Praxis nur unzureichend Gebrauch gemacht wird.
- Auch hier stellt sich die Situation bei den Beschäftigten, die konkret in Innovationsprozesse involviert sind, erwartungsgemäß etwas positiver dar.

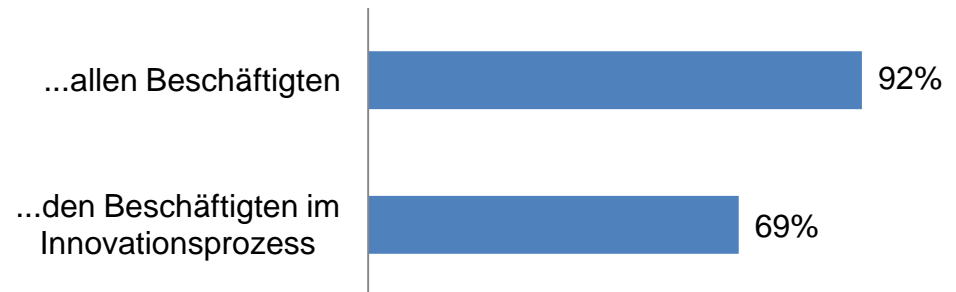


B. Arbeitsorganisation: Arbeitsintensität

In unserem Unternehmen wurde in den vergangenen zwei Jahren Personal abgebaut, während gleichzeitig die Arbeitsmenge stieg oder gleich blieb. Betroffen waren...



Ich habe insgesamt den Eindruck, dass die Arbeitsintensität in den vergangenen zwei Jahren im Unternehmen zugenommen hat bei...



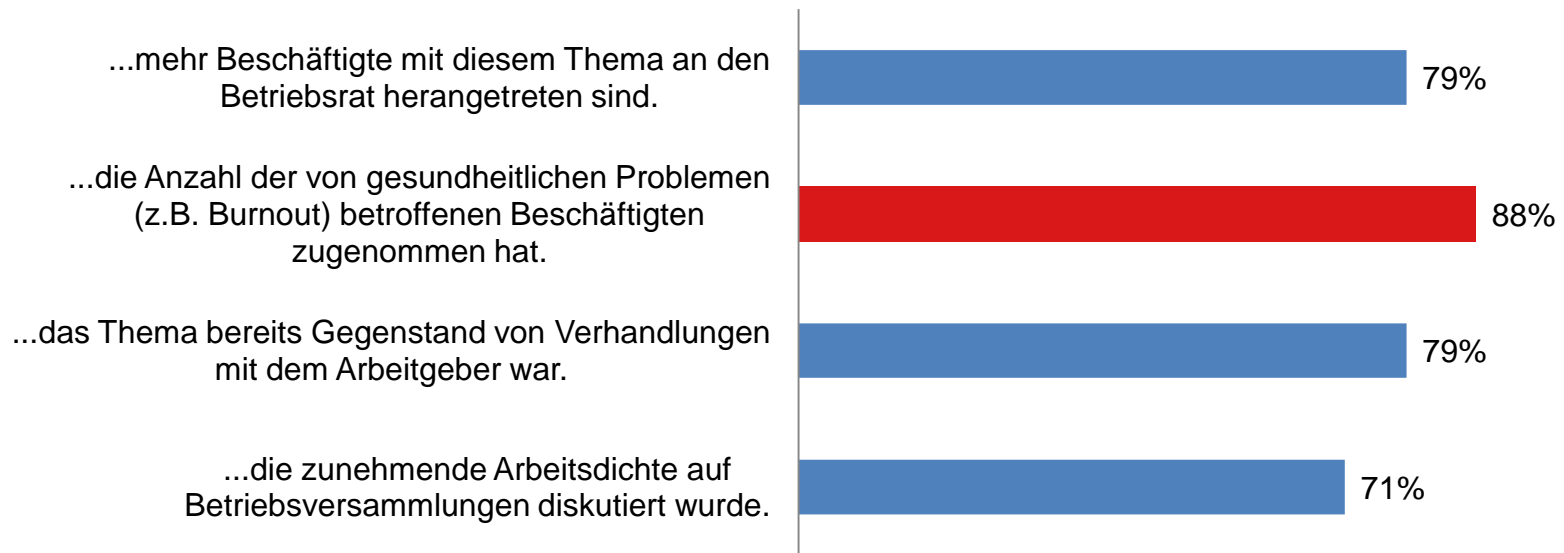
*Antwortkategorien "trifft eher mehr /trifft voll zu"

- In den vergangenen zwei Jahren setzte sich der Personalabbau trotz gleichbleibender oder gar steigender Arbeitsmenge in vielen Betrieben weiter fort.
- Gleichzeitig stieg die Arbeitsintensität in fast allen Unternehmen des Dienstleistungssektors (weiter) an.



B. Arbeitsorganisation: Folgen gesteigener Arbeitsintensität – gesundheitliche Gefährdung

Die gestiegene Arbeitsintensität äußerte sich darin, dass...



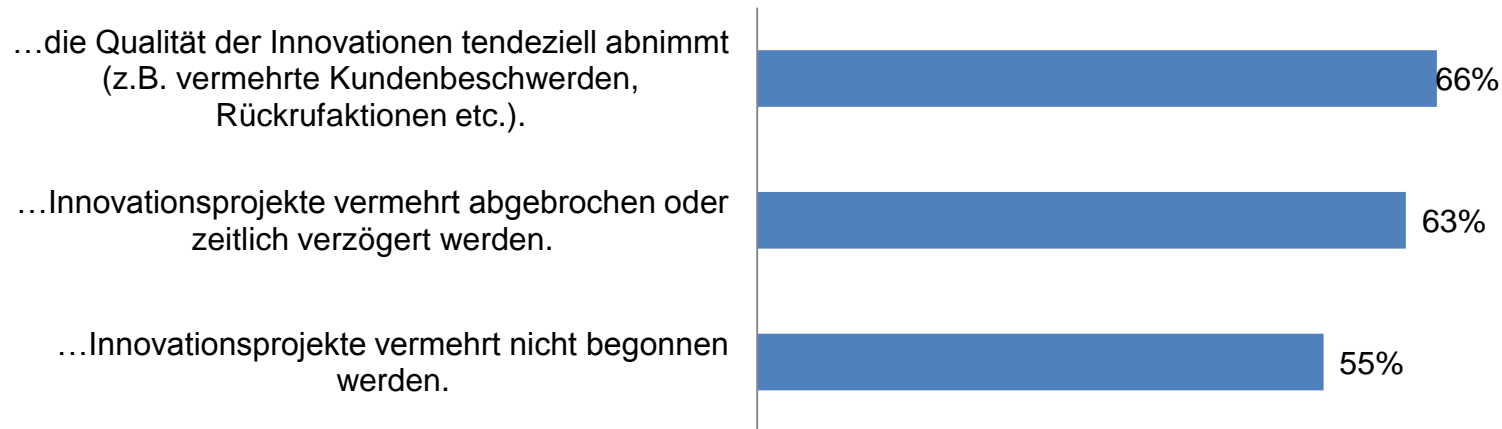
* Antwortkategorien trifft eher mehr/trifft voll zu

- Das Thema „Arbeitsintensität“ bleibt auch 2013 aktuell und sorgt für innerbetrieblichen Zündstoff: Es ist Gegenstand auf Betriebsversammlungen und Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite, immer mehr Beschäftigte treten mit dem Thema an den Betriebsrat heran.
- In sehr vielen Unternehmen ist die Anzahl der von gesundheitlichen Problemen betroffenen Beschäftigten aufgrund hoher Arbeitsintensität zudem weiter gestiegen.



B. Arbeitsorganisation: Zu hohe Arbeitsintensität vs. Innovationsfähigkeit

Die gestiegene Arbeitsintensität führt meiner Meinung nach u.a. dazu, dass...



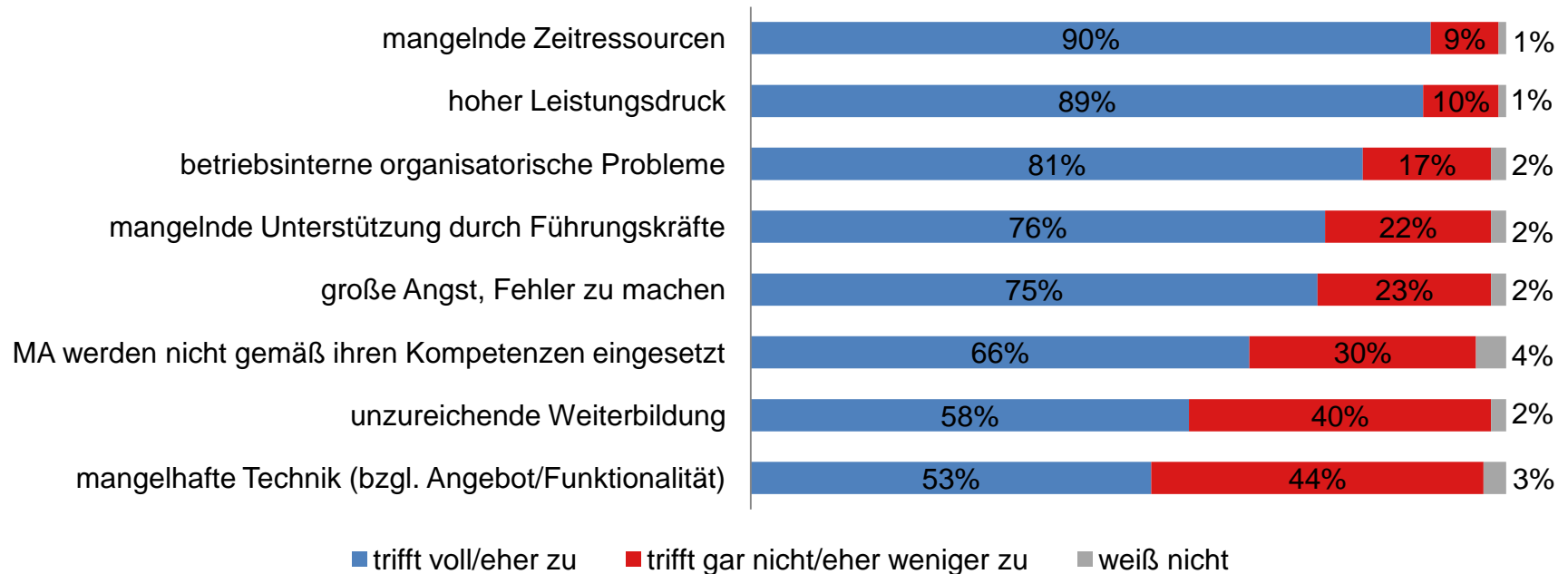
* Antwortkategorien "trifft eher mehr /trifft voll zu"

- Die hohe Arbeitsintensität geht einer Mehrheit der Befragten zufolge zulasten der Innovationstätigkeit, da die Qualität der Innovationen tendenziell abnimmt bzw. der Ablauf der Innovationsprojekte gestört wird.



B. Arbeitsorganisation: Innovationshemmnis Nr. 1: Stress und Leistungsdruck

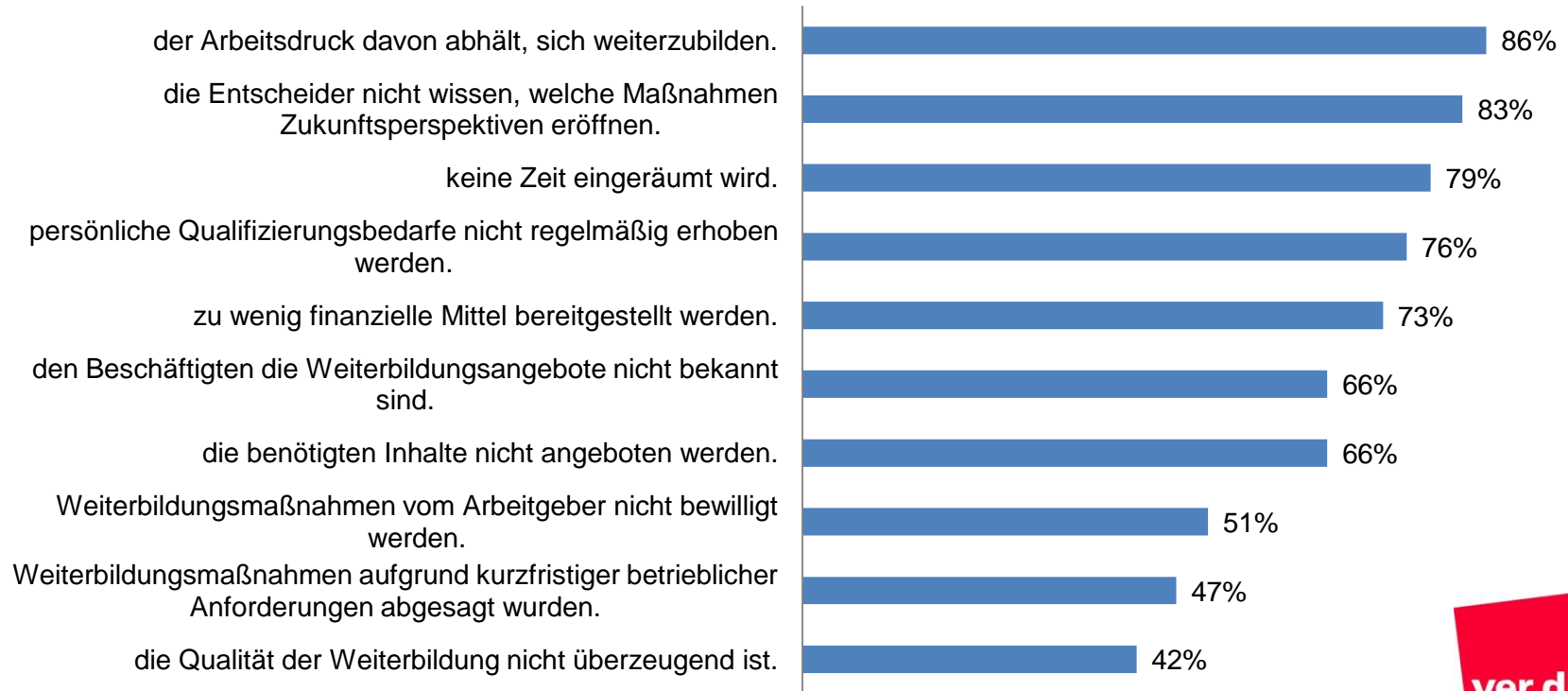
Folgende Faktoren behindern meiner Meinung nach die Innovationstätigkeit der Beschäftigten:



B. Arbeitsorganisation: Innovationshemmnis „unzureichende Weiterbildung“

Anmerkung: Diejenigen, die bei der Frage nach den Innovationshemmnissen „unzureichende Weiterbildung“ angaben (58% aller Befragten), wurden aufgefordert, folgende Frage zu beantworten (die Prozentangaben beziehen sich auf diese Gruppe).

Die Ursache dafür, dass notwendige Weiterbildungen nicht durchgeführt wurden, liegt meiner Meinung nach darin, dass:

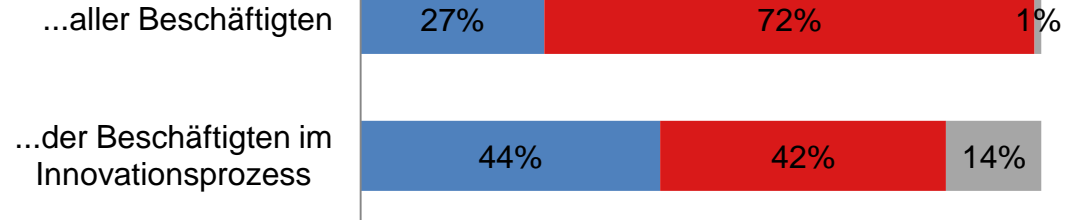


* Antwortkategorien "trifft eher mehr /trifft voll zu"

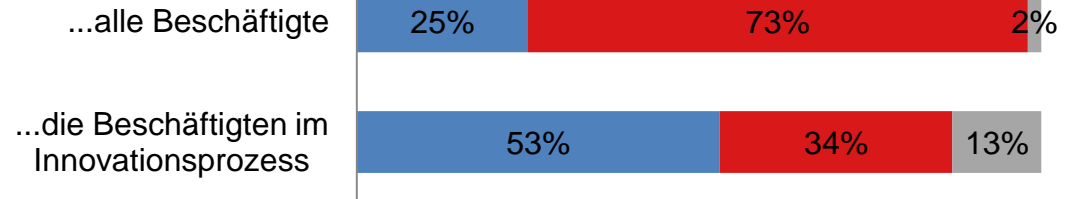


C. Informations- / Wissensmanagement: Generierung von Wissen

In unserem Unternehmen wird gemeinsames Lernen und der innerbetriebliche Erfahrungsaustausch gefördert (z.B. durch ausgeprägte Teamstrukturen, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Netzwerkstrukturen)...



Um innovative Ideen entwickeln zu können, sind den Mitarbeiter/innen alle notwendigen Informationen zugänglich. Zugang haben...



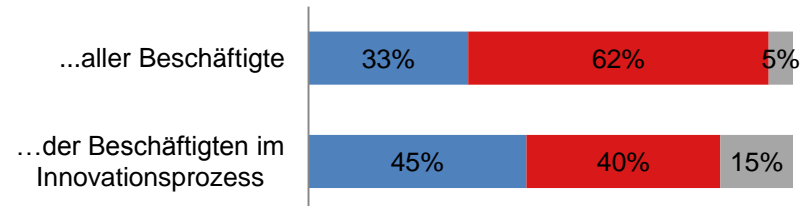
■ trifft voll/eher zu ■ trifft gar nicht/eher weniger zu ■ weiß nicht

- Kooperative, bereichsübergreifende Zusammenarbeit fördert nicht nur die Motivation, sich einzubringen, sondern ermöglicht auch einen intensiven Wissensaustausch und die Entstehung neuer Ideen. In den meisten Unternehmen wird dies allerdings kaum gefördert.
- Defizite zeigen sich überdies in der Informationsverbreitung und -transparenz.

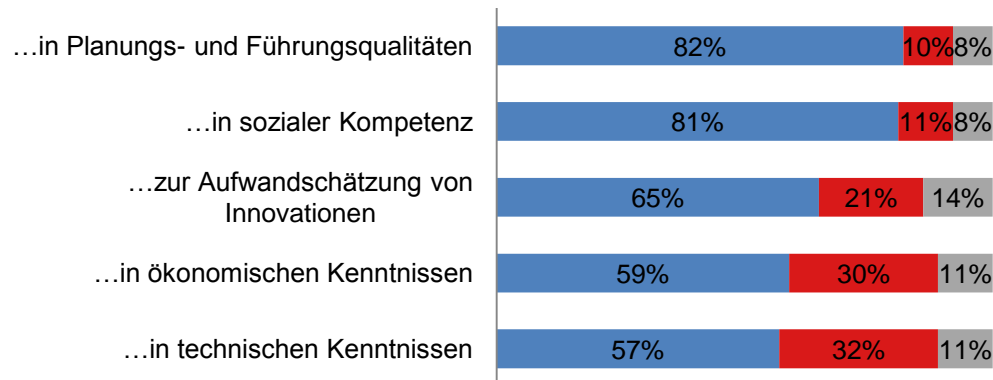


C. Informations- / Wissensmanagement: Qualifizierung

Das Aus- und Weiterbildungsprogramm in unserem Unternehmen ist inhaltlich auch auf unsere betriebliche Innovationsstrategie ausgerichtet:



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



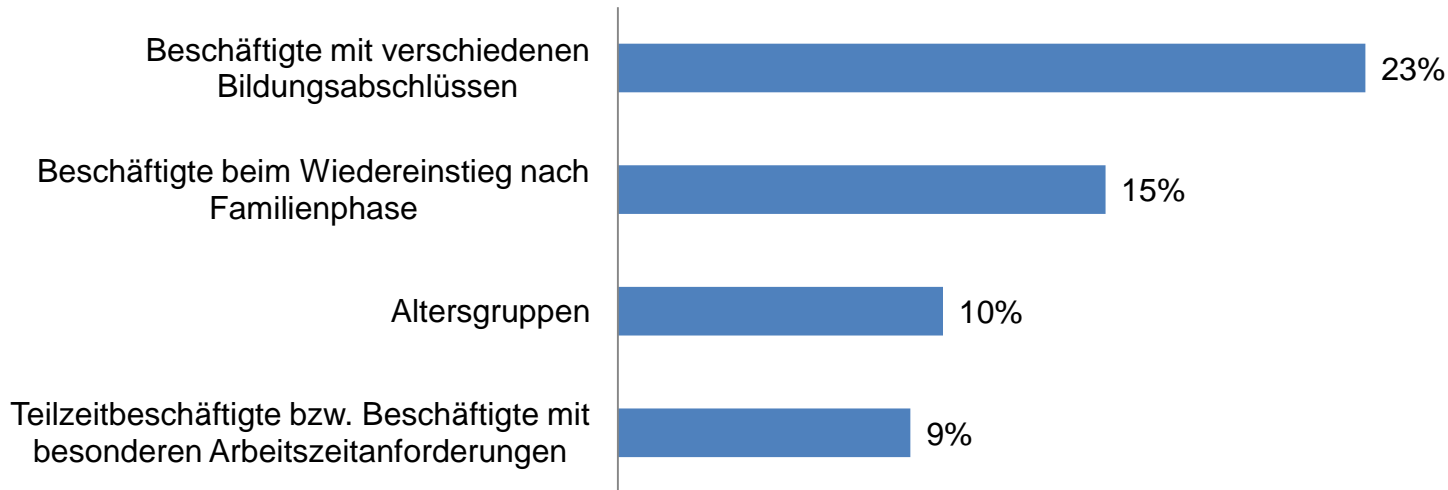
■ trifft voll/eher zu ■ trifft gar nicht/eher weniger zu ■ weiß nicht

- In lediglich einem Drittel der Unternehmen ist das Aus- und Weiterbildungsprogramm auf die betrieblichen Innovationsaktivitäten ausgerichtet.
- Nach Meinung der Befragten mangelt es vor allem an der Vermittlung von Planungs- und Führungsqualitäten sowie an der Qualifizierung in sozialen Kompetenzen.



C. Informations- / Wissensmanagement: Schwerpunktthema 2013: Weiterbildung

Die betrieblichen Weiterbildungsangebote werden für bestimmte Zielgruppen spezifiziert:



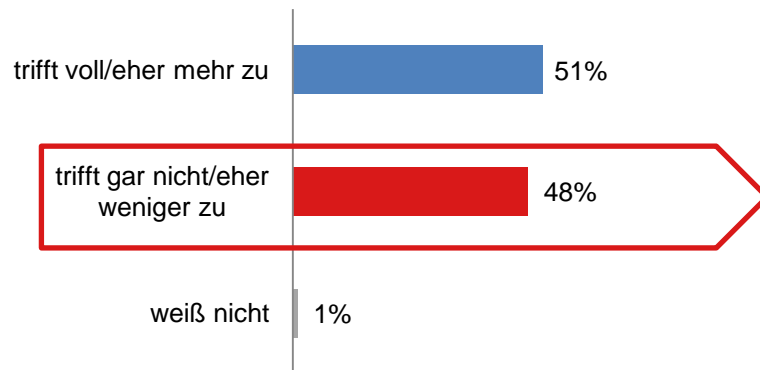
* Antwortkategorien "trifft eher mehr /trifft voll zu"

- Das betriebliche Weiterbildungsprogramm ist nicht nur selten auf die betriebliche Innovationsstrategie ausgerichtet, es ist meist auch nicht für bestimmte Beschäftigtengruppen spezifiziert.
- Am Ehesten wird auf die Passung hinsichtlich unterschiedlicher Bildungsabschlüsse geachtet (23%). Besondere Angebote für Beschäftigte, die nach der Familienphase wieder in den Beruf einsteigen, gibt es in 15% der Unternehmen.

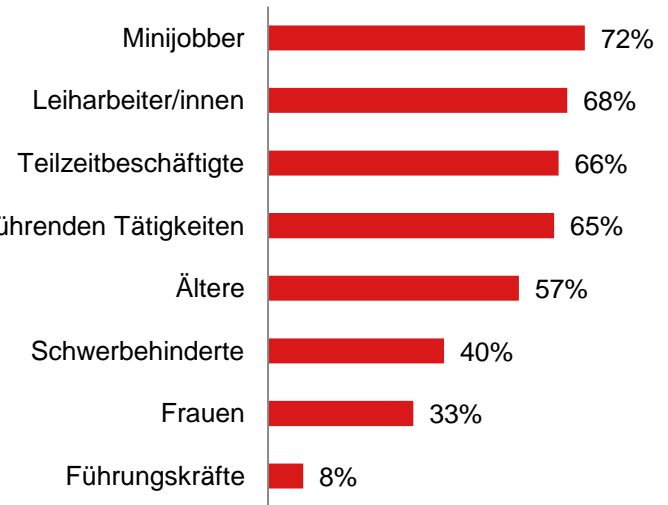


C. Informations- / Wissensmanagement: Schwerpunktthema 2013: Weiterbildung

In unserem Unternehmen haben alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen Zugang zu Weiterbildung.



Welche Beschäftigtengruppen haben es besonders schwer, Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten?



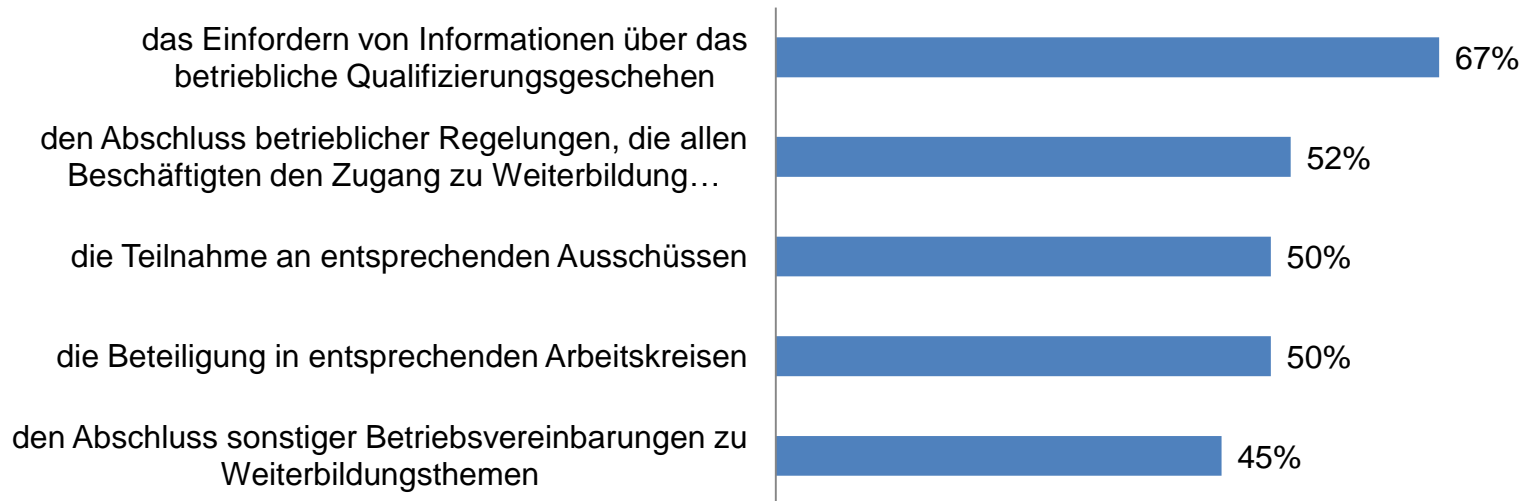
* Antwortkategorien "trifft eher mehr /trifft voll zu"

- Fast die Hälfte der Befragten gab an, dass nicht alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen Zugang zu Weiterbildung haben.
- Besonders benachteiligt sind atypisch beschäftigte Mitarbeiter wie Minijobber und Leiharbeiter/innen sowie Beschäftigte mit besonderen Arbeitszeitanforderungen – aber auch Beschäftigte mit ausführenden Tätigkeiten und Ältere.



C. Informations- / Wissensmanagement: Schwerpunktthema 2013: Weiterbildung

Die betrieblichen Mitbestimmungsorgane wirken pro-aktiv auf die Weiterbildungsstrategie des Unternehmen ein durch:



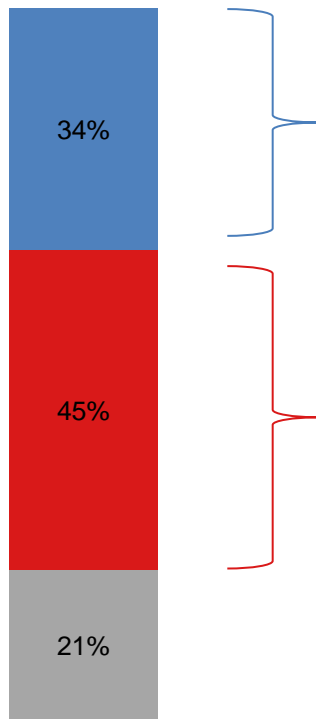
* Antwortkategorien "trifft eher mehr /trifft voll zu"

- In über zwei Drittel der Unternehmen wirken die betrieblichen Mitbestimmungsorgane durch das Einfordern von Informationen über das betriebliche Qualifizierungsgeschehen aktiv auf die Weiterbildungsstrategie des Unternehmens ein.
- Über die Hälfte der Befragten geben an, die Mitbestimmungsorgane strebten einen Zugang zu Weiterbildung für *alle* Beschäftigtengruppen an.
- Die Hälfte der Mitbestimmungsorgane beteiligen sich an Ausschüssen und Arbeitskreisen zu Weiterbildungsthemen.



C. Informations- / Wissensmanagement: Schwerpunktthema 2013: Weiterbildung

In unserem Tarifvertrag gibt es Vereinbarungen zu Weiterbildungsthemen.

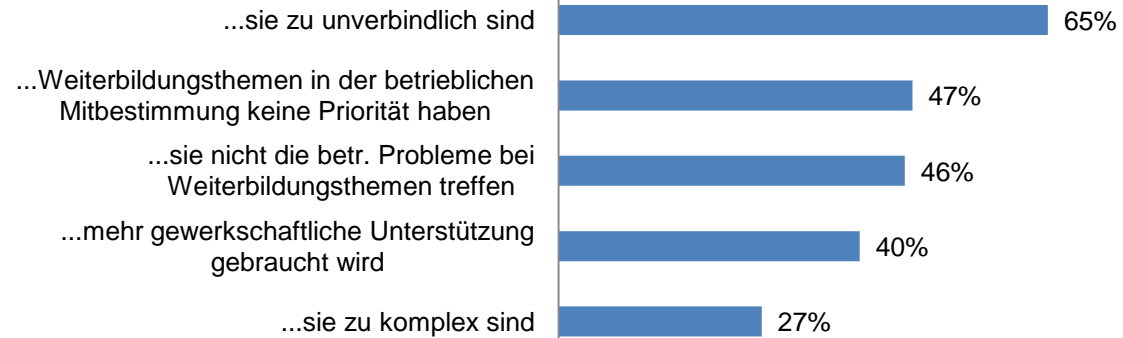


■ Weiß nicht ■ Nein ■ Ja

Wenn „ja“: Die Regelungen werden...

...angewandt (57%)

...nicht angewandt (43%), weil...



Wenn „nein“: Es sollten tarifliche Regelungen für Weiterbildungsthemen getroffen werden.

Weiß nicht (15%)

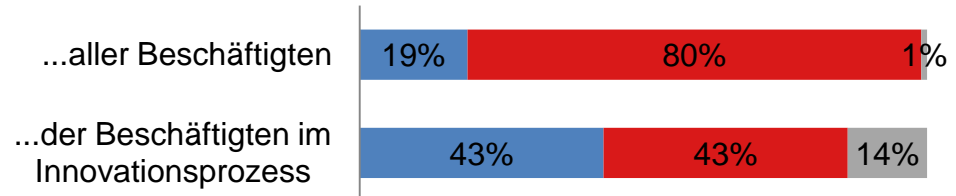
Nein (18%)

Ja (67%), und zwar zu...



C. Informations- / Wissensmanagement: Nutzung betrieblichen Wissens

Das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter/innen werden systematisch aufgegriffen.

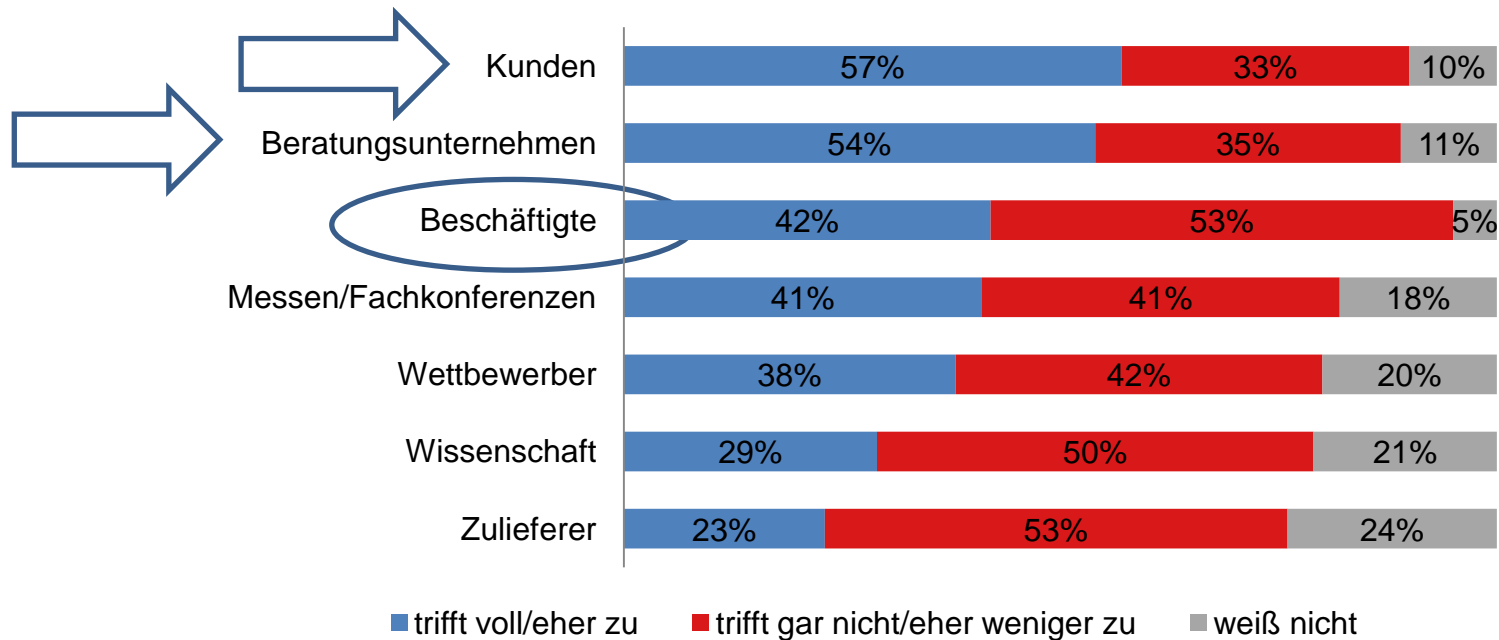


- In der betrieblichen Praxis zeigt sich, dass das Wissen und die Erfahrungen der Beschäftigten nicht systematisch aufgegriffen werden.



C. Informations- / Wissensmanagement: Externe Informationsbeschaffung

Im betrieblichen Innovationsprozess werden folgende Informationsquellen regelmäßig genutzt:

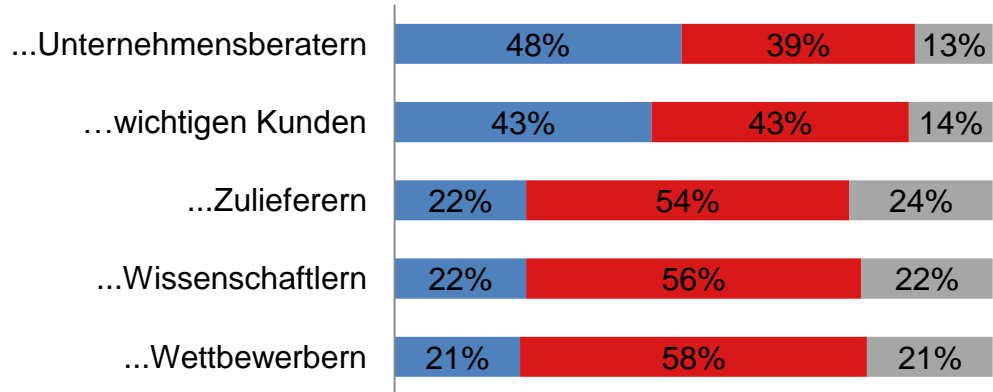


- Die Nutzung externer Informationsquellen stellt eine weitere zentrale Voraussetzung erfolgreicher betrieblicher Innovationstätigkeit dar.
- Die Befragung zeigt, dass mögliche Informationsquellen unterschiedlich stark genutzt werden. Am häufigsten wird das Feedback der Kunden eingeholt (57%) und die Leistungen von Beratungsunternehmen in Anspruch genommen (54%). Auf das Wissen aus der Belegschaft wird deutlich seltener zurückgegriffen.



C. Informations- / Wissensmanagement: Informationsbeschaffung extern

In unserem Unternehmen erfolgt eine kontinuierliche Zusammenarbeit (z.B. über Workshops, Feedback-Gespräche) mit...



In unserem Unternehmen erreicht das Kundenfeedback alle an Innovationen beteiligte Unternehmensbereiche.

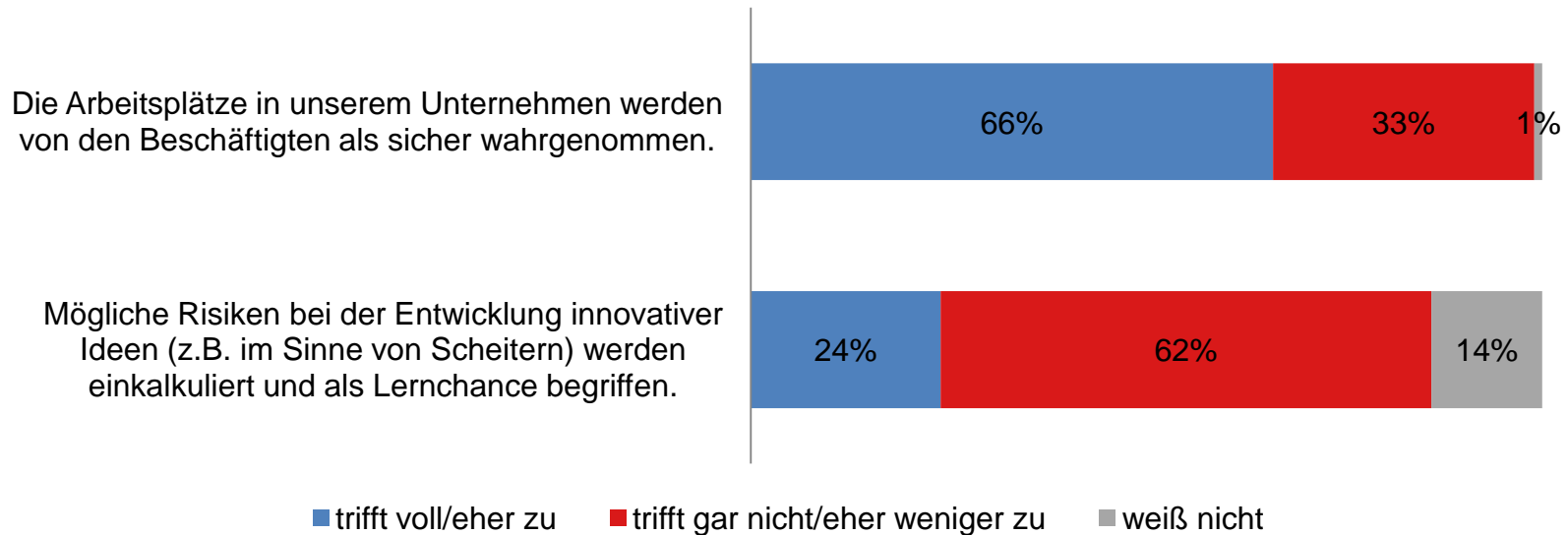


- trifft voll/eher zu
- trifft gar nicht/eher weniger zu
- weiß nicht

- Die Nutzung von Informationsquellen ist in der Regel mit einer kontinuierlichen Zusammenarbeit derselbigen verbunden: Meist nutzen die Betriebe Unternehmensberater (48%) bzw. wichtige Kunden (43%), Zulieferer werden dagegen bisher kaum in den betrieblichen Innovationsprozess einbezogen.
- Allerdings erreicht das Kundenfeedback nur selten die auch die an Innovationen beteiligten Unternehmensbereiche (36%).



D. Unternehmenskultur: Arbeitsplatzsicherheit & Risikomanagement

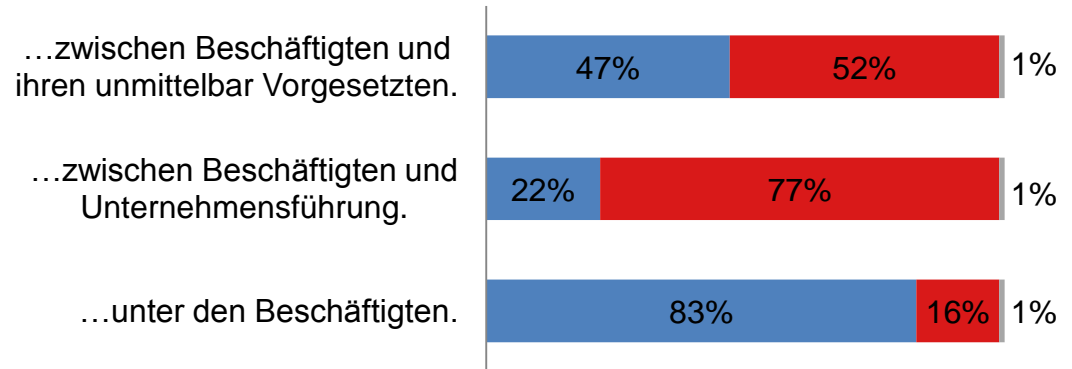


- Zukunftsangst schadet dem Unternehmens- und Innovationsklima. Insofern gibt es zu denken, dass ein Drittel der Befragten angaben, die Arbeitsplätze im Unternehmen würden von den Beschäftigten nicht als sicher wahrgenommen.
- Zu einem sicheren Arbeitsumfeld, das die Entstehung von Innovationen fördert, gehört zudem ein guter Umgang mit möglichen Risiken. Das beinhaltet zum einen einen entsprechenden finanziellen Puffer, zum anderen aber auch eine Fehlerkultur, die nicht nach Schuldigen sucht, sondern Fehler als Lernchance begreift. Das ist leider in mehr als der Hälfte der Unternehmen nicht der Fall.

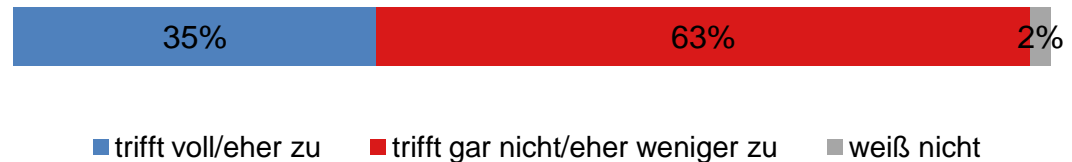


D. Unternehmenskultur: Vertrauen, Unterstützung, Kritikfähigkeit

In unserem Unternehmen herrscht eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens...



Es ist in unserem Unternehmen möglich, konstruktive Kritik gegenüber Vorgesetzten zu äußern, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen.



- Zu einer guten Lernkultur als Voraussetzung für Innovationsfähigkeit gehört Vertrauen ins Unternehmen und das soziale Umfeld. Die Befragung zeigt, dass in weniger als der Hälfte der Unternehmen aus Sicht der Befragten Vertrauen zwischen Beschäftigten und unmittelbar Vorgesetzten bzw. Unternehmensführung herrscht.
- Dazu passt, dass nur 35% meinen, es sei möglich, im Unternehmen konstruktive Kritik äußern zu können, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen.



D. Unternehmenskultur: Ermutigung

In unserem Unternehmen werden die Beschäftigten dazu ermutigt, sich in den Innovationsprozess einzubringen durch...

...das mittlere Management



...die Unternehmensleitung



In unserem Unternehmen wird die Eigeninitiative der Beschäftigten geschätzt und gefördert durch....

...das mittlere Management



...die Unternehmensleitung



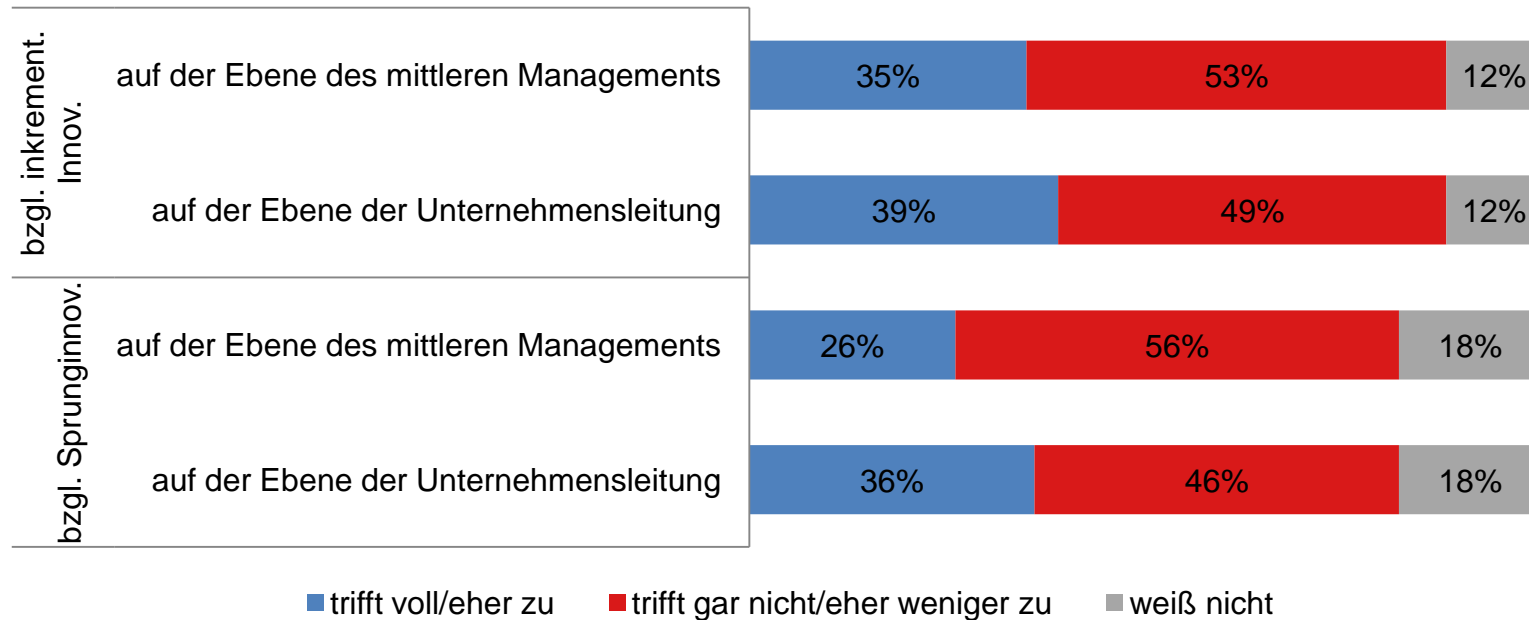
■ trifft voll/eher zu ■ trifft gar nicht/eher weniger zu ■ weiß nicht

- Innovationen gelten weithin als Grundlage und Voraussetzung wirtschaftlichen Erfolgs. Dennoch zeigt der Innovationsbarometer, dass es in den meisten Unternehmen bereits an der Ermutigung der Beschäftigten, sich in den Innovationsprozess einzubringen bzw. selbst die Initiative zu ergreifen, fehlt.



D. Unternehmenskultur: Prüfung neuer Ideen

In unserem Unternehmen werden neue Ideen bezüglich inkrementeller Innovationen bzw. Sprunginnovationen ausreichend geprüft.



- Neue Ideen werden in einem Großteil der Unternehmen kaum ausreichend geprüft.
- Neuen Ideen, die sich auf Sprunginnovationen beziehen, bringt die Unternehmensleitung etwas mehr Beachtung als das mittlere Management entgegen.



D. Unternehmenskultur: Anreize

Die Mitarbeiter/innen haben
ausreichende Anreize, sich aktiv
in den Innovationsprozess einzubringen
durch...

...finanzielle Komponenten (z.B. in
Form von Prämien, Zulagen).



...eine ausgeprägte betriebliche
Anerkennungskultur (z.B. in Form
von Lob, Wertschätzung,
Auszeichnungen).



■ trifft voll/eher zu ■ trifft gar nicht/eher weniger zu ■ weiß nicht

- Den Befragten zufolge bestehen kaum ausreichende Anreize für die Beschäftigten, sich in den Innovationsprozess einzubringen.
- Selbst eine ausgeprägte betriebliche Anerkennungskultur, die allenfalls mit einem geringen finanziellen Aufwand verbunden ist, fehlt in 80% der Betriebe.



E. Mitbestimmung: Einstellung der betrieblichen Mitbestimmung

Wie würden Sie die grundlegende Einstellung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane gegenüber Innovationen beschreiben?



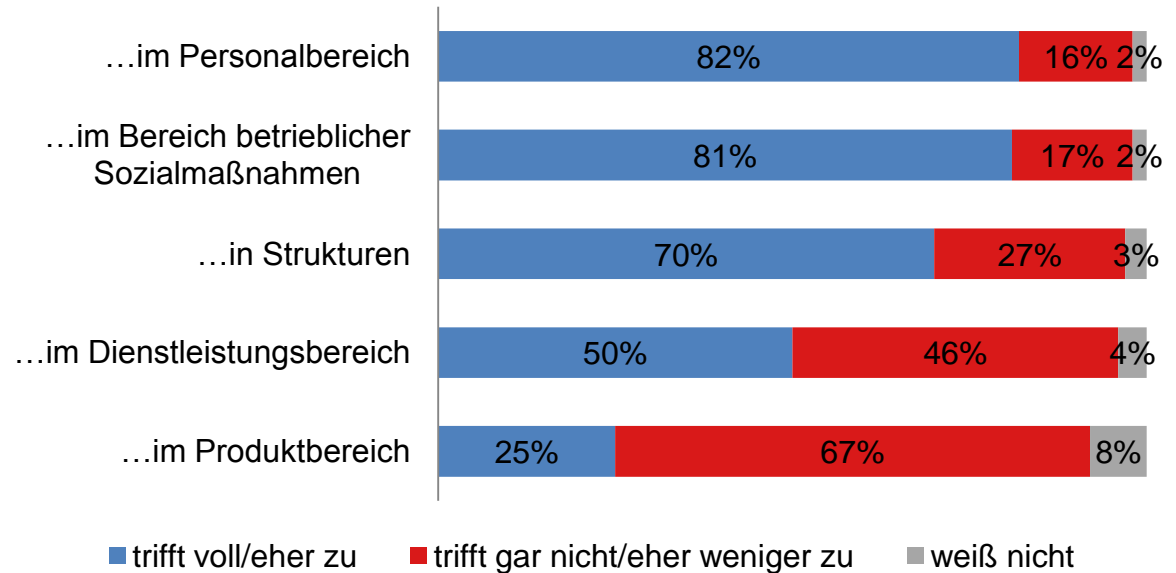
■ eher positiv ■ eher neutral ■ eher negativ

- Wissenschaftliche Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass sich die Einbindung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane positiv auf die Innovationstätigkeit der Unternehmen auswirken kann. Neben der beschäftigungs- und qualifizierungssichernden Funktion kommt ihnen eine vermittelnde Rolle zu.
- Eine grundlegend positive oder neutrale Einstellung gegenüber Innovationen und die Bereitschaft, sich in diesem Feld auch zu engagieren, bildet eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung. Grundsätzlich scheinen die betrieblichen Mitbestimmungsorgane gegenüber Innovationen tatsächlich mehrheitlich aufgeschlossen zu sein, knapp ein Drittel sieht Innovationen eher neutral. Nur 10% der Befragten geben an, dass die betriebliche Mitbestimmung gegenüber Innovationen eine eher negative Haltung einnimmt.



E. Mitbestimmung: Aktive Partizipation

Die Organe der betrieblichen Mitbestimmung engagieren sich aktiv (z.B. durch eigene Ideen und Vorschläge) in Bezug auf Innovationen...

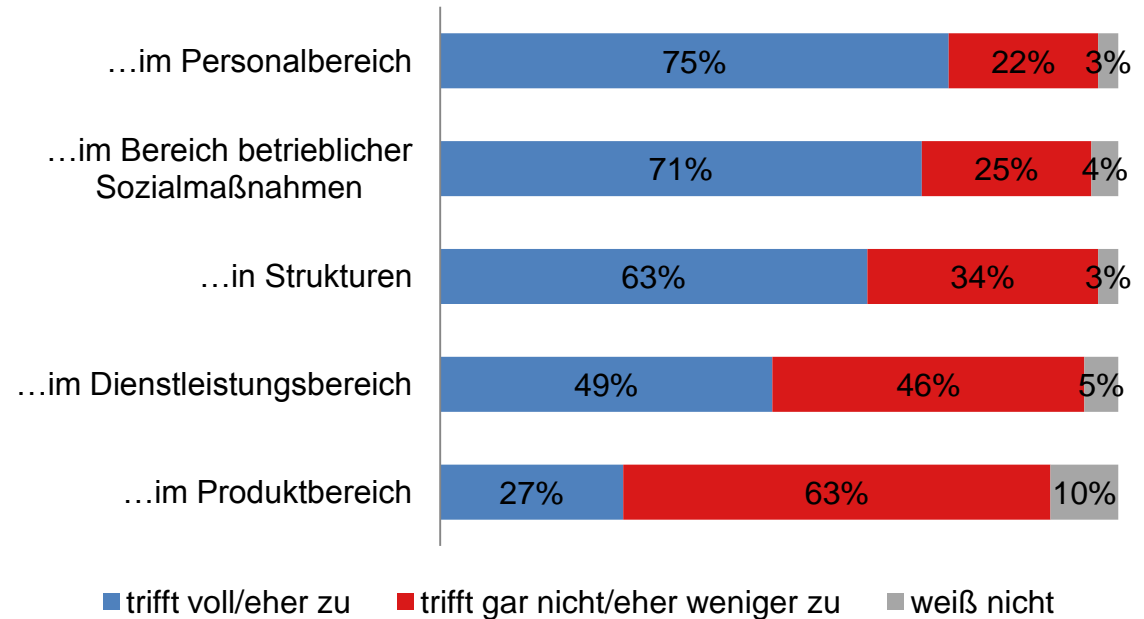


- Eine aktive Beteiligung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane am betrieblichen Innovationsgeschehen durch eigene Ideen und Vorschläge findet vor allem im Bereich betrieblicher Sozialmaßnahmen und im Personalbereich statt.
- Das aktive Engagement ist im Vergleich dazu im Strukturbereich deutlich geringer. Dasselbe gilt für den Dienstleistungs- und Produktbereich.



E. Mitbestimmung: Passive Partizipation

Die Organe der betrieblichen Mitbestimmung prüfen und analysieren regelmäßig das Geschehen des Unternehmens hinsichtlich Innovationen...



- Eine ähnliche Tendenz wie bei der aktiven Partizipation lässt sich für die passive Teilhabe der betrieblichen Mitbestimmungsorgane am betrieblichen Innovationsgeschehen konstatieren. Demnach konzentriert sich die betriebliche Mitbestimmung in ihrem Innovationshandeln vor allem auf ihre „klassischen“ Tätigkeitsfelder.



E. Mitbestimmung: Beteiligung durch Führungsebene

Die Organe der betrieblichen Mitbestimmung werden bei der Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben einbezogen.



Die Innovationsbeiträge der Mitbestimmungsorgane werden (in Anlehnung an § 92a BetrVG) seitens des Managements überwiegend ernsthaft geprüft und im Falle einer Ablehnung begründet zurückgewiesen.



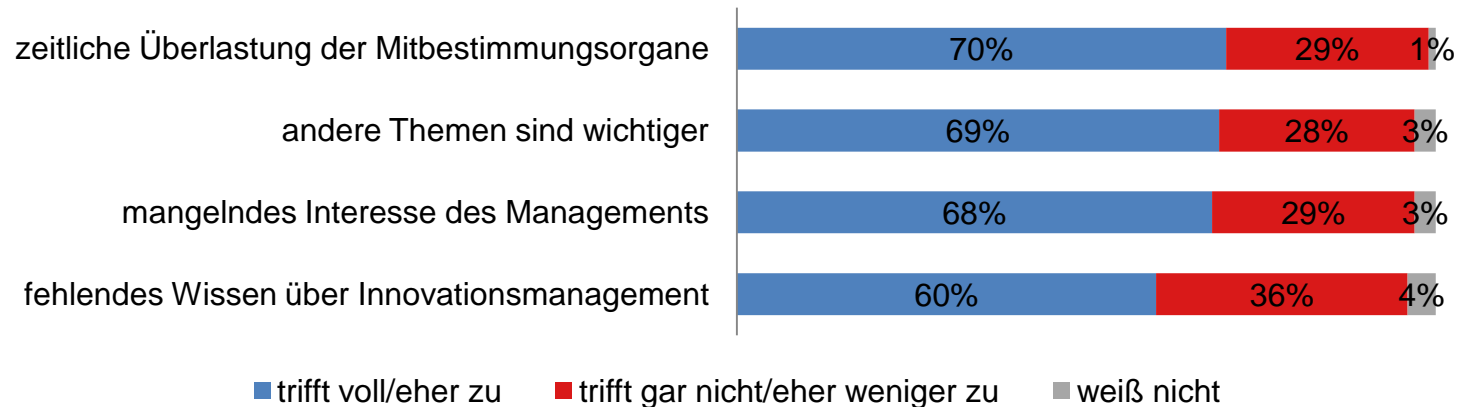
■ trifft voll/eher zu ■ trifft gar nicht/eher weniger zu ■ weiß nicht

- Die Unternehmensführung nimmt die Mitbestimmung bisher kaum als Partner auf dem Gebiet der Innovationen wahr, eine intensive Zusammenarbeit findet hier meist nicht statt.
- Lediglich 40% der Befragten geben an, dass die betriebliche Mitbestimmung aktiv ins Innovationsgeschehen einbezogen wird. Innovationsbeiträge der Mitbestimmungsorgane werden in nur gut einem Drittel der Fälle ernsthaft geprüft.



E. Mitbestimmung: Partizipationshemmnisse I

Folgende Faktoren hemmen meiner Meinung nach in unserem Unternehmen ein weitergehendes Engagement der Mitbestimmungsorgane im betrieblichen Innovationsgeschehen:*



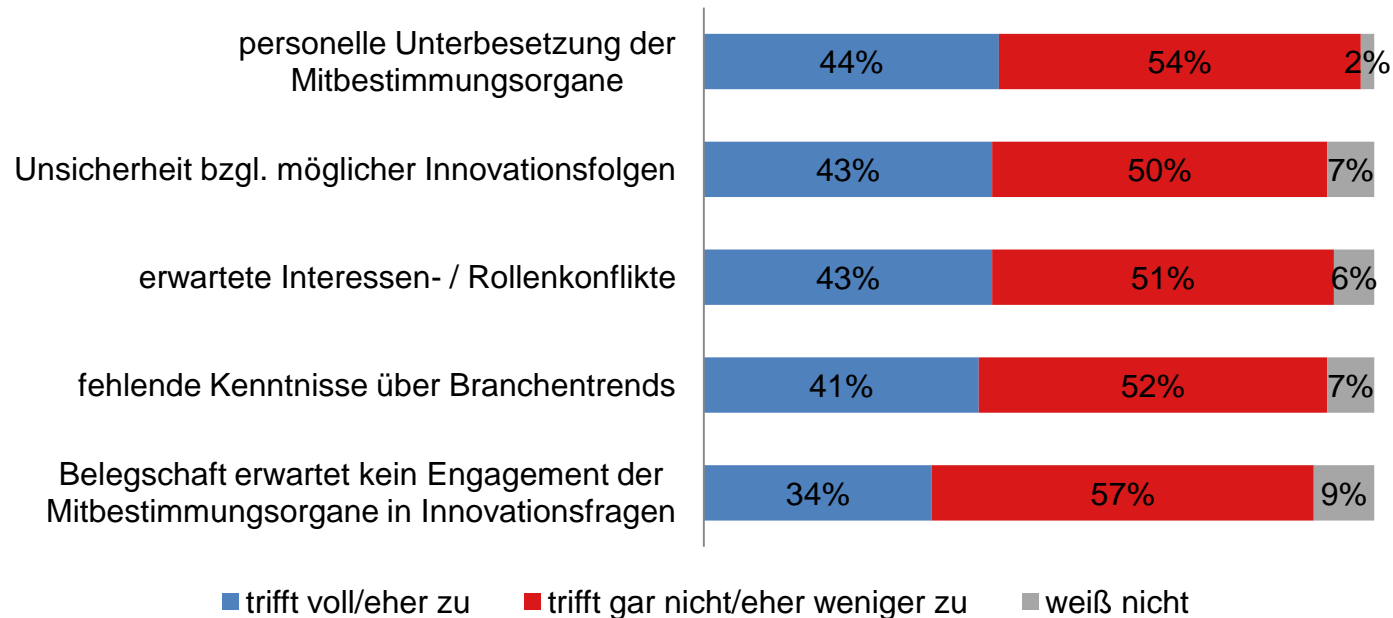
* in Anlehnung an die WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09, eigene Ergänzungen

- V.a. sind die Mitbestimmungsorgane häufig zeitlich überlastet und andere Themen werden als wichtiger eingestuft. Das Interesse an einer Zusammenarbeit seitens des Managements wird meist eher gering eingestuft.



E. Mitbestimmung: Partizipationshemmnisse II

Folgende Faktoren hemmen meiner Meinung nach in unserem Unternehmen ein weitergehendes Engagement der Mitbestimmungsorgane im betrieblichen Innovationsgeschehen:



* in Anlehnung an die WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09, eigene Ergänzungen



Zusammenfassung: Innovationsmanagement und Arbeitsorganisation

- In den vergangenen zwei Jahren gab es in 15% der Unternehmen keine Innovationen, im Vergleich zu 2011 ist die Innovationstätigkeit leicht zurückgegangen.
- Auch 2013 sind es vor allem die Bedürfnisse der Kunden, nach denen sich die betriebliche Innovationstätigkeit ausrichtet. Bedürfnisse der Beschäftigten stehen deutlich seltener im Mittelpunkt betrieblicher Innovationsaktivitäten.
- Trotz des hohen Interesses des Managements an betrieblichen Innovationen, werden Innovationsvorhaben und -projekte immer noch häufig nur unzureichend geplant, während dem Controlling in der Regel deutlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Zudem ist aus Sicht der Befragten das zur Verfügung gestellte Budget weiterhin oft nicht ausreichend (72%).

Eine in allen Bereichen innovationsförderliche Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation in den Unternehmen bildet auch 2013 eher die Ausnahme.

- Handlungs- und Entscheidungsspielräume zur Entwicklung neuer Ideen sind viel zu gering.
- Auch 2013 wird das Innovationshandeln vor allem durch hohe Arbeitsintensität und starken Leistungsdruck gehemmt. Die Folgen sind eine unzureichende Qualität der Innovationen und ein vorzeitiger Abbruch oder eine zeitliche Verzögerung von Innovationsvorhaben.



Zusammenfassung:

Wissensmanagement und Schwerpunktthema „Qualifizierung“

- Die Möglichkeiten, Erfahrungen und Wissen der Beschäftigten systematisch aufzugreifen sowie den Wissensaustausch untereinander zu befördern, werden von den wenigsten Unternehmen ausreichend genutzt.
- **Unzureichende Weiterbildung** wird von 58% der Befragten als Innovationshemmnis gesehen. Die Gründe dafür sind in erster Linie Arbeitsdruck und die Unsicherheit der Entscheider, welche Maßnahmen Zukunftsperspektiven eröffnen. Oftmals werden auch die persönlichen Qualifizierungsbedarfe nicht regelmäßig erhoben.
- Meist ist das betriebliche Aus- und Weiterbildungsprogramm nicht auf die betriebliche Innovationsstrategie ausgerichtet.
- In knapp der Hälfte der Unternehmen (48%) ist kein gleichberechtigter Zugang aller Beschäftigtengruppen zu Weiterbildung gewährleistet. Besonders benachteiligt sind atypisch Beschäftigte Mitarbeiter/innen, Beschäftigte mit ausführenden Tätigkeiten und Ältere.
- Über zwei Drittel der Befragten geben an, die betrieblichen Mitbestimmungsorgane wirkten v.a. über das Einfordern von Informationen über das betriebliche Qualifizierungsgeschehen auf die Weiterbildungsstrategie des Unternehmens ein.
- In mehr als der Hälfte der Unternehmen wird von der Mitbestimmung aktiv ein Zugang für alle Beschäftigte zu Weiterbildung über den Abschluss betrieblicher Regelungen angestrebt.
- In 50% der Unternehmen beteiligt sich die betriebliche Mitbestimmung an Ausschüssen und Arbeitskreisen zu Weiterbildungsthemen.



Zusammenfassung: Unternehmenskultur und Mitbestimmung

- Eine innovationsförderliche Unternehmenskultur, die auf Offenheit, Vertrauen und Eigenverantwortung setzt, ist den Befragten zufolge lediglich in ca. einem Drittel der Unternehmen verbreitet.
- Anreize finanzieller oder immaterieller Art für die Entwicklung von Innovationen bleiben auch 2013 die Ausnahme.
- Die betrieblichen Mitbestimmungsorgane bleiben gegenüber Innovationen überwiegend positiv (55%) eingestellt.
- Die Interessenvertreter selbst engagieren und beschäftigen sich immer noch vor allem mit Innovationen in ihrem „klassischen“ Wirkungs- und Zuständigkeitsbereich, im Bereich betrieblicher Sozialmaßnahmen und im Personalbereich. Dagegen stehen Prozessinnovationen sowie Produkt- und Dienstleistungsinnovationen weiterhin weniger im Fokus.
- Die wichtigsten Hemmnisse für ein weitergehendes Engagement der betrieblichen Interessenvertreter bleiben auch 2013 zeitliche Überlastung, eine andere Prioritätensetzung, auch fehlendes Wissen über Innovationsmanagement und mangelndes Interesse des Managements an einer Zusammenarbeit in diesem Bereich.

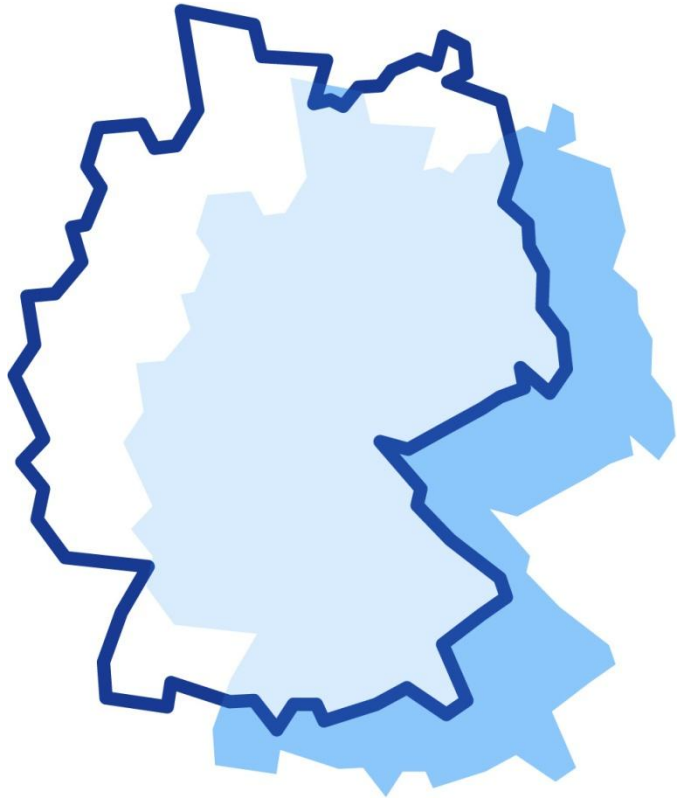


Innovationsklima 2013

- im Vergleich zu 2011 waren die Innovationsaktivitäten leicht rückläufig.
- Die Unternehmenskultur ist zu wenig durch Vertrauen und Offenheit geprägt und daher nicht besonders innovationsförderlich.
- Innovationen richten sich nur unzureichend an den Beschäftigten aus.
- Das vorhandene Innovationspotenzial der Mitarbeiter wird auch 2013 nur unzureichend genutzt.
- Als größte Hemmnisse betrieblicher Innovationsaktivitäten erweisen sich weiterhin hoher Leistungsdruck und zunehmender Arbeitsstress, aber auch mangelhafte Qualifizierung:
- Mitarbeiter werden nicht ausreichend weitergebildet, gleichberechtigter Zugang zu Weiterbildung besteht in nur gut der Hälfte der Unternehmen.
- Betriebliche Interessenvertreter mischen sich aktiv in das Innovationsgeschehen ein, fokussieren sich aber noch stark auf die Bereiche betrieblicher Sozialmaßnahmen und Personal.



Das Innovationsklima 2013: Die weiteren Aussichten...



Das Innovationsklima hat sich im Vergleich zu 2011 verschlechtert, daher bleibt dringend angeraten:

- die Mitarbeiter, ihrer Kompetenzen und ihr Wissen stärker und systematischer in den betrieblichen Innovationsprozess einzubeziehen.
- eine offene, vertrauensvolle und motivierende Unternehmenskultur zu etablieren, die den wichtigen Beitrag der Mitarbeiter zur Schaffung von Innovationen anerkennt und wertschätzt.
- eine innovationsförderliche Arbeitsgestaltung zu schaffen, die Mitarbeiter und ihre Kompetenzen umfassend und dauerhaft fördert und **Arbeitsbelastungen wie Stress und Leistungsdruck minimiert**.
- eine systematischere Personalentwicklung aufzusetzen, die das **Wissen und die Kenntnisse der Beschäftigten erweitert und allen Beschäftigtengruppen gleichermaßen Zugang zu Weiterbildung** gewährt.
- betriebliche Innovationen stärker auf die Schaffung positiver Beschäftigungswirkungen auszurichten

