



Nadine Müller/Ines Roth

## Innovationsfähigkeit durch Partizipation – Ergebnisse des Innovationsbarometers 2011

Eine Steigerung von Innovationsfähigkeit ist an eine Beteiligung der Beschäftigten im Sinne einer zunehmenden Partizipation – auch an den Leitungs- und Planungsaufgaben – geknüpft und muss sich im Innovationsmanagement niederschlagen. Inwiefern das Management dieser Anforderung entspricht, wird in diesem Beitrag anhand aktueller empirischer Ergebnisse gezeigt. Sie basieren auf dem »Innovationsbarometer«, einer zweijährlich durchgeführten Befragung von Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräten in der Dienstleistungsbranche zum Innovationsklima in den Unternehmen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass, statt ausreichend Partizipation zu implementieren, die Arbeit in einem Innovationen gefährdenden Ausmaß intensiviert worden ist.

### 1. Partizipation für Innovationsfähigkeit

#### *Bedeutung von Partizipation für produktive Innovationsarbeit*

Die Bedeutung von Innovationen für die Produktivität und das Wachstum einer Ökonomie sind unumstritten (Voßkamp/Schmidt-Ehmcke 2006, 51). Die Ökonomie hat sich seit den 1970er Jahren grundlegend durch die Automation eines großen Teils manueller Arbeit an den Maschinen in der Industrie und dem damit einsetzenden Prozess der Computerisierung verändert (Müller 2010, 28ff.; 2012, 252ff.).<sup>1</sup> Während Fabrikarbeitsplätze wegfallen, nehmen vor allem Jobs in den (personenbezogenen) Dienstleistungsbereichen zu (Reich 1993, 302; Bsirske 2011, 491). In Westdeutschland verringerte sich die Zahl der Erwerbstätigen im produzierenden Gewerbe von ca. 13 Mio. 1970 auf 9,4 Mio. 1998, was mit einer Stärkung des Dienstleistungssektors einherging (Demirovic 2007, 45; Müller 2010, 47).<sup>2</sup> »Mittlerweile sind fast drei Viertel (73,5 Prozent im Jahr 2010) aller Beschäftigten in Deutschland im Dienstleistungssektor tätig.« (Bosch/

- <sup>1</sup> Computerisierung ist durch die Transformation des dominanten Arbeitsmittels und der Arbeitsorganisation gekennzeichnet. Mit diesem Dominanzwechsel von Maschinen zu Software (Arbeitsmittel) und von körperlicher zu geistig-kreativer bzw. innovativer Arbeit, muss Letztere anders als in der Industrie organisiert werden (Arbeitsorganisation), um produktiv zu sein (Müller 2010, Kap. 5.2.1; 2012, 258ff.).
- <sup>2</sup> Die zum Dienstleistungsbereich gehörende Sorge- oder Beziehungsarbeit bzw. »Care Economy« existiert jedoch noch weitgehend als »blinder Fleck der Ökonomie« in Form unbezahlter Tätigkeit von Frauen in privaten Haushalten (Madörin 2001).



Weinkopf 2011, 439) Aufgrund der wachsenden Relevanz von Dienstleistungen für Wirtschaft und Beschäftigung rücken »Dienstleistungsinnovation notwendigerweise zunehmend in das Zentrum des wissenschaftlichen und politischen Interesses« (Jacobsen/Jostmeier 2010, 219).

»Dienstleistungsinnovationen sind oft wissensintensiv, häufig aber auch durch geringe Technologieintensität geprägt. Statistische Analysen zeigen, dass der Beitrag dieser Innovationen zu Produktivitätswachstum und Wohlstand genauso bedeutsam sein kann wie der Beitrag technologisch getriebener Innovationen.« (Expertenkommission Forschung und Innovation 2009, 38)

Das Management und die Organisation kreativer und innovativer Arbeit unterscheiden sich aufgrund der jeweils spezifischen Tätigkeitsanforderungen grundlegend vom Taylorismus industriell-fordistischer Arbeit (Müller 2010, Kap. 5.2.3; 2012, 253 ff.).<sup>3</sup> Produktive Innovationsarbeit ist insbesondere an eine steigende Partizipation der Arbeitenden – auch an den Leitungsfunktionen – geknüpft, die sich notwendigerweise in der Arbeitsorganisation niederschlagen muss (ebd.).<sup>4</sup> Diese Notwendigkeit beruht zum einen auf den zunehmenden Kompetenzen der Beschäftigten – unter denen die Kreativität eine zentrale Stellung einnimmt –, die zum anderen für eine Steigerung der Innovationsfähigkeit ständig zu erweitern sind (Müller 2010, Kap. 5.1.3). Jedoch nimmt kreative Arbeit »eine höchst widersprüchliche Position in der modernen, globalen »wissensbasierten« Ökonomie ein. Auf der einen Seite müssen Unternehmen eine Balance finden zwischen ihrem unstillbaren Bedürfnis nach einem steten Strom innovativer Ideen und dem ebenso machtvollen Imperativ, die Kontrolle über das geistige Eigentum zu erlangen und die kreativen Arbeitskräfte zu steuern.« (Huws 2010, 1)

Kontrolle und Anweisungen des Managements auf der einen Seite sowie Anforderungen des Innovationsprozesses auf der anderen Seite führen also zu praktischen Problemen in den Unternehmen. Partizipation der Mitarbeiter wird nur begrenzt zugelassen, was sich negativ auf die Produktivität auswirkt. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Kooperation und Kommunikation, die auf-

3 Die industrielle Rationalisierung wurde vorangetrieben als 1909 der Automobilhersteller Henry Ford (1863–1947) zur Fließbandfertigung übergang. Die Arbeitsorganisation basierte unter dem Einfluss Taylors und seines seit 1895 entwickelten Konzepts der »wissenschaftlichen Betriebsführung« (Scientific Management) auf der Zerlegung der Arbeit in ihre kleinsten elementaren Aufgaben anhand von Bewegungs- und Zeitstudien, die in ihrer Normierung und Standardisierung zum »One Best Way« erhoben und den zuvor ausgewählten Arbeitern antrainiert wurden (Taylor 1913, 121). Individuelle Erfahrungen der Arbeiter mündeten in wissenschaftlich-technische Parameter zur Anpassung von Mensch und Maschine (ebd., 7, 10; Müller 2010, 23 ff.).

4 Kirner et al. zeigen, dass »Unternehmen, die mehr Mitarbeiter in Innovationen einbeziehen ... tendenziell auch eine höhere Innovationsfähigkeit aufweisen«, aber dass »die intensive Nutzung von beteiligungsorientierten Organisations- und Managementkonzepten in deutschen Industrieunternehmen vergleichsweise wenig verbreitet ist« (2010, 93).



grund der hierarchischen Managementstruktur über Vorgesetzte vermittelt werden müssen, innerhalb innovativer Arbeitsprozesse zu viel Zeit in Anspruch nehmen und zu unflexibel sind. Die Führungskräfte verfügen nicht mehr über das detaillierte Planungswissen. Dementsprechend kommt es zu fehlerhaften und verspäteten Entscheidungen. Krisenmanagement und permanente Umorganisationen in den Unternehmen, die selbst wiederum Produktivitätsprobleme generieren, sind die Folge (Müller 2012, 258).

*Partizipation und Innovationsfähigkeit: Das Innovationsbarometer*

Der Zusammenhang von Partizipation und Innovationsfähigkeit lässt sich anhand der Ergebnisse des aktuellen Innovationsbarometers auch für den Dienstleistungssektor bestätigen. Das Barometer gibt regelmäßig Auskunft über das Innovationsklima in Unternehmen (ver.di/Universität Bielefeld 2010, 2; Brandl 2009).<sup>5</sup> Befragt werden Aufsichtsräte und Betriebsratsvorsitzende innerhalb der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft. Die erste Befragung hat 2005 stattgefunden. Die letzte Online-Befragung ist im Dezember 2011 durchgeführt worden. Von 6529 angeschriebenen Personen haben 784 teilgenommen. Das entspricht einer Rücklaufquote von 12 Prozent.

Das Innovationsbarometer ist in sieben Teile gegliedert: Innovationsmanagement, Arbeitsorganisation, Informations- und Wissensmanagement, Unternehmenskultur, Mitbestimmung, Innovationsfolgen sowie Angaben zur Person und zum Unternehmen. Zunächst wird im ersten Teil danach gefragt, ob es Innovationen im Unternehmen innerhalb der letzten zwei Jahre in den Bereichen Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Strukturen, Personal und Sozialmaßnahmen gegeben hat. Dann gibt es im zweiten Teil verschiedene Fragen, die auf den Grad der Partizipation bezüglich innovativer Tätigkeiten zielen. Die Antworten sind daraufhin untersucht worden, ob sich statistisch ein Zusammenhang mit der Frage nach der Innovationsfähigkeit feststellen lässt (Tab. 1).

Statistisch lässt sich also solch ein Zusammenhang zeigen. Die Ergebnisse des Innovationsbarometers verdeutlichen auch, dass unzureichende Partizipation als Innovationshemmnis von den befragten Aufsichtsräten und Betriebsratsvorsitzenden angesehen wird. So hält das Item »Folgende Faktoren behindern meiner Meinung nach die Innovationstätigkeiten der Beschäftigten« zwar diese Antwortmöglichkeit nicht bereit. Jedoch ergibt die Auswertung der Kategorie »Sonstiges«, dass hier mangelhafte Partizipation im Sinne hierarchischer

<sup>5</sup> Während bei der vorherigen Befragung das Thema Diversity einen Schwerpunkt bildete (Kutzner 2011), integrierte das Innovationsbarometer 2011 zusätzliche Fragen zum Zusammenhang von Innovationsfähigkeit und Arbeitsintensität.





| Tab. 1: Bedeutung der Partizipation für Innovationsfähigkeit  |                         |
|---|-------------------------|
|   | <b>GUTE ARBEIT</b>      |
|   | Anzahl der Innovationen |
| Die Beschäftigten verfügen in ihren Aufgabenbereichen über ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume, um neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren: |                         |
|   | 0,269**                 |
| Alle Beschäftigten (N = 772)  | 0,424**                 |
| die Beschäftigten in Innovationsprozessen (N = 704)   |                         |
| Die Führungskräfte pflegen einen kooperativen, beteiligungsorientierten Führungsstil. (N = 763)   | 0,384**                 |
| ** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).  |                         |
| Quelle: Innovationsbarometer 2011, eigene Berechnungen  |                         |



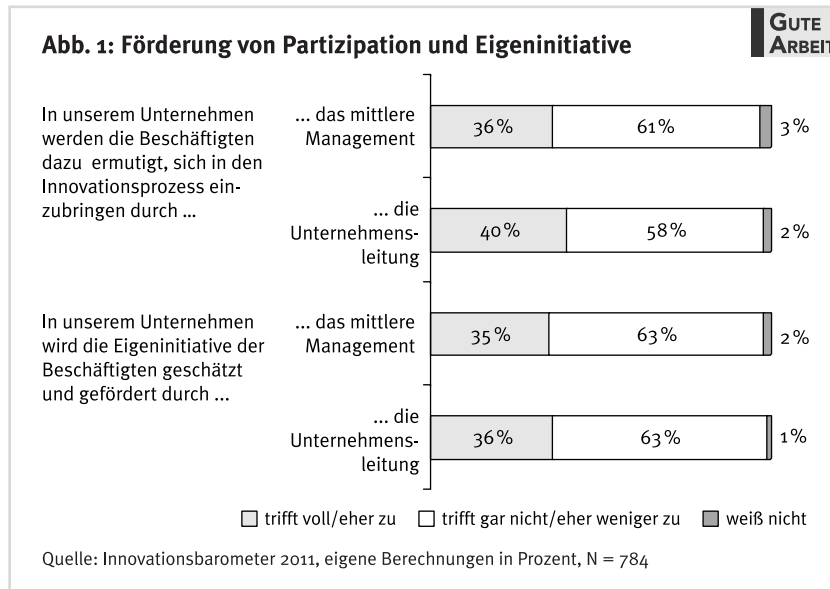
Strukturen, unzureichender Beteiligung an Entscheidungen und »patriarchaler« bis hin zu »diktatorischer« Führung am häufigsten als hemmender Faktor angegeben wurde.



Gemessen an der Bedeutung von Beteiligung der Beschäftigten für den Innovationserfolg wiegt das Ergebnis des Innovationsbarometers besonders schwer, dass nicht einmal ein Fünftel der Befragten (19 Prozent) der Aussage zustimmt, dass alle Mitarbeiter in ihren Aufgabenbereichen über ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügen, um neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren. Lediglich 24 Prozent der Betriebs- und Aufsichtsräte geben an, dass in ihrem Unternehmen eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens zwischen Beschäftigten und Unternehmensführung herrscht. Nicht einmal ein Drittel der Befragten (29 Prozent) stimmen der Äußerung zu, dass die Führungskräfte einen kooperativen, beteiligungsorientierten Führungsstil pflegen. Ungefähr 40 Prozent der Betriebs- und Aufsichtsräte meinen, dass die Beschäftigten durch das Management dazu ermutigt werden, sich in den Innovationsprozess einzubringen (Abb. 1).

So stehen laut dem Innovationsbarometer die Beschäftigten als regelmäßig in Anspruch genommene Informationsquellen auch nur an fünfter Stelle hinter Beratungsunternehmen (Abb. 2). Während zwar 52 Prozent der Befragten angeben, dass es in ihrem Unternehmen ein betriebliches Vorschlagswesen gibt, meinen jedoch nur 38 Prozent, dass alle Beschäftigte ihre Erfahrungen über





Fehler, Störungen und Probleme im Arbeitsablauf regelmäßig in Verbesserungsprozesse einbringen können.

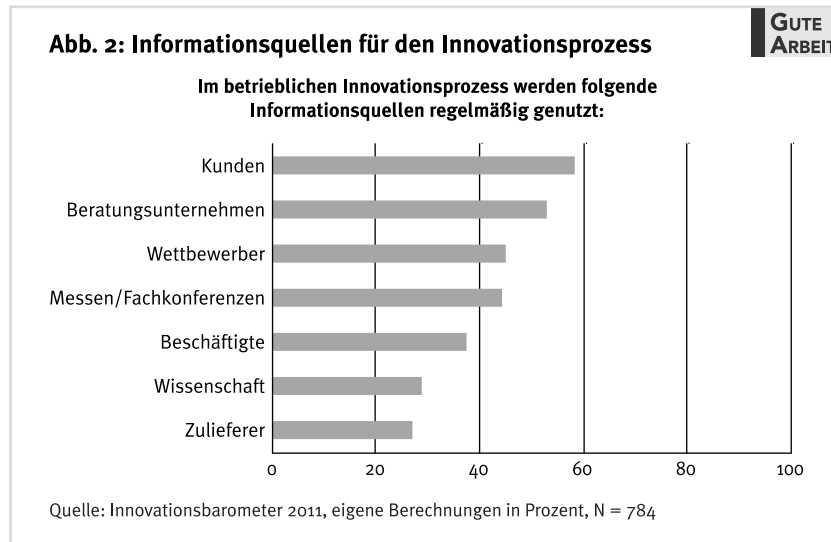
Die mangelhafte Beteiligung der Beschäftigten wird zur Barriere für ein modernes und optimales Innovationsmanagement, wie auch in anderen Studien festgestellt wird:

»Grundsätzlich bedeutet die ausgeprägte Managementorientierung, dass Ideen – anders als bei der üblicherweise direkteren Kommunikation in kleinen Unternehmen – überhaupt erst einmal eine bestimmte höhere organisatorische Ebene erreichen müssen, um wahrgenommen und für eine weitere Bearbeitung freigegeben zu werden. Dies erweist sich zum Teil bereits als Barriere, weil Mitarbeiterideen im unteren Management nicht ausreichend beachtet oder gewürdigt werden.« (Holl 2006, 60, 64 ff., 151)

## 2. Innovationsmanagement aus Sicht der Mitbestimmungsorgane

Das Innovationsbarometer 2011 bestätigt aufs Neue aus Sicht der Mitbestimmungsorgane, was andere Untersuchungen in den Jahren zuvor – beispielsweise für die Softwareindustrie (Holl 2006) – konstatiert hatten. Ein konsequentes Innovationsmanagement findet in den Dienstleistungsunternehmen kaum statt. Lediglich knapp die Hälfte der Befragten des Innovationsbarometers (48 Prozent) gibt an, dass die betriebliche Innovationstätigkeit in der Unter-





nehmensstrategie verankert und das Topmanagement eine starke Antriebskraft hinter den Innovationstätigkeiten ist. Als ein weiterer hemmender Faktor für Innovationsarbeit werden die finanziellen Rahmenbedingungen, also Kostendruck beziehungsweise fehlende Investitionen angeführt. Weniger als ein Drittel der Befragten (28 Prozent) geht davon aus, dass das Budget für Innovationen angemessen sei. Dass Innovationsvorhaben hinsichtlich Zeit, Kosten und Entscheidungsfindung ausreichend geplant werden, meinen nicht einmal ein Drittel der Befragten (30 Prozent). Jedoch geben zumindest 59 Prozent an, dass die Innovationsprozesse im Unternehmen mit Steuergrößen (wie wirtschaftlicher Erfolg, Kundenzufriedenheit) geführt werden. Dies sagt aber noch nichts über die Qualität des Controllings aus, das in der Praxis aufgrund der Eigenart nicht vollständig vorhersehbarer und komplexer Innovationsprozesse schwer durchzuführen ist (Hauschildt 2002, 11; Müller 2010, 123).

Es fällt zudem auf, dass bei der Frage nach hemmenden Faktoren für die Innovationstätigkeit in der Kategorie »Sonstiges« die am zweithäufigsten genannten Antworten das Management bemängeln. Es wird beispielsweise konstatiert, dass kein Ideenmanagement vorhanden ist. Während einige Befragte kein Interesse des Unternehmens an Innovationen erkennen können, beklagen andere die starre Ausrichtung der Arbeitsleistung am (kurzfristigen) wirtschaftlichen Erfolg. Missmanagement wird beanstandet: Die Unternehmensstrategie sei konservativ, festgefahren oder orientierungslos. Oder die Kritik





lautet, dass Entscheidungen nicht konsequent umgesetzt werden; es gäbe keine strukturierte Personalentwicklung und die Führungskompetenz sei mangelhaft.

Diese Ausführungen werden durch weitere Ergebnisse des Innovationsbarometers bestärkt. Die befragten Betriebs- und Aufsichtsräte sind mehrheitlich der Auffassung, dass eine Qualifizierung in Planungs- und Führungs- (81 Prozent) sowie Sozialkompetenzen (83 Prozent) notwendig sei (Abb. 3).

Schlussendlich zeigen die Ergebnisse des Innovationsbarometers, dass statt erweiterter Partizipationsmöglichkeiten und ausreichender Qualifikationsangebote für die Beschäftigten letztlich in erster Linie die Arbeitsintensität gesteigert wird. 61 Prozent der Befragten geben an, dass in den vergangenen zwei Jahren Personal abgebaut wurde, während gleichzeitig die Arbeitsmenge stieg oder gleich blieb und davon alle Beschäftigten betroffen waren. 90 Prozent haben den Eindruck, dass bei allen Beschäftigten in den Unternehmen die Arbeitsintensität in den vergangenen zwei Jahren im Unternehmen stark zugenommen hat. Dies gefährdet in zunehmendem Maße Innovationsarbeit (Abb. 4).

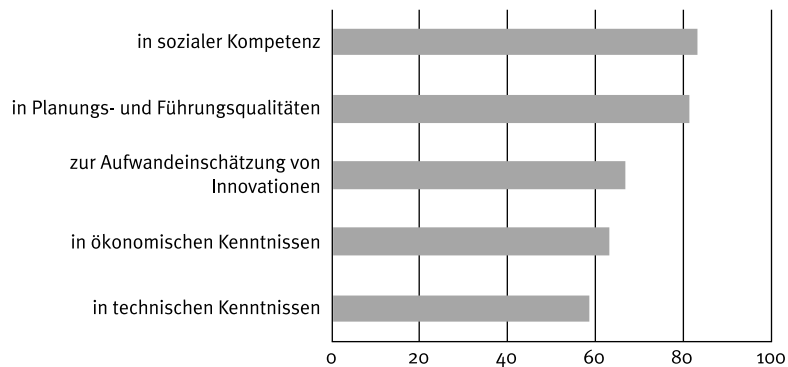
Die mit der inkonsequenten Umsetzung der Anforderungen innovativer Arbeit verbundenen Produktivitätsprobleme sind mittels Leistungsintensivierung, Personalkostenreduktion und Rentabilitätsvorgaben nicht zu lösen (Müller 2010, Kap. 5.2.1; 2012, 261). Den Trend zunehmenden Zeitdrucks und damit ein-



**Abb. 3: Qualifizierung für ein auf Innovationsfähigkeit ausgerichtetes Bildungsprogramm**

**GUTE  
ARBEIT**

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



Quelle: Innovationsbarometer 2011, eigene Berechnungen in Prozent, N = 784





hergehend zum Abfall der Innovationsfähigkeit bestätigen auch andere Untersuchungen beispielsweise in der Modebranche:

»Wo auch immer die Unternehmen ihre Standorte haben, der Beschleunigungsprozess und der wachsende Zeitdruck sind derzeit die allgemeinen Trends. Nach Aussagen der Befragten lässt der Zeitdruck die Kreativität der Designer verkümmern. ... Folge ist eine dramatische Reduktion der vorgeschriebenen Produktionszeiten und der Zeiten, die für Inspiration, Kreation und Innovation zur Verfügung stehen.« (Huws 2010, 3)

Anhand des Innovationsbarometers zeigt sich dieses Problem an folgenden Ergebnissen: Mehr als die Hälfte der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte stimmt jeweils zu, dass die hohe Arbeitsintensität dazu führt, dass die Qualität der Innovationen tendenziell abnimmt, also dass zum Beispiel Kundenbeschwerden und Rückrufaktionen zunehmen (68 Prozent); Innovationsprojekte vermehrt abgebrochen oder zeitlich verzögert (63 Prozent) sowie gar nicht erst begonnen (55 Prozent) werden.

Zudem hat der Zeit- und Leistungsdruck einen Anstieg psychischer Erkrankungen zur Folge (Ahlers 2009, 1; Müller 2010, 232f.). So äußert sich die gestie-



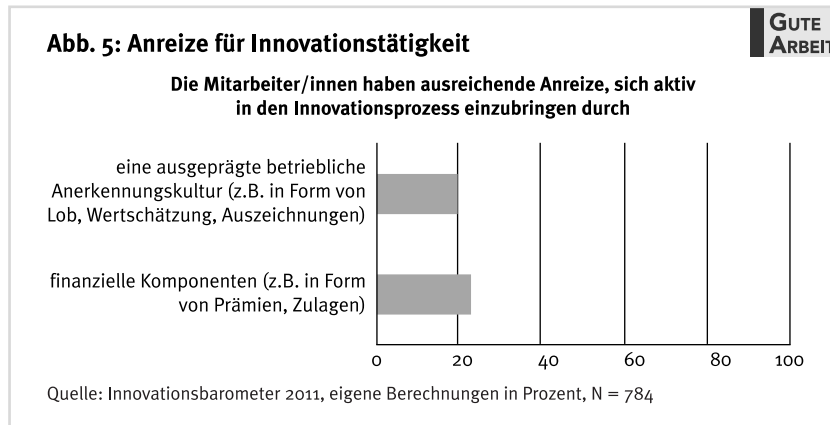




gene Arbeitsintensität nach Ansicht von 87 Prozent der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte auch darin, dass die Anzahl der von gesundheitlichen Problemen (z. B. Burnout) betroffenen Beschäftigten zugenommen hat. Bereits die früheren Ergebnisse des Innovationsbarometers weisen auf einen alarmierenden Anstieg bei der Einschätzung der Befragten über das Auftreten vom so genannten »Burnout« (»Ausbrennen«), also einem Zustand körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung hin. Dabei nehmen die Interessenvertreter der Beschäftigten die Anzeichen extremer Erschöpfung im Gesundheitsbereich, im Einzelhandel und in der Telekommunikation weitaus höher als in anderen Dienstleistungsbranchen wahr (Brandl 2009, 40f.). Derzeit ist es schwierig, anhand von Untersuchungen eine Aussage zu treffen, wie oft »Burnout« unabhängig von einer psychischen Störung vorkommt. Daten der AOK-Krankenversicherung verweisen darauf, dass in nur 15 Prozent der Fälle »Burnout« ohne eine ICD-10-Krankheitsdiagnose wie bspw. Depression festgestellt wurde. Wenn also auch aus einem »Burnout« im Sinne eines Risikozustands – basierend auf einer »Arbeitsüberforderung« – somatische Erkrankungen resultieren können, ist der Zusammenhang mit und die Zunahme von psychischen Erkrankungen wohl unbestritten (siehe Beitrag von Mathias Berger in diesem Band).

»Depressionen oder Angststörungen sind inzwischen der vierthäufigste Grund für Krankenschreibungen, seit dem Jahr 1997 haben sie um 70 Prozent zugenommen ... Die Kosten für das Kurieren von Angststörungen, Depressionen, Herzinfarkten und Hörstürzen haben sich binnen eines Jahrzehnts nahezu verdoppelt. ... Die Ausfälle wegen psychischer Erkrankungen haben sich unter den Berufstätigen zwischen 15 und 35 Jahren ... seit 1997 verdoppelt.« (Sauer 2009, 138)

Fast jede/r zweite Beschäftigte leidet unter Hektik, Zeit- und Termindruck am Arbeitsplatz sowie massiven Erschöpfungszuständen (ebd.). So kommt auch die Repräsentativumfrage der DGB-Index Gute Arbeit GmbH (2012) zu dem Resultat, dass sich 52 Prozent der befragten Beschäftigten häufig bei der Arbeit gehetzt fühlen und unter Zeitdruck stehen. 63 Prozent haben den Eindruck, in den letzten Jahren immer mehr in der gleichen Zeit schaffen zu müssen. Neben diesen Fehlbelastungen spielen nach dem salutogenetischen Ansatz, der innerhalb der Gesundheitsförderung eine zentrale Bedeutung erlangt hat, auch die Ressourcen als Faktoren, die sich stressmindernd auswirken, eine wichtige Rolle für das (psychische) Wohlbefinden der Beschäftigten (Fuchs 2007, 5f.). Eine »wichtige Quelle von sozialen Ressourcen in der beruflichen Arbeitswelt ist ein guter, auf Anerkennung und Unterstützung orientierter Führungsstil.« (Fuchs 2006, 14) Jedoch geben lediglich 20 Prozent der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte an, dass die Beschäftigten ausreichend Anreize haben, sich durch eine ausgeprägte betriebliche Anerkennungskultur aktiv in den Innovationsprozess einzubringen (Abb. 5).



So werden fehlende Wertschätzung und mangelnde Motivation sowie Burnout als vierthäufigster Hemmfaktor für Innovationen unter der Rubrik »Sonstiges« angegeben. Die motivationssteigernde Wirkung von Anerkennung (Baethge et al. 1995, 118; Müller 2012b) wird also in den Unternehmen unzureichend genutzt. Dies zeigen auch Befunde von Studien aus dem industriellen Sektor (ebd.; Baethge et. al. 1995, 48f.; Kratzer/Nies 2012).

Die Sicht der befragten Mitbestimmungsorgane insgesamt lässt sich laut dem Barometer so zusammenfassen, dass das derzeitige Klima in den Unternehmen des Dienstleistungssektors der Innovationsfähigkeit nicht zuträglich ist. Ein modernes Innovationsmanagement findet kaum statt. Solch ein Management zeichnet sich vor allem durch eine Demokratisierung seiner Funktion im Sinne einer weitestgehenden Partizipation der Beschäftigten an Planungs- und Leitungsaufgaben aus.

### 3. Partizipation als Handlungserfordernis

Eine der zentralen Herausforderungen an die Innovationspolitik besteht darin, ein »innovations- und wachstumsfreundliches Klima« zu schaffen (Voßkamp/Schmidt-Ehmcke 2006, 132). Solch eine Politik unterstützt Innovationsaktivitäten und trägt somit über Produktivitätszuwächse und neue (oder qualitativ verbesserte) Produkte zum quantitativen und qualitativen Wachstums bei (ebd., 133). Dieses Plädoyer des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung e. V. (DIW Berlin) ist zwar vordergründig an den Staat gerichtet, der aufgerufen wird, als Akteur diesbezüglich tätig zu werden mit der Begründung eines Marktversagens, »sei es, dass positive externe Effekte (bzw. Spillover) oder Marktunvollkommenheiten vorliegen oder der Fall öffentlicher Güter relevant





ist« (ebd.), betrifft jedoch vor allem die privaten und öffentlichen Unternehmen.

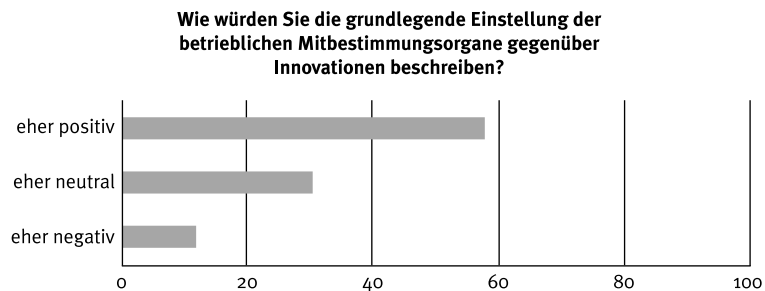
Abgesehen davon, dass ein ökonomisches Wachstum und damit Innovationen sich an Richtlinien der ökologischen wie auch sozialen Nachhaltigkeit und an der Frage messen lassen müssen, ob sie tatsächlich gesellschaftlich nützlich sind (Bsirske 2011, 491, 494)<sup>6</sup>, zeigen die Ergebnisse des Innovationsbarometers angesichts des »unfreundlichen« Klimas für Neuerungen in den Unternehmen dringenden Handlungsbedarf. In der Verantwortung stehen auch die Gewerkschaften (ebd., Björkman 2011, 8) sowie die betrieblichen Mitbestimmungsorgane als gesellschaftlich relevante Akteure. Zunächst lässt sich mittels des Innovationsbarometers feststellen, dass die Mehrheit (58 Prozent) der Mitbestimmungsorgane eine positive Grundeinstellung gegenüber Innovationen hat (Abb. 6).

Dass sie jedoch bei der Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben einbezogen werden, meinen nur 38 Prozent. Auch sind lediglich 35 Prozent der Auffassung, dass Innovationsbeiträge vor allem der Betriebsräte<sup>7</sup> – in Anlehnung an § 92a BetrVG – seitens des Managements ernsthaft geprüft und im Falle einer Ablehnung begründet zurückgewiesen werden. Sie engagieren sich aktiv in Bezug auf Innovationen vor allem im Personalbereich (85 Prozent) und



**Abb. 6: Einstellung der Mitbestimmungsorgane gegenüber Innovationen**

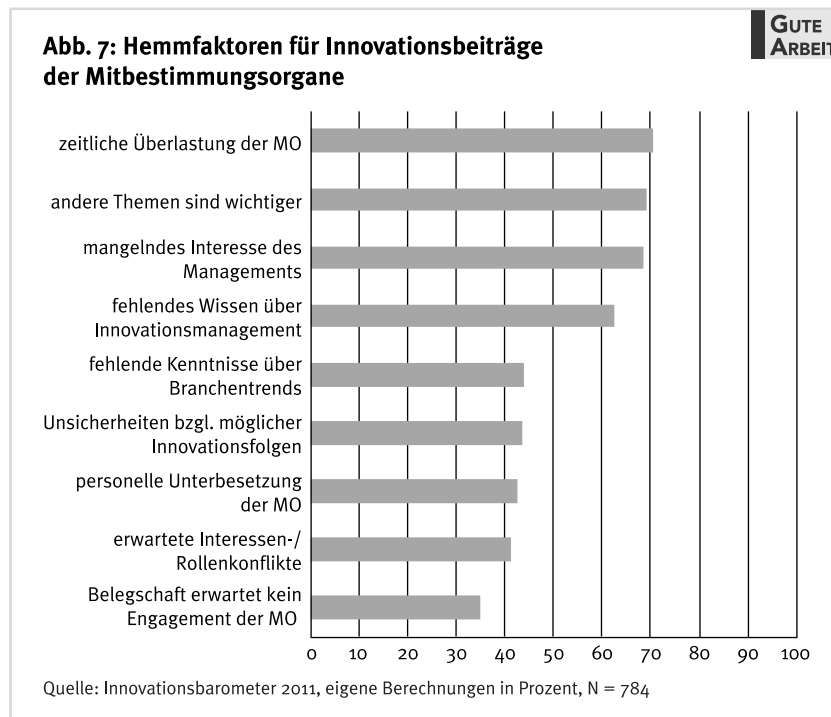
**GUTE ARBEIT**



Quelle: Innovationsbarometer 2011, eigene Berechnungen in Prozent, N = 784

- 6 Entsprechend wird über den Wachstumsbegriff und über die Bedeutung einer steigenden Wirtschaftsleistung für die ökonomische wie gesellschaftliche Entwicklung in der Enquete-Kommission »Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität« unter Vorsitz von Daniela Kolbe (SPD) notwendigerweise debattiert (Deutscher Bundestag vom 16.1.2012).
- 7 Die Betriebsratsvorsitzenden machen mit 98 Prozent die überwiegende Mehrheit der Befragten aus (36 Prozent Aufsichtsräte; 3 Prozent externe Gewerkschaftssekretäre).





im Bereich sozialer Maßnahmen (84 Prozent), gefolgt von Arbeitsorganisation (69 Prozent) und dem Dienstleistungsbereich (56 Prozent). Als Antwort auf die Frage, welche Faktoren ein weitergehendes Engagement hemmen, steht bei den Betriebs- und Aufsichtsräten unter der Rubrik »Sonstiges« an erster Stelle, dass dies vom Management unerwünscht ist bzw. ignoriert oder bekämpft wird. Dies wird bei den vorgegebenen Antwortkategorien am dritthäufigsten (69 Prozent) angegeben, hinter »zeitliche Überlastung« (70 Prozent) und »andere Themen sind wichtiger« (69 Prozent). Der Befund lässt darauf schließen, dass mit der Veränderung der Arbeitswelt die Aufgaben für die Mitbestimmungsorgane zugenommen haben und komplexer geworden sind; bzw. es notwendig geworden ist, dass sie selbst die Beschäftigten stärker an ihren Tätigkeiten beteiligen (Müller 2010, 304).

Statt die Arbeitsintensität zu erhöhen, da dies Innovationen hemmt und psychische Erkrankungen befördert, ist die Partizipation der Beschäftigten zu erweitern. Diese Notwendigkeit wird auch an dem Ergebnis deutlich, dass zwar 74 Prozent der Befragten insgesamt den Eindruck haben, dass die betriebliche





Innovationstätigkeit in den letzten zwei Jahren den Bedürfnissen von Kunden begegnet ist. Aber nur 24 Prozent der Betriebs- und Aufsichtsräte meinen, dass sie (auch) den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommt. Dies ist neben den anderen Ergebnissen und dem Befund, dass eine Mehrheit von 42 Prozent der Befragten der Auffassung ist, die Qualität der Arbeitsbedingungen hat durch das betriebliche Innovationsgeschehen eher abgenommen<sup>8</sup>, ein starker Hinweis darauf, dass die Arbeitsgestaltung für Beschäftigte und Innovationen suboptimal und defizitär ist. Deshalb sind Innovationsbeiträge im Sinne »Guter Arbeit« in ihrer Bedeutung hervorzuheben (Schulz 2011). Kriterien für Gute Arbeit, die die Beschäftigten festlegen und somit an der Gestaltung von Innovationstätigkeiten partizipieren, sind also notwendige Handlungsfelder zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit. Neben der Steigerung von Partizipation sind solche Handlungsfelder der Abbau und die Begrenzung von (Fehl-)Belastungen, insbesondere eine zu hohe Arbeitsintensität und übersteigerter Leistungsdruck, sowie der Ausbau von Qualifizierung und Anerkennungskultur. Um dies zu erreichen, sind entsprechende Initiativen der Mitbestimmungsorgane und Beschäftigten zu unterstützen, deren Selbstbewusstsein zu stärken, auch durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen.<sup>9</sup>

#### Literatur

- Ahlers, E. (2009): Beschäftigte im Dauerstress. In: böcklerimpuls 6/2009, 1.
- Baethge, M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt/M.
- Björkman, H. (2011): Warum sollten die Gewerkschaften in Innovationsprozesse einbezogen werden? In: Eurocadres (Hg.) »Fach- und Führungskräfte übernehmen soziale Verantwortung für Innovationen«, Brüssel, 8.
- Bödeker, W./Friedrichs, M. (2012): Kosten der psychischen Erkrankungen und Belastungen in Deutschland. In: Gute Arbeit, hrsg. v. Schröder, L., Urban, H.-J., Frankfurt/M., Frankfurt am Main: Bund-Verlag, 39–59.
- Bosch, G./Weinkopf, C. (2011): Arbeitsverhältnisse im Dienstleistungssektor, in: WSI-Mitteilungen 9/2011, 439–446.
- Brandl, M. (2009): Innovationsbarometer der Gewerkschaft, in: Schröder, Lothar et al. Innovation durch Chancengleichheit – Chancengleichheit als Innovation, Hamburg.
- Bsirke, F. (2011): Dienstleistungspolitik und Dienstleistungsforschung – Ein Plädoyer für neue Impulse. In: WSI Mitteilungen 9/2011, 491–496.

8 38 Prozent der Betriebs- und Aufsichtsräte meinen, die Qualität der Arbeitsbedingungen sei gleich geblieben, lediglich 13 Prozent geben an, sie habe zugenommen.

9 Beispielhaft hierfür sei das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekt »Der Betriebsrat als Service-Innovationsmanager« genannt. Im Projekt werden betriebliche Qualifizierungskonzepte im Kontext von Dienstleistungsinnovationen analysiert. Ziel ist es, Betriebs- und Personalräte durch die Weiterentwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen zu befähigen, die komplexen Zusammenhänge von Dienstleistungsinnovationen zu erkennen und Dienstleistungsinnovationsprozesse aktiv und unter Einbezug der Beschäftigten mitzugestalten (<http://boeckler.de/11145.htm?projekt=S-2011-446-1-Prozent20B>).



- Demirovic, A. (2007): Demokratie in der Wirtschaft. Positionen – Probleme – Perspektiven. Münster.
- Deutscher Bundestag (2012): Bedeutung steigender Wirtschaftsleistung umstritten. [http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2012/37330454\\_kwo3\\_pa\\_enquete\\_wachstum/index.html](http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2012/37330454_kwo3_pa_enquete_wachstum/index.html) (20. 2. 2012).
- DGB-Index Gute Arbeit GmbH (2012): Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. Berlin.
- Expertenkommission Forschung und Innovation (2009): Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit. Gutachten 2009. Quelle (Stand 11. 1. 2012): <http://econstor.eu/bitstream/10419/43844/1/644452811.pdf>.
- Fuchs, T. (2006): Was ist Gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen, Berlin.
- Fuchs, T. (2007): Der DGB-Index Gute Arbeit. Methodenpapier, INIFES Quelle (Stand 16. 1. 2012): [www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/methodenpapier.pdf](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/methodenpapier.pdf).
- Händeler, E. (1998): Die Produktivitätssteigerung durch Maschinen geht ihrem Ende zu. Neue wirtschaftliche Spielregeln der Informationsgesellschaft. Quelle (Stand: 1. 9. 2008): [www.heise.de/tp/deutsch/special/eco/6270/1.html](http://www.heise.de/tp/deutsch/special/eco/6270/1.html).
- Hauschildt, J. (2002): Zwischenbilanz: Prozesse, Strukturen und Schlüsselpersonen des Innovationsmanagements. In: Conrad, P./Schreyögg, G. (Hg.): Theorien des Managements, Wiesbaden, 1–34.
- Hegerl, U. (2012): Fünf Gründe gegen das Modewort Burnout, in: BARMER/GEK (Hg.): Gesundheit 1/2012, 18.
- Holl, F.-L. (Hg.) (2006): Studie zum Innovationsverhalten deutscher Software-Entwicklungsunternehmen. Bd. 2, Berlin.
- Huws, U. (2010): Schöpfung und Enteignung: Die Dialektik von Autonomie und Kontrolle in der kreativen Arbeit, RLS Standpunkte 38/2010, Quelle (Stand 1. 11. 2011): [www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/Standpunkte/Standpunkte\\_38-2010.pdf](http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Standpunkte/Standpunkte_38-2010.pdf).
- Jacobsen, H./Jostmeier, M. (2010): Dienstleistungsinnovation als soziale Innovation: neue Optionen für produktive Aktivität der NutzerInnen. In: Howald, J., Jacobsen, H. (Hrsg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden, 219–235.
- Kirner, E./Weißfloch, U./Jäger, A. (2010): Beteiligungsorientierte Organisation und Innovation, in: WSI-Mitteilungen 2/2010, 87–94.
- Kratzer, N./Nies, S. (2012): Quasi-unternehmerisches Handeln in der »Steuerungslücke«? In: Moldaschl/Müller (im Erscheinen).
- Kutzner, E. (2011): Vielfalt im Innovationsprozess. Konzepte, Instrumente und Empfehlungen für ein innovationsförderndes Diversity Management, IFF-Forschungsreihe Bd. 18, Bielefeld.
- Madörin, M. (2001): Care Economy: Die Ökonomie des Sorgens und Pflegens. In: WOZ 03/01. Quelle (Stand 30. 3. 2011): [www.woz.ch/artikel/inhalt/2001/nro3/Wirtschaft/12386.html](http://www.woz.ch/artikel/inhalt/2001/nro3/Wirtschaft/12386.html).
- Moldaschl, M./Müller, N. (Hrsg., 2012): Die Mitunternehmer. Neue Befunde zur materielle Mitarbeiterbeteiligung, München, Mering (im Erscheinen).
- Müller, N. (2010): Reglementierte Kreativität, Arbeitsteilung und Eigentum im computerisierten Kapitalismus. Berlin.
- Müller, N. (2012): Innovativität im Prozess der Computerisierung, in: Bormann, I./John, R./Aderhold, J. (Hg.): Indikatoren des Neuen. Innovation als Sozialmethodologie oder Sozialtechnologie? Wiesbaden, 251–268.
- Müller, N. (2012a): verd.i-Innovationsbarometer 2011: Hohe Arbeitsintensität bremst Innovationen. In: Zeitschrift Gute Arbeit, 24. Jg., H. 4/2012, 37–39.





- Müller, N. (2012b): Materielle Mitarbeiterbeteiligung zur Beförderung von »Quasi-Unternehmertum«? Zwischenergebnisse von Fallstudien, in: Moldaschl/Müller (im Erscheinen).
- Reich, R. (1993): Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt/M. Sauer, D. (2009): Gute Arbeit statt humaner Arbeit – mehr als ein Wechsel des Begriffs? In: Gute Arbeit, hrsg. v. Schröder, L./Urban, H.-J., Frankfurt/M., 135–145.
- Schulz, H.-J. (2011): Innovationen entstehen in den Köpfen von Menschen ... Eine gewerkschaftliche Sicht auf Innovation und »Gute Arbeit«. In: RKW Magazin 2/2011, Eschborn.
- Taylor, F. W. 1913: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München, Berlin.
- ver.di, Bereich Innovation und Gute Arbeit; Universität Bielefeld, Interdisziplinäres Zentrum für Frauen und Geschlechterforschung (IFF): ver.di Innovationsbarometer 2009/2010, Quelle (Stand: 16. 12. 2011) <https://innotech.verdi.de/ver.di-innovationsbarometer>.
- Voßkamp, R./Schmidt-Ehmcke, J. (2006): Die Beiträge von Forschung, Entwicklung und Innovation zu Produktivität und Wachstum – Schwerpunktstudie zur »Technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands«, DIW Berlin, Quelle (Stand: 11.1.2012): [www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.44077.de/diwkompakt\\_2006-015.pdf](http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.44077.de/diwkompakt_2006-015.pdf).

