

ver.di-Innovations-
barometer 2017
Open Innovation –
interaktive
Innovationsarbeit

2017

ver.di-Innovationsbarometer 2017

Open Innovation – interaktive Innovationsarbeit

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

Ines Roth, INPUT Consulting, unter Mitarbeit von
Nadine Müller, ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit

- 4 Vorwort
- 6 Einleitung

8 Methode und Stichprobe

- 9 Das ver.di-Innovationsbarometer 2017
- 11 Die Zusammensetzung der Stichprobe

14 Open Innovation: Mit Externen innovieren

- 16 Die Bedeutung von Open Innovation mit Externen
- 20 Die Verbreitung von Open-Innovation-Prozessen mit Externen

26 Open Innovation: Mit mehr Beschäftigten innovieren

- 28 Die Bedeutung von Open Innovation mit mehr Beschäftigten
- 31 Die Verbreitung von Open-Innovation-Prozessen mit mehr Beschäftigten
- 36 Mitbestimmungsträger als Promotoren und weitere Akteure für Innovationen
- 38 Anforderungen interaktiver Arbeit bei Open Innovation für Beschäftigte

40 Open Innovation: Mit Externen und mehr Beschäftigten innovieren

- 41 Die Bedeutung und die Verbreitung von Open Innovation

44 Innovationsgeschehen im Dienstleistungssektor

- 45 Innovationen in Dienstleistungsunternehmen
- 48 Herausforderungen für das Innovationshandeln

52 Zusammenfassung der Befunde und Ausblick

56 Anhang

- 57 Literaturverzeichnis
- 60 Impressum

Vorwort

Je mehr Akteure einbezogen werden und Kunden, Zulieferer, aber auch Wissenschaftler und Beschäftigte am Innovationsgeschehen partizipieren, umso innovativer sind die Dienstleistungsunternehmen. Dabei spielen auch die betrieblichen Mitbestimmungsträger als Promotoren, als Akteure mit Innovationsbeiträgen vor allem im Bereich Personal und betriebliche Sozialmaßnahmen eine wichtige Rolle. Sie haben so einen positiven Einfluss auf das Innovationsgeschehen. Dies bestätigt der aktuelle ver.di-Innovationsbarometer.

Die Digitalisierung erhöht nicht nur die Notwendigkeit, innovativ zu sein, mehr Innovationen in kürzerer Zeit zu schaffen – dies haben frühere Befragungen von Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräten schon gezeigt. Jetzt liegt der Schwerpunkt des Innovationsbarometers auf dem Zusammenhang zwischen Partizipation, Offenheit und Innovationsperformance. Die Erfolgsgeschichte der Open-Source-Ansätze lässt uns danach fragen, was Offenheit und Interaktion zum Innovationsgeschehen von Unternehmen beiträgt.

Eric von Hippel, Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge nennt dies „Democratizing Innovation“. Er zeigt auf, wie die Entwicklungen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien dazu führen, dass in zunehmendem Maße Nutzer selbst ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen entwickeln und erstellen. In dieser ersten Lesart wird Open Innovation verstanden als ein Prozess, in dem Nutzer und Wissensträger selbstmotiviert und selbstorganisiert in der Regel ortsverteilt interaktiv an der Entwicklung von Innovationen arbeiten. Dafür gibt es praktische Beispiele wie Anwendungen nicht nur in der Softwareentwicklung, auch in der Halbleiterindustrie und Medizintechnik. Ein zweiter Ansatz von Open Innovation geht vom Unternehmen aus. Dabei steht der Ausbau des Wissensflusses in und zwischen Organisationen im Mittelpunkt.

Bei beiden Konzepten geht es um die Einbindung neuer Akteure in den Innovationsprozess über FuE-Abteilungen sowie Betriebe hinaus und um die Gestaltung von Interaktion. Die Einbindung wird in der Regel durch die Unterstützung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht oder erleichtert. Dies gibt Open Innovation den eigentlichen Drive.

Betriebliche, wirtschaftliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung ist in puncto Open Innovation besonders gefragt. Denn Offenheit ermöglicht Einflussnahme und die Chance, Arbeitnehmerorientierung früh in Entwicklungsprozesse einzubringen. Aber das ist trotzdem nicht einfach: Erstens ist Open Innovation trotz ihres Erfolges noch nicht weit im Dienstleistungssektor verbreitet wie der ver.di-Innovationsbarometer zeigt. Zweitens steigen mit den Open-Innovation-Ansätzen auch die Anforderungen für interaktive Innovationsarbeit. Und drittens kostet Interaktion Mühe, das wissen Dienstleistungsarbeiter/innen aus ihrem Alltag. Die befragten Betriebs-, Personal- und Aufsichtsratsmitglieder bestätigen dies. Sie meinen, dass die verstärkte Interaktion mit Kunden insbesondere zu einer Zunahme der Arbeitsintensität (90 Prozent) und der Belastung allgemein (88 Prozent) führt.

Zudem erhöhen sich die Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen (88 Prozent) ebenso wie die emotionalen Anforderungen (87 Prozent). Dieses Ergebnis ist umso brisanter als die Arbeitsintensivierung schon in der Vergangenheit als größtes Innovationshemmnis identifiziert wurde. Die aktuellen Befunde stellen deutlich heraus, dass die zentrale Herausforderung für das Innovationsgeschehen also in der Eindämmung von Arbeitsstress besteht.

Für ver.di reicht es nicht aus, der Innovation Offenheit zu geben. Für uns muss sich Innovation dem sozialen Fortschritt verpflichten. Ver.di setzt einen Schwerpunkt auf demokratisch formulierte Soziale Innovationen. Dies meint eben die Einbindung von Anwendern, Nutzern, Kunden und Beschäftigten in den Innovationsprozess, die Verpflichtung auf Humanisierung, Chancenzuwächse und gute Arbeitsbedingungen. Ein offenes Innovationsklima und Gute Arbeit gehören also zusammen.



Lothar Schröder,
Mitglied des ver.di-Bundesvorstands, Leiter des Bundesfachbereichs Telekommunikation,
Informationstechnologie, Datenverarbeitung

Einleitung

Die Digitalisierung erhöht die Notwendigkeit, mehr in kürzerer Zeit zu innovieren, so ein zentrales Ergebnis des ver.di-Innovationsbarometers 2015 (Roth 2015). Aber auch steigender Wettbewerbsdruck, kürzere Innovationszyklen bei gleichzeitig sinkenden Forschungs- und Entwicklungs(FuE)-Budgets, obwohl die FuE-Kosten steigen, zwingen kleine wie große Unternehmen, neue Wege zur Stärkung ihrer Innovationsfähigkeit zu gehen (vgl. hier und im Folgenden Enkel 2009). Im Zeitalter der Wissensgesellschaft ist nicht mehr eine kontinuierliche Performance der Unternehmen entscheidend, sondern vielmehr die Schaffung vieler temporärer Wettbewerbsvorteile in Folge (vgl. Howaldt et al. 2011). So wird die Fähigkeit, ständig neue Produkte und Dienstleistungen zu generieren, zu einem zentralen Erfolgsfaktor (ebd.).

Vorreiterbranchen wie die IT-Branche verändern die Modi von Innovation und bilden neue Innovationsstrukturen. Das Konzept von „Open Innovation“, verstanden als Öffnung des betrieblichen Innovationsprozesses – zumeist nach außen unter Einbezug externer Akteure –, erhält in diesem Kontext eine wachsende Bedeutung. So ist die Open-Source-Softwarebewegung wohl eine der ersten und bekanntesten Formen von Open Innovation. Der Begriff „Open Innovation“ wurde 2003 insbesondere durch Henry Chesbrough geprägt (vgl. Chesbrough 2003). Open Innovation bezieht gezielt Akteure unabhängig von ihren institutionellen Zugehörigkeiten in die Gestaltung von Innovationen ein. Dazu gehören auch Beschäftigte, die eben nicht in den FuE-Abteilungen der Unternehmen arbeiten, aber oftmals durch ihre Position – beispielsweise an der Kundenschnittstelle – über wertvolles Wissen und Erfahrungen verfügen, die sie in den betrieblichen Innovationsprozess einbringen können (vgl. Möslin/Neyer 2009; Möslin/Danzinger 2013).

Dabei ist diese interaktive Arbeit in Innovationsprozessen mit einer Reihe an Herausforderungen für die Beschäftigten wie neuen Qualifikationsanforderungen, Arbeitsformen und psychischen Belastungen, Flexibilitätszumutungen und Motivationserfordernissen verbunden (vgl. Howaldt et al. 2011). Diese Herausforderungen treffen jedoch auf eine seit Jahren steigende Arbeitsintensität, die sich bereits in den vergangenen Befragungen als das größte Hemmnis für die Innovationstätigkeiten in den Dienstleistungsunternehmen erwiesen hat (vgl. Roth 2015). Es dürfte sich also für die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen als zentral erweisen, diesem Problem baldmöglichst durch eine entsprechende, gute Arbeitsgestaltung zu begegnen.

Für Unternehmen bedeutet die Erweiterung der Innovationsprozesse zudem Elemente von Open Innovation einen Paradigmenwechsel, der mit einer Reorganisation der bisherigen Innovationsprozesse verbunden ist (ebd.). Denn durch die umfassendere Nutzung von Wissen kann Open Innovation den Innovationserfolg erhöhen und die Innovationskosten senken, weil sich beispielsweise der Innovationszeitraum verkürzt und die Marktakzeptanz ebenso wie die Attraktivität der Innovationen gesteigert werden (vgl. Piller et al. 2017; Reichwald/Piller 2009). Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung, des steigenden Wettbewerbs und des zunehmenden Innovationsdrucks für den Unternehmenserfolg zentral.

Doch wie verbreitet ist Open Innovation tatsächlich in der Praxis deutscher Unternehmen? Empirische Daten über die Verbreitung von Open Innovation sind bislang äußerst rar, meist handelt es sich um Ergebnisse aus Unternehmensfallstudien, die wenig darüber aussagen, wie sich die Situation insgesamt darstellt (vgl. Bausch 2014). Eine der wenigen quantitativen Erhebungen basiert auf einer Befragung in der Industrie im Jahr 2012 durch das Fraunhofer ISI (vgl. hier und im Folgenden Som et al. 2014). Die Autoren konstatieren ein eher langsames Voranschreiten der Öffnung betrieblicher Innovationsprozesse im deutschen Verarbeitenden Gewerbe. So beschränkt sich die Anzahl der externen Impulsgeber in der Regel auf ein bis zwei unterschiedliche Partner, insbesondere Kunden. Ein beträchtlicher Teil der Innovationsimpulse gehen von der Geschäftsleitung aus. Etwas weiter scheint die Öffnung in Österreich vorangeschritten zu sein. So kommt eine Befragung von 95 Unternehmen aus dem produzierenden Bereich und dem Dienstleistungssektor 2014 zu dem Ergebnis, dass mehr als zwei Drittel der Unternehmen bereits mit Kunden, Lieferanten und Forschungseinrichtungen kooperieren (vgl. hier und im Folgenden Leitner et al. 2015). Neue internetbasierte Kooperations- und Interaktionsformen wie Crowdsourcing, Open-Source-Entwicklung und Kunden-Communities werden dagegen bisher lediglich von 5 bis 10 Prozent der Unternehmen genutzt.

Der aktuelle ver.di-Innovationsbarometer geht in seinem diesjährigen Schwerpunkt im ersten Teil der Frage nach, inwieweit Open Innovation tatsächlich für den Innovationserfolg entscheidend ist. Zudem werden Ergebnisse vorgestellt, wie weit „offene Innovationsprozesse“ bereits im Dienstleistungssektor verbreitet sind. Dabei werden zunächst Open-Innovation-Prozesse betrachtet, die externe Akteure einbeziehen und danach Prozesse unter Einbezug von Beschäftigten über die FuE-Abteilungen hinaus. Gegenstand der Analyse sind hierbei auch die Herausforderungen, die sich durch einen intensiven Kundenkontakt für die Beschäftigten im Sinne einer interaktiven Arbeit ergeben. Schließlich befasst sich der darauffolgende Abschnitt mit der Wirkung und der Verbreitung eines umfassenden Open-Innovation-Ansatzes unter Beteiligung von Externen und Beschäftigten.

Im zweiten Teil wird ein Blick auf das Innovationsgeschehen und dessen Herausforderungen im Dienstleistungssektor insgesamt geworfen. Zunächst wird der Frage nachgegangen, wie hoch die Innovationsintensität im Dienstleistungssektor aktuell ist. Anschließend wird die Rolle der Digitalisierung im Zusammenhang mit der betrieblichen Innovationstätigkeit beleuchtet. Damit werden auch einige Befunde aus dem letzten Innovationsbarometer mit dem Schwerpunkt „Digitalisierung“ aktualisiert (vgl. Roth 2015). Danach folgt eine Betrachtung der Arbeitsintensität als eines der größten Innovationshemmnisse im Dienstleistungssektor. Den Abschluss bildet ein Fazit aus den zentralen Befunden.

Methode und Stichprobe

Das ver.di-Innovationsbarometer 2017

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

Umfragen mit dem ver.di-Innovationsbarometer finden seit 2005 statt. Mittlerweile werden die Erhebungen 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, 2015 Digitale Innovationen, 2017 Open Innovation.

Der hier vorliegende Report zum ver.di-Innovationsbarometer 2017 basiert auf den anonymisierten Angaben von 791 Personen zur Innovationslage in den Betrieben und Verwaltungen. Die Zahl der angeschriebenen Personen beträgt 9.068. Die Befragung hat von Mitte November bis Mitte Dezember 2017 stattgefunden.

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 INPUT Consulting, die auch die Autorin der Studie ist. Umfrage und Studie wurden vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit in Auftrag gegeben.

Abb. 1 ver.di-Innovationsbarometer 2017 – 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? Ist die Unternehmensleitung eine Antriebskraft fürs Innovationsgeschehen? Werden Innovationen gut geplant? Gibt es ein angemessenes Budget für Innovationen? Ein Controlling? Erhöht die Digitalisierung die Notwendigkeit, innovativ zu sein? Sind die Innovationen durch digitale Technik geprägt? Werden Bedürfnisse von Kunden und Beschäftigten bei den Innovationen berücksichtigt? Werden aus dem Kontakt mit Kunden Innovationsimpulse gezogen? Welche Folgen hat die Interaktion mit Kunden im Innovationsprozess für die Beschäftigten? 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 mit Problemen im Arbeitsablauf in den Verbesserungsprozess einbringen? Werden Innovationen ausschließlich in speziellen Abteilungen entwickelt? Wurde Personal abgebaut? Hat die Arbeitsintensität zugenommen? Wie äußert sich dies? Wenn ja, was sind die Folgen fürs Innovationsgeschehen? Welche Faktoren behindern die Innovationstätigkeit der Beschäftigten?
Informations- und Wissensmanagement	
C	Wird gemeinsames Lernen gefördert? Werden Wissen und Erfahrungen der Beschäftigten systematisch aufgegriffen? Wird eine digitale Wissensdatenbank genutzt? Gibt es die nötigen Informationen für Innovationen? Ein betriebliches Vorschlagswesen? Ist die Weiterbildung auch auf die Innovationsstrategie ausgerichtet? Wo sollte sie mehr bieten? Welche Informationsquellen werden für Innovationen genutzt? Mit welchen externen Gruppen wird kontinuierlich zusammengearbeitet? Erreicht das Kundenfeedback alle beteiligten Bereiche?
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?

Die Zusammensetzung der Stichprobe

Über zwei Drittel der Befragten sind männlich. 98 Prozent der Befragungsteilnehmer/-innen sind Mitglied im Betriebsrat, ein Drittel Arbeitnehmervertreter/in im Aufsichtsrat. Das Durchschnittsalter der Befragten beträgt 52 Jahre, die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit liegt bei 24 Jahren.

Abb. 2 **Geschlecht, Alter, Betriebszugehörigkeit**

Geschlecht	Anzahl	Anteil
weiblich	244	32 %
männlich	530	68 %
Gesamt	774	100 %
keine Angabe	17	
Alter		
Durchschnittsalter	52 Jahre	
Betriebszugehörigkeit		
Durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit	24 Jahre	

Abb. 3 **Interessenvertretung**

Interessenvertretung	Anzahl	Anteil
Mitglied im Betriebsrat	737	98 %
Mitglied im Aufsichtsrat	190	33 %
Gewerkschaftssekretär/in im Aufsichtsrat	19	4 %

Mehrfachnennungen, n=946

Abb. 4 **Branchenzugehörigkeit**

Branchenzugehörigkeit	Anzahl	Anteil
Verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe	24	4 %
Energieversorgung	35	6 %
Wasserversorgung und Entsorgung	23	4 %
Handel, Instandhaltung, Reparatur von KFZ	56	10 %
Verkehr und Lagerei	32	6 %
Information und Kommunikation	39	7 %
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	70	13 %
Freiberufliche, wissenschaftliche, technische Dienstleistungen	11	2 %
Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	14	3 %
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherungen	139	25 %
Erziehung und Unterricht	9	2 %
Gesundheits- und Sozialwesen	69	12 %
Sonstige	31	6 %
Gesamt	552	100 %
keine Angabe	239	

Abb. 5 Unternehmensgrößen

Mitarbeiter/innen	Anzahl	Anteil
bis 49	42	5 %
50 bis 99	63	8 %
100 bis 249	111	14 %
250 bis 499	124	16 %
500 bis 999	106	14 %
1.000 bis 1.999	86	11 %
2.000 bis 4.900	88	11 %
über 4.900	160	21 %
Gesamt	780	100 %
keine Angabe	11	

Abb. 6 Alter der Unternehmen

Jahre	Anzahl	Anteil
unter 5	13	2 %
5 bis unter 15	21	3 %
15 bis unter 25	139	20 %
25 bis unter 50	138	19 %
50 bis unter 100	175	25 %
über 100	223	31 %
Gesamt	709	100 %
keine Angabe	82	

Open Innovation: Mit Externen innovieren

Konzepte von Open Innovation sind wichtige Elemente eines neuen Innovationsparadigmas, das grundlegende Veränderungsprozesse in allen Unternehmensbereichen nach sich zieht (vgl. Howaldt et al. 2011). Dabei geht es um die Einbindung externer Akteure in die betrieblichen Innovationsprozesse. Da Kunden und andere externe Akteure über neues und vor allem spezifisches Wissen hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und gewünschten Lösungen verfügen, verspricht eine Zusammenarbeit mit ihnen eine Erhöhung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und hilft, Unsicherheiten und Marktrisiken zu reduzieren (vgl. Reichwald/Piller 2009). Dieses Verständnis gründet auf der Annahme, dass „(...) Organisationen (und Gesellschaften) (erfolgreich sein werden), die aus der Fülle des menschlichen Wissens schöpfen und es in neue, nützliche Anwendungen übersetzen“ (Tapscott/Williams 2009, S. 30). Letztlich wird von der Zusammenarbeit mit externen Akteuren eine Senkung der Kosten und Risiken ebenso erwartet wie die Verkürzung der Innovationszyklen (vgl. etwa Enkel 2009). Konkret können Unternehmen durch den Einbezug externer Akteure Wettbewerbsvorteile erlangen, die insbesondere durch die Verkürzung des Innovationszeitraums („Time to Market“), die Reduktion der Kosten („Cost to Market“), die Steigerung der Marktakzeptanz („Fit to Market“) sowie die Erhöhung der Attraktivität der Innovation („New to Market“) zustande kommt (vgl. Piller et al. 2017; Reichwald/Piller 2009).

In der Literatur sind zwei Grundverständnisse von „Open Innovation“ zu finden: Erstens lässt sich Open Innovation in Anlehnung an das Open-Source-Verständnis der Softwareentwicklung als „ein Phänomen der weitgehend selbstorganisierten und eigenmotivierten, internetgestützten, verteilten, kollaborativen Entwicklung und Gestaltung von Innovationen“ (Möslein/Neyer 2009, S. 87) – ausgehend von unabhängigen Einzelakteuren – verstehen. Zweitens wird in Abgrenzung zum konventionellen Verständnis von „Closed Innovation“, die in einem abgeschlossenen unternehmensinternen Bereich allein durch Beschäftigte des Unternehmens entwickelt werden, eine andere Herangehensweise propagiert: „(...) Open Innovation als unternehmensinitiierte und organisierte Form der mediengestützten, verteilten und kollaborativen Innovationsgestaltung gemeinsam über die formalen Grenzen von Unternehmen hinweg (...)“ (Möslein/Neyer 2009, S. 89)

Die folgende Analyse stellt diese zweite Unternehmensperspektive in den Mittelpunkt und orientiert sich damit am Grundverständnis von Open Innovation wie es auch von Howaldt und Beerheide (2010) vertreten wird. Open Innovation ist demnach ein interaktiver Innovationsprozess, „der in Kooperation mit einem breiten und relativ offenen horizontalen oder vertikalen Netzwerk, bestehend aus externen Partnern wie beispielsweise Universitäten, Start-ups, Lieferanten, Kunden oder auch Wettbewerbern, stattfindet“ (ebd., S. 358).

Die Bedeutung von Open Innovation mit Externen

Die Öffnung des betrieblichen Innovationsprozesses gegenüber externen Akteuren und die systematische Nutzung ihres Wissens und ihrer Erfahrungen gelten als Voraussetzung für eine erfolgreiche Innovationstätigkeit und als notwendige Ergänzung der klassischen Entwicklung von Innovationen in betriebsinternen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Ob Unternehmen, die mit externen Akteuren zusammenarbeiten – und Beschäftigte in den Innovationsprozess einbeziehen (s. nächstes Kapitel) –, tatsächlich innovativer sind als die, die dies nicht tun, wird im folgenden Abschnitt überprüft.

Hierzu werden zunächst die Fragen aus dem ver.di-Innovationsbarometer zur Zusammenarbeit mit externen Akteuren – später auch die zur Partizipation der Beschäftigten am Innovationsprozess – zu einem additiven Index („Open-Innovation-Grad“) zusammengefasst und mit Kriterien der Innovationstätigkeit der Unternehmen wie beispielsweise die Anzahl der Innovationen korreliert.

Die zur Indexbildung des Open-Innovation-Grads mit Externen herangezogenen Fragen lauten:

- Im betrieblichen Innovationsprozess werden folgende Innovationsquellen regelmäßig genutzt: Kunden, Zulieferer, Wettbewerber, Messen/Fachkonferenzen, Wissenschaft, Beratungsunternehmen.
- In unserem Unternehmen erfolgt eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit wichtigen Kunden, Zulieferern, Wettbewerbern, Wissenschaftler, Beratungsunternehmen.

Die Antwortkategorien werden mit Werten belegt und diese anschließend aufaddiert. Fragen nach der Zusammenarbeit werden doppelt gewichtet, weil diese deutlich intensiver ist als lediglich die Nutzung von Informationsquellen. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit externen Akteuren, die einen intensiven Austausch impliziert, wichtiger für das Innovationsgeschehen ist als die Nutzung der externen Akteure als reine Informationsquelle. Folgende Tabelle (vgl. Abb. 7) veranschaulicht die Verteilung der Werte in den Kategorien der Fragen.

Werden die Werte beider Fragen in allen Items aufaddiert, so kann der Index Werte zwischen 0 und 48 Punkte annehmen, wobei 0 den unteren Rand und 48 den oberen Rand der Skala markiert. Der Mittelwert liegt bei 18 Indexpunkten. Um einen niedrigen, mittleren und hohen Grad von praktizierten Open-Innovation-Prozessen in den Unternehmen zu unterscheiden, wurden auf Basis der Indexwerte Gruppen gebildet: Unternehmen mit einem Indexwert von 0 bis 16 Punkte haben einen niedrigen Open-Innovation-Grad, Unternehmen mit 17 bis 32 Punkte weisen einen mittleren Grad und Unternehmen mit 33 bis 48 Punkten einen hohen Grad auf.

Abb. 7 Wertzuweisungen für den Open-Innovation-Grad (Externe)

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher weniger zu	Trifft eher mehr zu	Trifft voll zu
Nutzung externer Akteure als Informationsquelle				
Kunden	0	1	2	3
Zulieferer	0	1	2	3
Wettbewerber	0	1	2	3
Messen/Fachkonferenzen	0	1	2	3
Wissenschaftler	0	1	2	3
Beratungsunternehmen	0	1	2	3
Kontinuierliche Zusammenarbeit mit externen Akteuren				
Kunden	0	2	4	6
Zulieferer	0	2	4	6
Wettbewerber	0	2	4	6
Wissenschaftler	0	2	4	6
Beratungsunternehmen	0	2	4	6

Eine Korrelationsanalyse des Index mit der Frage danach, ob in den Unternehmen Innovationen stattgefunden haben, liefert einen ersten Hinweis zur Bestätigung der These: Werden der Open-Innovation-Grad (Externe) und die Frage danach, ob es Innovationen in den Unternehmen gegeben hat, korreliert, zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang.¹ Demnach steigt der Anteil der Befragten, die angeben, in ihrem Unternehmen habe es inkrementelle² oder Sprunginnovationen³ gegeben, mit dem Open-Innovation-Grad der Unternehmen an (vgl. Abb. 8).

1 Die Korrelation ist höchst signifikant ($p=0.000$) bei einem Korrelationskoeffizienten von $r=0,247$.

2 Inkrementelle Innovation definiert als kontinuierliche, kleinschrittige Verbesserung innerhalb existierender Produkte, Dienstleistungen, Maßnahmen, Strukturen etc.

3 Sprunginnovationen definiert als substanzielle Veränderung oder Entwicklung völlig neuer Produkte, Dienstleistungen, Maßnahmen, Strukturen etc.

Abb. 8 Zusammenhang zwischen Open-Innovation-Grad (Externe) und Innovationstätigkeit

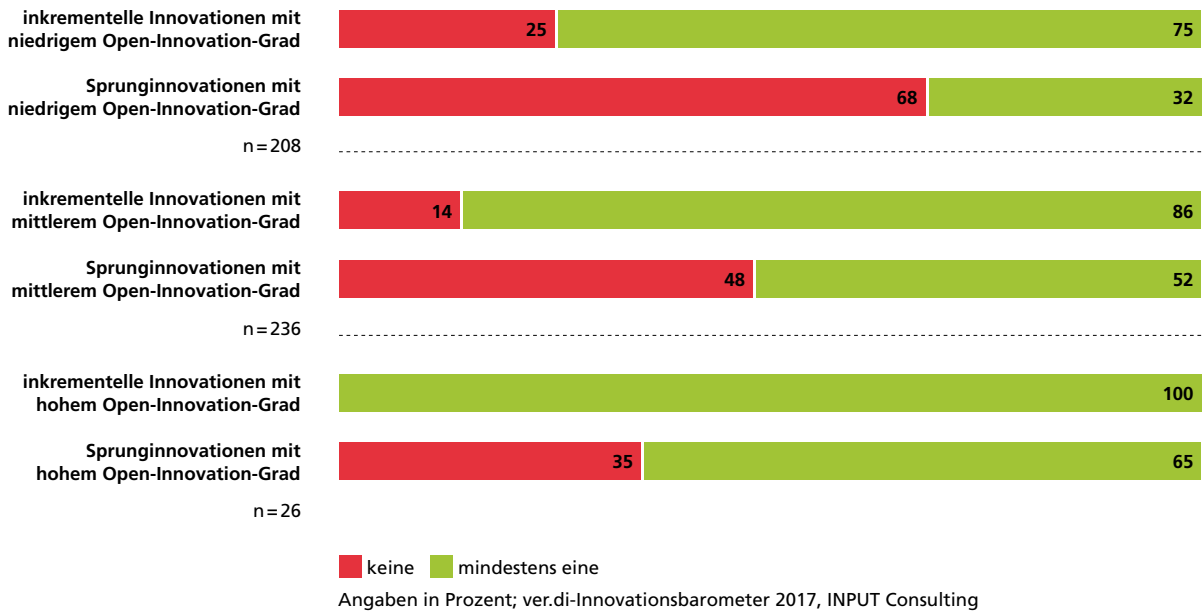


Abb. 9 Zusammenhang zwischen Open-Innovation-Grad (Externe) und Anzahl der Innovationen

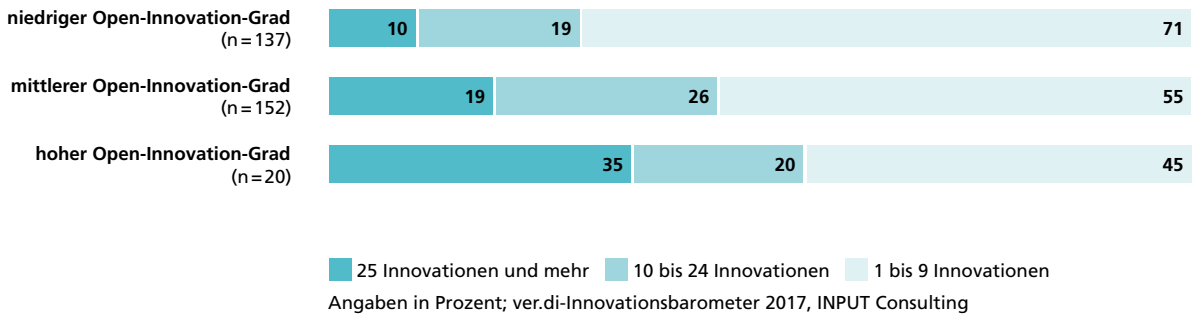
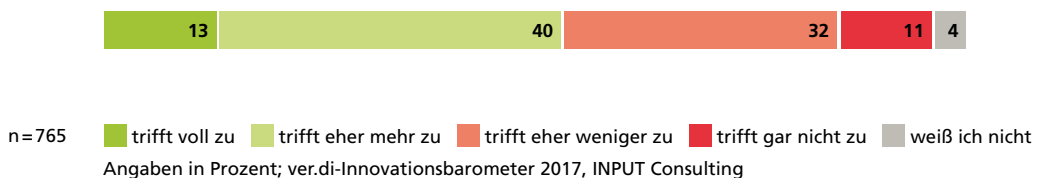


Abb. 10 Impulse für Innovationstätigkeit aus Kundenkontakten

»Wir ziehen aus dem Kontakt mit Kunden (Patienten, Klienten) wesentliche Impulse für unsere Innovationstätigkeit.«



Besonders deutlich wird dies bei Sprunginnovationen: Während der Anteil der Unternehmen mit Sprunginnovationen in Unternehmen mit einem niedrigen Open-Innovation-Grad bei lediglich 32 Prozent liegt, liegt er bei Unternehmen mit einem hohen Open-Innovation-Grad bei 65 Prozent. Inkrementelle Innovationen dagegen sind auch bei drei Viertel der Unternehmen mit einem niedrigen Open-Innovation-Grad zu finden, auch wenn dieser Anteil verglichen mit den Unternehmen mit mittlerem (86 Prozent) und hohem Open-Innovation-Grad (100 Prozent) niedriger liegt. Aus diesem Ergebnis lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass die Zusammenarbeit mit externen Akteuren für den Innovationserfolg sehr wichtig ist, bei Sprunginnovationen jedoch besonders entscheidend.

Der Grad, in dem Unternehmen externe Akteure in ihren Innovationsprozess einbeziehen, hat nicht nur Auswirkungen darauf, ob Unternehmen innovieren oder nicht. Es zeigt sich auch ein deutlicher Zusammenhang mit der Anzahl der Innovationen. So innovieren Unternehmen mit einem niedrigen Open-Innovation-Grad deutlich weniger als Unternehmen mit einem hohen Open-Innovation-Grad (vgl. Abb. 9): Lediglich 10 Prozent der Unternehmen mit einem niedrigen Open-Innovation-Grad hatten in den vergangenen zwei Jahren 25 Innovationen und mehr, bei Unternehmen mit einem hohen Open-Innovation-Grad liegt dieser Anteil mit 35 Prozent deutlich höher.

Gefragt, ob das Unternehmen aus dem Kontakt mit Kunden wesentliche Impulse für die Innovationstätigkeit erhält, bestätigen dies 53 Prozent der befragten Betriebs-/Personalrats-Vorsitzenden und Mitglieder im Aufsichtsrat. Dagegen meinen 43 Prozent, dies sei nicht der Fall. Die verbleibenden 4 Prozent können hierzu keine Angabe machen.

Zwischen den Branchen gibt es diesbezüglich nur wenige Unterschiede. In den meisten Branchen geben zwischen 50 und 65 Prozent der Befragten an, das Unternehmen ziehe wesentliche Impulse aus dem Kundenkontakt. Eine Ausnahme bilden hier die öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung (38 Prozent) ebenso wie das Gesundheitswesen (41 Prozent). Zudem können größere Unternehmen die Kundenkontakte etwas besser für ihre Innovationstätigkeit nutzen (56 Prozent) als die mittleren (50 Prozent) und die kleinen Betriebe (42 Prozent).

Die Verbreitung von Open-Innovation-Prozessen mit Externen

Die Einbeziehung von Externen in den betrieblichen Innovationsprozess ist in den Dienstleistungsunternehmen bislang nicht üblich. Insgesamt haben 44 Prozent der Unternehmen einen niedrigen Open-Innovation-Grad bezüglich der Partizipation externer Akteure am Innovationsprozess, 50 Prozent der Unternehmen haben einen mittleren Grad. Lediglich 6 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen mit einem hohen Open-Innovation-Grad (vgl. Abb. 11).

Deutliche Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit der Befragten (vgl. hier und im Folgenden Abb. 12). Die Anteile der Befragten in Unternehmen mit einem hohen Open-Innovation-Grad mit Externen ist in der Wasserversorgung und Entsorgung (15 Prozent), im Bereich Verkehr und Lagerei (11 Prozent) und im Handel (10 Prozent) am höchsten. In der öffentlichen Verwaltung ist der Anteil von Unternehmen mit einem niedrigen Open-Innovation-Grad (62 Prozent) am größten.

Zudem ergeben sich Unterschiede nach Unternehmensgröße. So ist der Anteil der Unternehmen mit einem hohen und mittleren Open-Innovation-Grad in größeren Unternehmen höher (hoher Grad: 8 Prozent, mittlerer Grad: 56 Prozent) als in kleineren (hoher Grad: 0 Prozent, mittlerer Grad: 50 Prozent) oder mittleren (hoher Grad: 3 Prozent, mittlerer Grad: 44 Prozent) Betrieben.

Abb. 11 **Verteilung der Unternehmen nach dem Open-Innovation-Grad (Externe)**

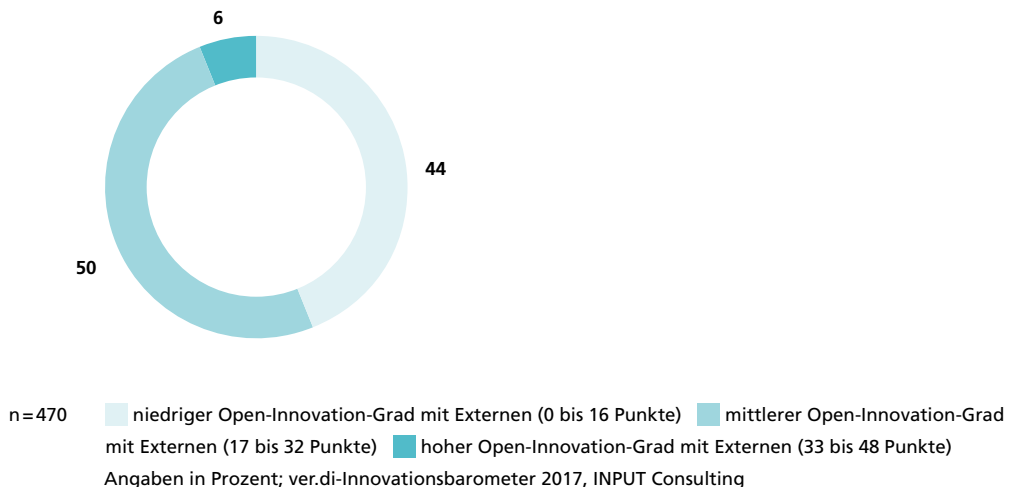


Abb. 12 **Verteilung nach Open-Innovation-Grad (Externe), differenziert nach Branchen**

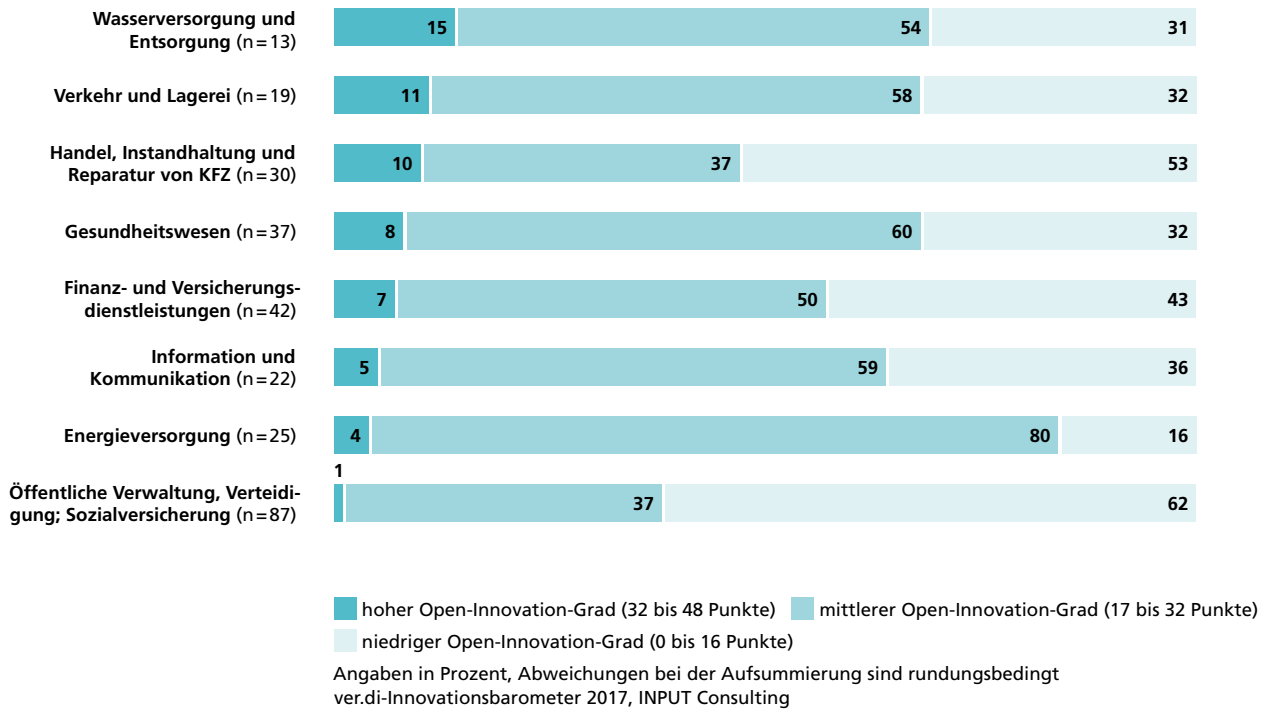


Abb. 13 **Nutzung externer Informationsquellen im Innovationsprozess**

»Im betrieblichen Innovationsprozess werden folgende Informationsquellen regelmäßig genutzt:«



Angaben in Prozent; ver.di-Innovationsbarometer 2017, INPUT Consulting

Externe als Informationsquelle

Gefragt danach, welche Informationsquellen im betrieblichen Innovationsprozess regelmäßig genutzt werden, geben 53 Prozent der BR-/PR-Vorsitzenden und Mitglieder im Aufsichtsrat an, in ihrem Unternehmen würden Beratungsunternehmen als Informationsquelle genutzt, gefolgt von Kunden mit 51 Prozent (vgl. Abb. 13). An dritter Stelle rangieren die Wettbewerber (40 Prozent), gefolgt von Messen und Konferenzen (38 Prozent), Wissenschaft (28 Prozent) und Zulieferern (24 Prozent). Werden die Angaben über alle externen Informationsquellen gemittelt, so nutzen durchschnittlich 39 Prozent der Dienstleistungsunternehmen externe Informationsquellen.

Differenziert nach Branchen bewegt sich die durchschnittliche Nutzung externer Informationsquellen zwischen einem Anteil von 26 Prozent der Unternehmen in der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung und 54 Prozent in der Wasserversorgung und Entsorgung (vgl. hier und im Folgenden Abb. 14). Die Kunden gehören in allen betrachteten Branchen zu den Top 3 der Informationsquellen. Ihnen folgen von der Bedeutung her die Beratungsunternehmen, die lediglich in der Wasserversorgung und Entsorgung eine geringere Rolle spielen. Von Wettbewerbern beziehen vor allem Unternehmen im Handel, Instandhaltung und Reparatur von KFZ, im Bereich Verkehr und Lagerei, bei den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie im Gesundheitswesen ihre Informationen. Zulieferer sowie Messen, Fachkonferenzen und die Wissenschaft spielen eine eher untergeordnete Rolle. Eine Ausnahme bilden die Wasserversorgung und Entsorgung, die auch intensiv Messen, Fachkonferenzen und die Wissenschaft als Informationsquelle nutzen.

Zudem ist erkennbar, dass sich die Nutzung externer Informationsquellen für den Innovationsprozess nach Unternehmensgröße unterscheidet. In größeren Unternehmen ist der Einbezug externer Informationsquellen im Innovationsprozess stärker verbreitet als in kleineren Unternehmen. Besonders deutlich wird dies im Hinblick auf Beratungsleistungen: 61 Prozent der Befragten in größeren Unternehmen (500 Mitarbeiter/innen und mehr) geben an, ihr Betrieb nutze Berater als Informationsquelle. Unter den Befragten aus mittleren Unternehmen (50 bis 499 Mitarbeiter/innen) liegt dieser Anteil mit 45 Prozent und unter Befragten aus kleinen Unternehmen (bis 48 Mitarbeiter/innen) mit 24 Prozent deutlich niedriger. Ein ähnliches Ergebnis ergibt sich hinsichtlich der Frage, ob Kunden (56 Prozent, 45 Prozent und 33 Prozent), Zulieferer (27 Prozent, 22 Prozent und 17 Prozent) und Wissenschaft (33 Prozent, 27 Prozent und 15 Prozent) als Informationsquelle genutzt werden.

Kontinuierliche Zusammenarbeit mit Externen

Um die Nutzung von Open-Innovation-Ansätzen in den Dienstleistungsunternehmen einschätzen zu können, interessiert auch der Grad der Institutionalisierung bei der Einbeziehung Externer in den Innovationsprozess. Hier geben durchschnittlich 26 Prozent der befragten BR-/PR-Vorsitzenden und Aufsichtsräte an, ihr Unternehmen arbeite zur Entwicklung von Innovationen kontinuierlich mit Externen zusammen. Auch hier stehen Unternehmensberater mit 42 Prozent an erster Stelle, gefolgt von Kunden mit 37 Prozent (vgl. Abb. 15). Deutlich weniger Unternehmen, nämlich 22 Prozent, arbeiten mit Zulieferern zusammen; 16 Prozent mit Wettbewerbern und 16 Prozent mit Wissenschaftlern. Verglichen mit den Angaben zur Nutzung unterschiedlicher Informationsquellen zeigt sich, dass die Unternehmen Wissenschaft und Wettbewerber zwar als Informationsquelle nutzen, aber kaum eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit diesen Akteursgruppen erfolgt.

Eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit Externen erfolgt am ehesten in der Energieversorgung (durchschnittlich 39 Prozent), am seltensten in der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung (durchschnittlich 17 Prozent) (vgl. hier und im Folgenden Abb. 16). Wenn eine Zusammenarbeit erfolgt, dann insbesondere mit Kunden, Beratungsunternehmen und Zulieferern, wobei sich die Unterschiede zwischen den Branchen vor allem im Ausmaß der Zusammenarbeit zeigen.

Abb. 14 Nutzung externer Informationsquellen im Innovationsprozess, differenziert nach Branchen

	Nutzung externer Informationsquellen (Ø)	Kunden	Zulieferer	Wettbewerber	Messen/ Fachkonferenzen	Wissenschaft	Beratungsunternehmen
Energieversorgung (n=35)	53 %	<u>66 %</u>	43 %	<u>54 %</u>	37 %	40 %	<u>77 %</u>
Wasserversorgung und Entsorgung (n=23)	54 %	<u>59 %</u>	33 %	52 %	<u>71 %</u>	<u>60 %</u>	48 %
Handel, Instandhaltung und Reparatur von KFZ (n=56)	40 %	<u>58 %</u>	29 %	<u>54 %</u>	32 %	18 %	<u>48 %</u>
Verkehr und Lagerei (n=32)	35 %	<u>52 %</u>	19 %	<u>45 %</u>	26 %	26 %	<u>42 %</u>
Information und Kommunikation (n=39)	42 %	<u>51 %</u>	33 %	39 %	<u>46 %</u>	31 %	<u>54 %</u>
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (n=70)	50 %	<u>56 %</u>	26 %	<u>57 %</u>	46 %	31 %	<u>81 %</u>
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung (n=139)	26 %	<u>33 %</u>	10 %	22 %	18 %	<u>23 %</u>	<u>51 %</u>
Gesundheitswesen (n=69)	43 %	<u>49 %</u>	29 %	<u>53 %</u>	34 %	39 %	<u>53 %</u>

Anmerkung: Unterstreichung = Top 3; abgebildet sind die Anteile derjenigen, die „trifft eher mehr zu“ und „trifft voll zu“ angegeben haben
ver.di-Innovationsbarometer 2017, INPUT Consulting

Besonders häufig wird in der IKT-Branche und der Energieversorgung mit Kunden zusammengearbeitet, deutlich seltener geschieht dies in der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung. Eine Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen erfolgt insbesondere im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen ebenso wie in der Energieversorgung, deutlich seltener im Handel, im Bereich Verkehr und Lagerei oder in der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung.

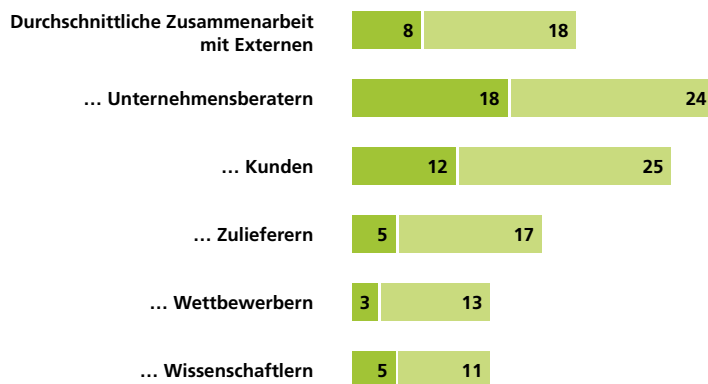
Auch hinsichtlich einer kontinuierlichen Zusammenarbeit mit Externen gibt es Unterschiede mit Blick auf die Unternehmensgröße: Größere Unternehmen arbeiten eher kontinuierlich mit Externen zusammen als kleinere Betriebe. Besonders groß sind die Unterschiede hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen. 52 Prozent der Befragten in größeren Unternehmen (500 Mitarbeiter/innen und mehr) geben an, ihr Betrieb arbeite kontinuierlich mit Beratern zusammen. Unter den Befragten aus mittleren Unternehmen (50 bis 499 Mitarbeiter/innen) liegt dieser Anteil mit 33 Prozent und unter Befragten aus kleinen Unternehmen (bis 48 Mitarbeiter/innen) mit 18 Prozent deutlich niedriger. Ähnliche Befragungsergebnisse gibt es mit Blick auf die Zusammenarbeit mit Kunden (39 Prozent, 33 Prozent und 27 Prozent), Zulieferern (25 Prozent, 20 Prozent und 5 Prozent) und Wissenschaft (18 Prozent, 14 Prozent und 5 Prozent).

Allerdings erreicht das Kundenfeedback nicht immer alle an Innovationen beteiligte Unternehmensbereiche. Lediglich 27 Prozent der Befragten geben an, dass dies der Fall sei. 58 Prozent meinen, das Kundenfeedback erreiche nicht alle relevanten Unternehmensbereiche. Die verbleibenden 15 Prozent können hierzu keine Angabe machen.

Unterschiede zeigen sich auch in dieser Frage zwischen den Branchen. So erreicht in der Energieversorgung (49 Prozent) und im Handel (36 Prozent) das Kundenfeedback eher die relevanten Abteilungen als beispielsweise in der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung (18 Prozent) oder im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (25 Prozent). Zudem erreicht das Kundenfeedback eher bei größeren Unternehmen (29 Prozent) die an Innovationen beteiligten Abteilungen als in mittleren (27 Prozent) und kleinen Unternehmen (15 Prozent).

Abb. 15 **Zusammenarbeit mit Externen im Innovationsprozess**

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



n=756-774

■ trifft voll zu ■ trifft eher mehr zu

Angaben in Prozent; ver.di-Innovationsbarometer 2017, INPUT Consulting

Abb. 16 Zusammenarbeit mit Externen im Innovationsprozess, differenziert nach Branchen

	Zusammenarbeit mit Externen	Kunden	Zulieferer	Wettbewerber	Wissenschaft	Beratungsunternehmen
Energieversorgung (n=35)	39 %	<u>51 %</u>	<u>34 %</u>	23 %	23 %	<u>65 %</u>
Wasserversorgung und Entsorgung (n=23)	32 %	<u>35 %</u>	<u>33 %</u>	24 %	30 %	<u>36 %</u>
Handel, Instandhaltung und Reparatur von KFZ (n=56)	24 %	<u>35 %</u>	<u>30 %</u>	11 %	8 %	<u>35 %</u>
Verkehr und Lagerei (n=32)	29 %	<u>47 %</u>	<u>25 %</u>	16 %	22 %	<u>36 %</u>
Information und Kommunikation (n=39)	37 %	<u>59 %</u>	<u>33 %</u>	21 %	18 %	<u>51 %</u>
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (n=70)	28 %	<u>36 %</u>	<u>20 %</u>	7 %	9 %	<u>70 %</u>
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung (n=139)	17 %	<u>19 %</u>	<u>7 %</u>	15 %	11 %	<u>33 %</u>
Gesundheitswesen (n=69)	29 %	<u>35 %</u>	<u>25 %</u>	19 %	24 %	<u>44 %</u>

Anmerkung: Unterstreichungen = Top 3; abgebildet sind die Anteile derjenigen, die „trifft eher mehr zu“ und „trifft voll zu“ angegeben haben
 Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2017, INPUT Consulting

Abb. 17 Rückfluss des Kundenfeedbacks in die Unternehmensbereiche

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



Open Innovation: Mit mehr Beschäftigten innovieren

In der Fachliteratur wird immer wieder darauf verwiesen, wie wichtig die Einbindung externer Akteure in die Innovationsprozesse für die Entwicklung erfolgreicher Innovationen ist. Zweifellos bringen externe Akteure wichtige Impulse in das betriebliche Innovationsgeschehen ein. Neben den Externen und auch den Beschäftigten in FuE-Abteilungen, die quasi „per Jobbeschreibung“ innovieren (vgl. Möslein/Neyer 2009), gibt es eine weitere Gruppe, die für den Innovationserfolg von Unternehmen zentral ist: „periphere interne Innovatoren, also Mitarbeiter des Unternehmens, die zwar außerhalb der offiziell mit Innovationsaufgaben befassten Gruppe der Kerninnovatoren arbeiten, dennoch aber über genug Bedürfnis- und Lösungsinformation verfügen, um als Innovatoren aktiv werden zu können (...)“ (ebd., S. 90). Optimalerweise haben sie Kundenkontakt an der Peripherie der Unternehmen (vgl. Howaldt et al. 2011). „Periphere interne Innovatoren“ verfügen über breite Kenntnisse der Produkte, Prozesse, Services und Strategien ihres Unternehmens, fühlen sich dem Unternehmen und seiner Leistungsfähigkeit verpflichtet und können durch ihre Position außerhalb der Kerninnovatorengruppe Wissen aus anderen Bereichen einfließen lassen (vgl. Möslein/Neyer 2009).

Eine wesentliche Voraussetzung für die Entfaltung der Innovationskraft der Mitarbeiter/innen außerhalb der „per definitionem“ innovierenden Bereiche ist der intensive innerbetriebliche Erfahrungsaustausch und das gemeinsame Lernen ebenso wie der Zugang zu notwendigen Informationen, um Innovationen entwickeln zu können.

Die Bedeutung von Open Innovation mit mehr Beschäftigten

Ob Unternehmen, die Beschäftigte in den Innovationsprozess einbeziehen, tatsächlich innovativer sind als die, die dies nicht tun, wird Thema des folgenden Abschnitts sein. Hierzu werden zunächst die Fragen aus dem ver.di-Innovationsbarometer zur Partizipation der Beschäftigten am Innovationsprozess zu einem additiven Index („Open-Innovation-Grad“) zusammengefasst und mit Kriterien der Innovationstätigkeit der Unternehmen wie beispielsweise die Anzahl der Innovationen korreliert.

Die zur Indexbildung des Open-Innovation-Grads mit Beschäftigten herangezogenen Fragen lauten:

- In unserem Unternehmen wird gemeinsames Lernen und der innerbetriebliche Erfahrungsaustausch aller Beschäftigten gefördert (z.B. durch ausgeprägte Teamstrukturen, bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Netzwerkstrukturen).
- Das Wissen und die Erfahrungen aller Beschäftigten werden systematisch aufgegriffen.
- Um innovative Ideen entwickeln zu können, sind den Mitarbeiter/innen alle notwendigen Informationen zugänglich. Zugang haben alle Beschäftigte.
- Im betrieblichen Innovationsprozess werden folgende Innovationsquellen regelmäßig genutzt: Beschäftigte.

Die Antwortkategorien werden mit Werten belegt und diese anschließend aufaddiert. Die Frage zum gemeinsamen Lernen und innerbetrieblichen Erfahrungsaustausch ebenso wie die zum systematischen Aufgreifen des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiter/innen werden doppelt gewichtet. Die Partizipation der Beschäftigten ist hier deutlich intensiver und systematischer als wenn ihnen lediglich der Zugang zu Informationen gewährt wird oder sie als Informationsquelle „genutzt“ werden. Folgende Tabelle (vgl. Abb. 18) veranschaulicht die Verteilung der Werte in den Kategorien der Fragen.

Werden die Werte der Fragen in allen Items aufaddiert, so kann der Index Werte zwischen 0 und 18 Punkte annehmen, wobei 0 den unteren Rand und 18 den oberen Rand der Skala markiert. Der Mittelwert liegt bei 7 Indexpunkten. Auf Basis der Indexwerte können nun auch Gruppen gebildet werden, die den Partizipationsgrad der Beschäftigten am betrieblichen Innovationsprozess anzeigen. Unternehmen mit einem Indexwert von 0 bis 6 Punkte haben einen niedrigen Partizipationsgrad der Beschäftigten, Unternehmen mit 7 bis 12 Punkte weisen einen mittleren Grad auf und Unternehmen mit 13 bis 18 Punkten einen hohen Grad.

Eine Korrelationsanalyse des Index mit der Frage danach, ob in den Unternehmen Innovationen stattgefunden haben, liefert einen ersten Hinweis zur Bestätigung der These: Wird der Open-Innovation-Grad (Beschäftigte) mit der Frage danach, ob es Innovationen in den Unternehmen gegeben hat, korreliert, zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang. Demnach steigt der Anteil der Befragten, die angeben, in ihrem Unternehmen habe es inkrementelle oder Sprunginnovationen gegeben, mit dem Partizipationsgrad der Beschäftigten im betrieblichen Innovationsprozess an (vgl. Abb. 19). Auch hier ist erkennbar, dass die Partizipation der Beschäftigten insbesondere für die Entwicklung von Sprunginnovationen zentral ist.

So meinen 38 Prozent der Befragten in Unternehmen mit einem niedrigen Partizipationsgrad der Beschäftigten, es habe in den vergangenen zwei Jahren Sprunginnovationen gegeben. In Unternehmen mit einem hohen Partizipationsgrad liegt dieser Anteil mit 66 Prozent deutlich höher. Auch hinsichtlich inkrementeller Innovationen ist die Partizipation der Beschäftigten bedeutsam, wenn auch nicht in solch hohem Maße wie bei Sprunginnovationen. So geben selbst 72 Prozent der Befragten in Unternehmen mit einem niedrigen Partizipationsgrad an, es habe mindestens eine inkrementelle Innovation gegeben. Aber dieser Anteil ist bei Befragten in Unternehmen mit mittlerem (87 Prozent) und hohem Partizipationsgrad (98 Prozent) noch deutlich höher.

Der Grad, in dem Unternehmen Beschäftigte in ihren Innovationsprozess einbeziehen, hat nicht nur Auswirkungen darauf, ob Unternehmen innovieren oder nicht. Es zeigt sich auch ein deutlicher Zusammenhang mit der Anzahl der Innovationen. So innovieren Unternehmen mit einem niedrigen Partizipationsgrad der Beschäftigten deutlich weniger als Unternehmen mit einem hohen Grad (vgl. Abb. 20): 29 Prozent der Unternehmen mit einem niedrigen Partizipationsgrad hatten in den vergangenen zwei Jahren 10 Innovationen und mehr, bei Unternehmen mit einem hohen Partizipationsgrad liegt dieser Anteil mit 47 Prozent deutlich höher.

Abb. 18 **Wertzuzuweisung für den Open-Innovation-Grad (Beschäftigte)**

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher weniger zu	Trifft eher mehr zu	Trifft voll zu
Gemeinsames Lernen und Erfahrungsaustausch zwischen allen Beschäftigten	0	2	4	6
Systematisches Aufgreifen des Wissens und der Erfahrungen aller Beschäftigter	0	2	4	6
Zugang zu allen notwendigen Informationen	0	1	2	3
Nutzung der Beschäftigten als Informationsquelle	0	2	2	3

Abb. 19 Zusammenhang zwischen Open-Innovation-Grad (Beschäftigte) und Innovationstätigkeit

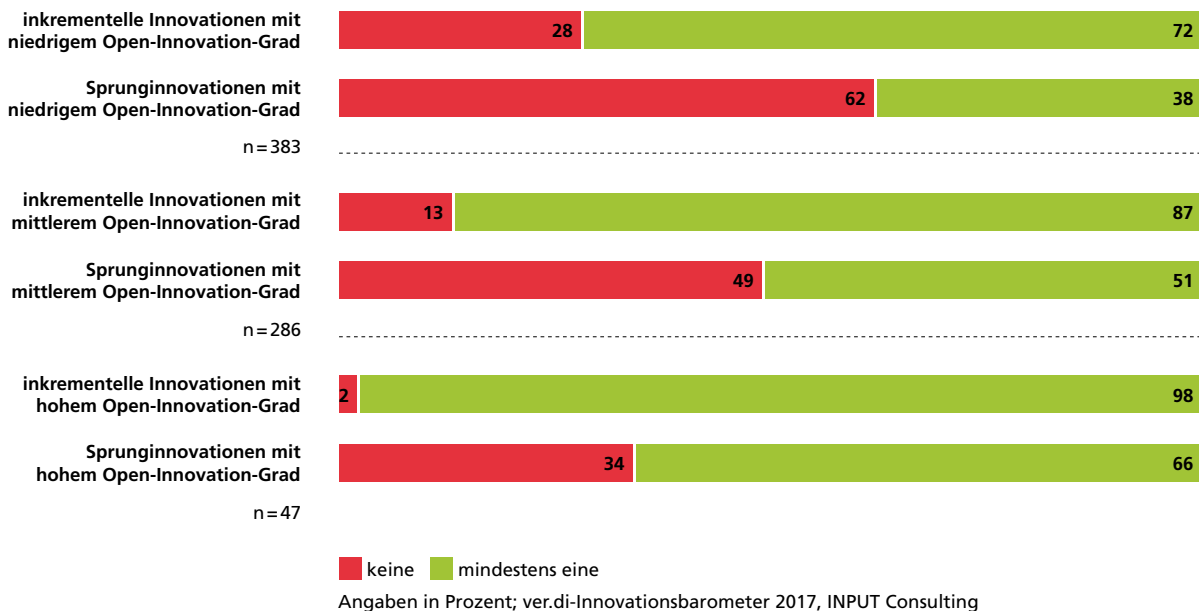
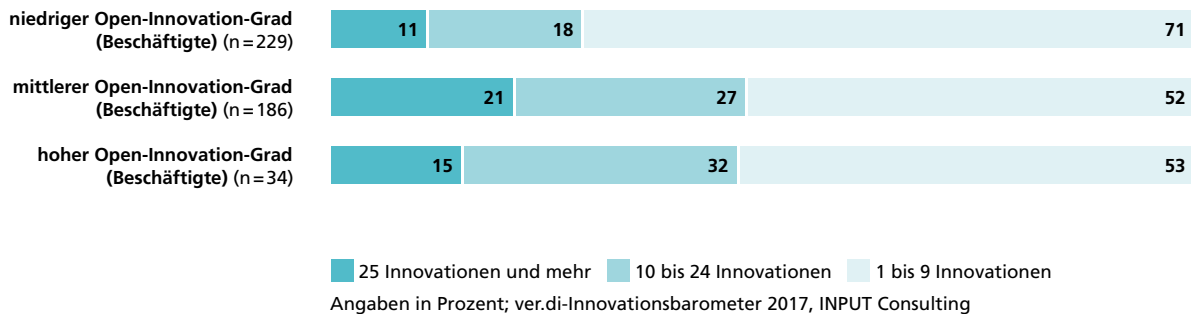


Abb. 20 Zusammenhang zwischen Open-Innovation-Grad (Beschäftigte) und Anzahl der Innovationen



Die Verbreitung von Open-Innovation-Prozessen mit mehr Beschäftigten

Insgesamt stammen 53 Prozent der Befragten aus Unternehmen mit einem niedrigen Open-Innovation-Grad bezüglich der Partizipation der Beschäftigten am Innovationsprozess. 40 Prozent kommen aus Unternehmen mit einem mittleren und lediglich 7 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen mit einem hohen Open-Innovation-Grad (vgl. Abb. 21).

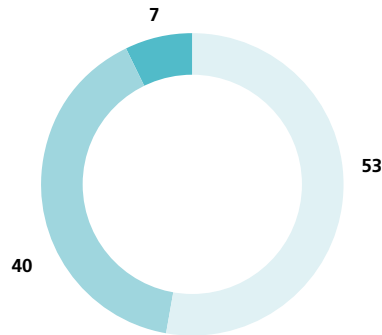
Unterschiede ergeben sich auch hier je nach Branchenzugehörigkeit der Befragten (vgl. Abb. 22). So ist der Anteil derjenigen, die in einem Unternehmen mit einem hohen Grad von Partizipation der Beschäftigten arbeiten, in der Energieversorgung mit 12 Prozent und der IKT-Branche mit 11 Prozent am höchsten. Unternehmen mit einem niedrigen Partizipationsgrad kommen demgegenüber vor allem aus dem Handel (72 Prozent), aus dem Verkehr und Lagerei (67 Prozent) sowie aus dem Gesundheitswesen (64 Prozent).

Zudem haben vor allem kleinere Unternehmen (65 Prozent) einen niedrigen „Open-Innovation-Grad“ hinsichtlich des Einbezugs der Beschäftigten. Im Vergleich dazu liegen die Anteile in mittleren (55 Prozent) und großen Unternehmen (51 Prozent) etwas niedriger. Dies gilt nicht umgekehrt für einen hohen Partizipationsgrad: 8 Prozent bei kleinen Unternehmen, 6 Prozent bei mittleren und 7 Prozent bei großen Unternehmen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse für die einzelnen Fragen dargestellt, aus denen der Open-Innovation-Grad bezüglich der Beschäftigten gebildet wurde: Dass im Unternehmen gemeinsames Lernen und der innerbetriebliche Erfahrungsaustausch gefördert wird, geben 45 Prozent der Befragten an. Dass dies für alle Beschäftigte gilt, meinen nur 26 Prozent der Mitbestimmungsträger. Überdurchschnittlich hoch ist dieser Anteil unter Befragten in der Energieversorgung (49 Prozent), gefolgt von der IKT-Branche mit 36 Prozent. Unterdurchschnittlich sind die Anteile dagegen im Gesundheitswesen (16 Prozent), im Handel (18 Prozent) und im Bereich Verkehr und Lagerei (19 Prozent). Zudem scheinen mittlere (24 Prozent) und größere (26 Prozent) Unternehmen eher den bereichsübergreifenden Austausch zu fördern als kleinere Betriebe (17 Prozent).

Lediglich 28 Prozent der Befragten geben überdies an, alle Beschäftigten hätten Zugang zu Informationen, die zur Entwicklung innovativer Ideen notwendig sind (vgl. Abb. 24). Dagegen ist der Zugang für Beschäftigte im Innovationsprozess deutlich besser. Hier stimmen 52 Prozent der Befragten der Aussage zu, die Beschäftigten im Innovationsprozess hätten Zugang zu den notwendigen Informationen. Differenziert nach Branchen nimmt die IKT-Branche den Spitzenplatz ein. Hier geben 49 Prozent der Befragten an, alle Beschäftigte hätten Zugang zu notwendigen Informationen, gefolgt von der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche mit 37 Prozent und der Energieversorgung mit 29 Prozent. Schlusslicht bildet der Handel mit 13 Prozent. Signifikante Unterschiede nach Unternehmensgröße lassen sich nicht nachweisen.

Abb. 21 Verteilung nach Open-Innovation-Grad (Beschäftigte)

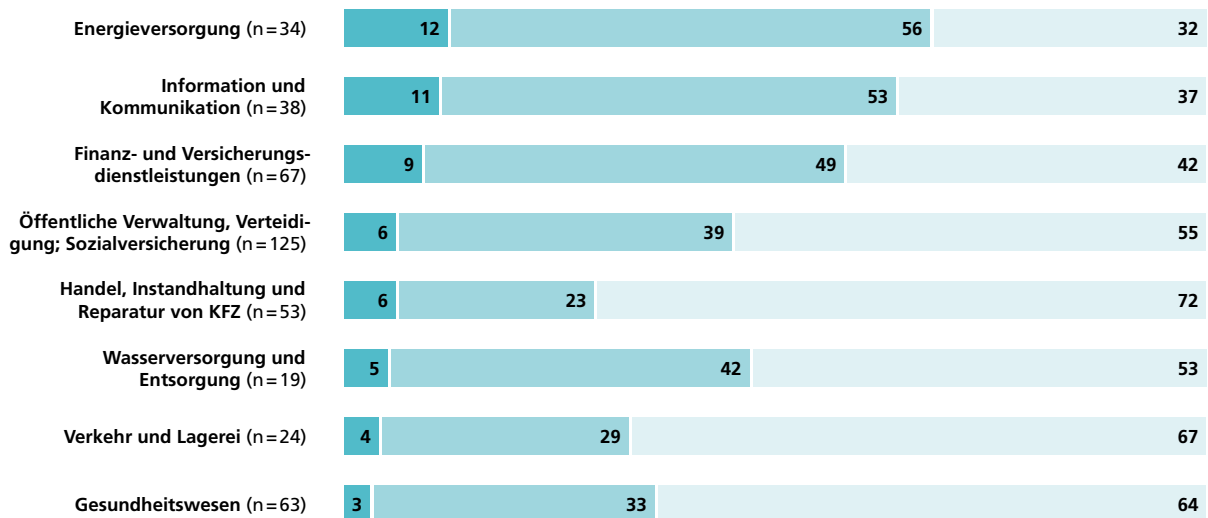


n=716

- niedriger Open-Innovation-Grad mit Beschäftigten (0 bis 6 Punkte)
- mittlerer Open-Innovation-Grad mit Beschäftigten (7 bis 12 Punkte)
- hoher Open-Innovation-Grad mit Beschäftigten (13 bis 18 Punkte)

Angaben in Prozent; ver.di-Innovationsbarometer 2017, INPUT Consulting

Abb. 22 Verteilung nach Open-Innovation-Grad (Beschäftigte), differenziert nach Branchen



- hoher Open-Innovation-Grad (32 bis 48 Punkte)
- mittlerer Open-Innovation-Grad (17 bis 32 Punkte)
- niedriger Open-Innovation-Grad (0 bis 16 Punkte)

Angaben in Prozent, Abweichungen bei der Aufsummierung sind rundungsbedingt
 ver.di-Innovationsbarometer 2017, INPUT Consulting

Abb. 23 Förderung des gemeinsamen Lernens und des innerbetrieblichen Erfahrungsaustauschs

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

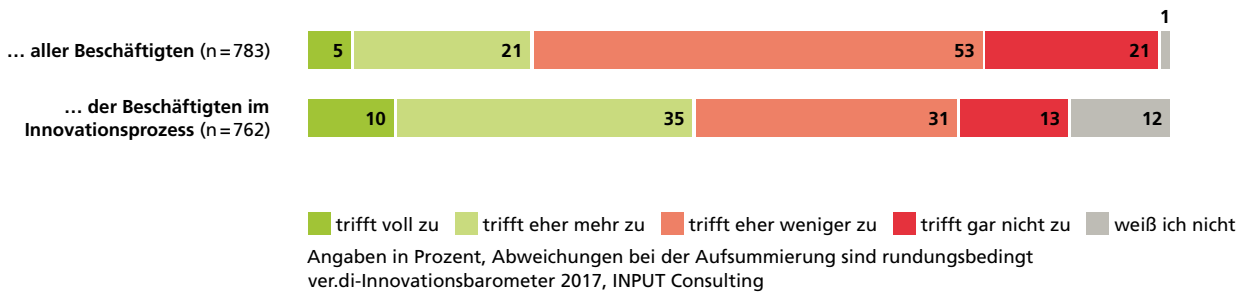


Abb. 24 Zugang zu Informationen

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

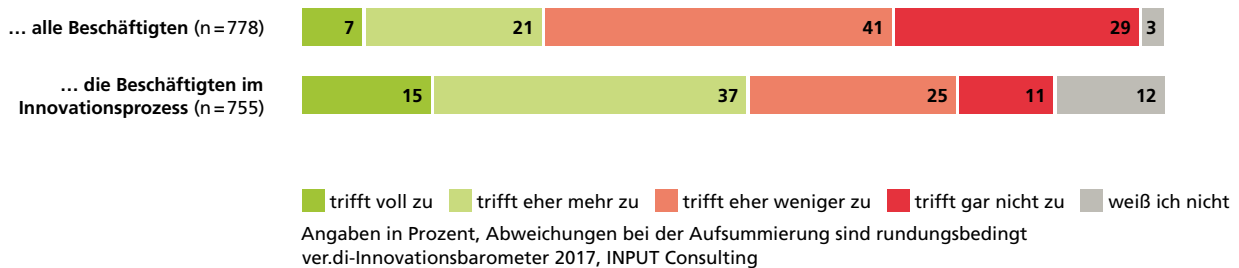


Abb. 25 Beschäftigte als Informationsquelle

»Im betrieblichen Innovationsprozess werden folgende Informationsquellen regelmäßig genutzt: Beschäftigte.«



Ein weiterer Ansatz, Beschäftigte einzubeziehen, ist ihr Wissen zu nutzen. Insgesamt geben 36 Prozent der Befragten an, im betrieblichen Innovationsprozess würden Beschäftigte als Informationsquelle regelmäßig genutzt (vgl. Abb. 25). Besonders hoch sind die Anteile in der Energieversorgung (69 Prozent) und in der IKT-Branche (51 Prozent). Deutlich geringere Werte finden sich im Bereich Verkehr und Lagerei (16 Prozent) und im Handel (18 Prozent). Signifikante Unterschiede nach Unternehmensgröße sind nicht erkennbar.

Ein aktives, systematisches Aufgreifen des Wissens und der Erfahrungen der Beschäftigten findet vor allem in den innovierenden Bereichen statt (41 Prozent), andere Beschäftigte stehen hier kaum im Fokus (19 Prozent) (vgl. Abb. 26). Unterschiede zwischen den Branchen sind erkennbar, aber nicht sehr groß. So findet ein systematisches Aufgreifen des Wissens und der Erfahrungen aller Beschäftigten insbesondere im Bereich Verkehr und Lagerei (25 Prozent) sowie bei den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (24 Prozent) statt, weniger im Handel (11 Prozent) oder im Gesundheitswesen (15 Prozent). Auch hier ergeben sich keine Unterschiede nach Unternehmensgröße.

Betriebliches Vorschlagswesen und Ermutigung zu Innovationen

Eine klassische Möglichkeit, Beschäftigte am Innovationsprozess zu beteiligen, ist das betriebliche Vorschlagswesen. Das betriebliche Vorschlagswesen dient dem Ziel, das Ideenpotenzial aller Mitarbeiter in einer Organisation zu nutzen. Mitarbeiter/innen können hier Verbesserungsvorschläge einreichen und erhalten unter bestimmten Voraussetzungen einen Teil des dadurch erzielten Erfolgs als Prämie ausbezahlt. Im Dienstleistungssektor hat sich ein solches betriebliches Vorschlagswesen den Ergebnissen des ver.di-Innovationsbarometers zufolge bisher nicht flächendeckend etablieren können. So geben lediglich gut ein Drittel der Befragten (35 Prozent) an, in ihrem Unternehmen gäbe es ein betriebliches Vorschlagswesen. Sehr deutliche Unterschiede ergeben sich beim Vergleich der Branchen. So meinen 57 Prozent der Befragten aus der Energieversorgung und 48 Prozent aus der Wasserversorgung und Entsorgung, ihr Unternehmen verfüge über ein betriebliches Vorschlagswesen, im Bereich Verkehr und Lagerei liegt dieser Anteil mit 18 Prozent deutlich niedriger. Zudem steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es ein betriebliches Vorschlagswesen gibt, mit der Unternehmensgröße an. So berichten lediglich 17 Prozent der Befragten aus kleinen Unternehmen von einem betrieblichen Vorschlagswesen, bei Befragten in mittleren Unternehmen liegt dieser Anteil bei 28 Prozent und bei Befragten in größeren Unternehmen bei 41 Prozent.

Insgesamt werden die Beschäftigten im Dienstleistungssektor wenig ermutigt, sich in den Innovationsprozess einzubringen. So meinen lediglich 30 Prozent der Befragten, das mittlere Management ermutige Beschäftigte, sich am Innovationsprozess zu beteiligen. Etwas höher liegt dieser Anteil hinsichtlich der Unternehmensleitung (37 Prozent), die offenbar die Partizipation der Beschäftigten eher fördern möchte. Tendenziell erweist sich die Ermutigung durch die Unternehmensleitung auch ungeachtet der Branchen höher als durch das mittlere Management. Dies gilt nicht für den Vergleich der Branchen untereinander. So geben über drei Viertel der Befragten (77 Prozent) in der Energieversorgung und 49 Prozent im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen an, die Unternehmensleitung ermutige die Beschäftigten dazu, sich in den Innovationsprozess einzubringen. Im Handel sind dies lediglich 16 Prozent. Ähnliches gilt für die Ermutigung durch das mittlere Management, auch wenn hier die Zahlen insgesamt deutlich geringer sind (Energiewirtschaft: 43 Prozent, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen: 45 Prozent, Handel: 11 Prozent). Unterschiede je nach Unternehmensgröße sind festzustellen, wenn es um den Ansporn durch die Unternehmensleitung geht: Dieser ist bei größeren Unternehmen deutlich höher (42 Prozent) als bei mittleren (31 Prozent) und kleineren (30 Prozent) Unternehmen.

Abb. 26 Aufgreifen des Wissens und der Erfahrungen der Beschäftigten

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

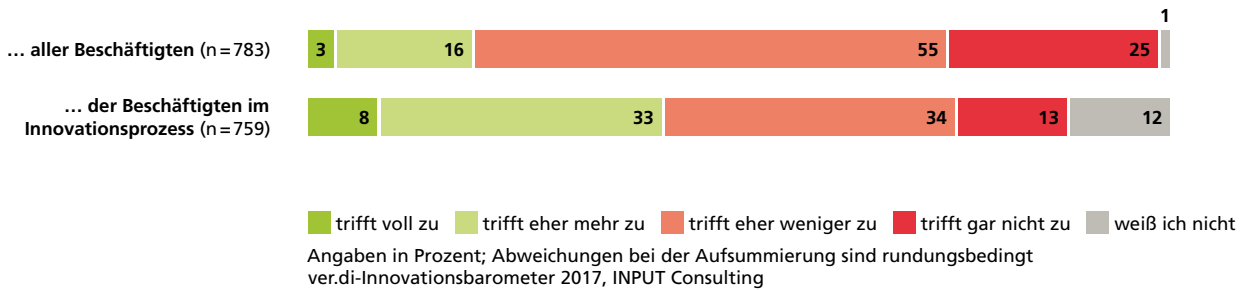


Abb. 27 Betriebliches Vorschlagswesen

»In unserem Unternehmen gibt es ein betriebliches Vorschlagswesen.«

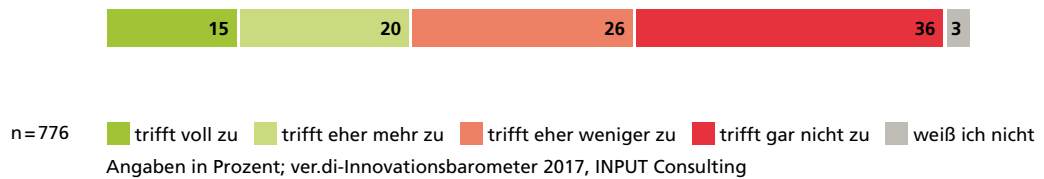
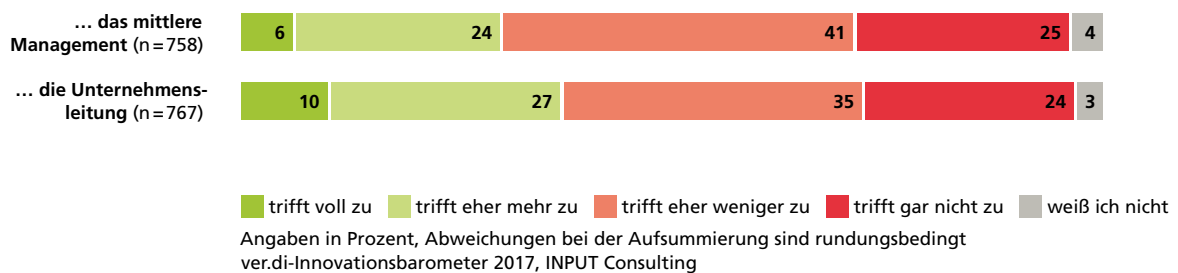


Abb. 28 Ermutigung der Beschäftigten zu Innovationen

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



Mitbestimmungsträger als Promotoren und weitere Akteure für Innovationen

In der Innovationsforschung wird der betrieblichen Mitbestimmung durchaus die Rolle von „Promotoren der Modernisierung“ (Haipeter et al. 2011, S. 336) zugeschrieben. Die betriebliche Interessenvertretung hat nicht nur beschäftigungs- und qualifizierungssichernde Funktionen, die wesentliche Voraussetzungen für die Entwicklung und Entfaltung innovativer Ideen darstellen. Sie kann zudem im Innovationsgeschehen vermitteln: „Veränderungsprozesse können für die Beschäftigten Routinen in Frage stellen und Verunsicherung und Irritation hervorrufen. In diesem Fall kommt betrieblicher Mitbestimmung eine Position zwischen Stellvertretung und ‚Coaching‘ zu“ (Stracke/Nerdinger 2010, S. 42).

Rechtlich gesehen lässt sich die Einbindung des Betriebsrats in das Innovationsgeschehen über das Betriebsverfassungsgesetz §92a BetrVG herleiten. Dieser Paragraph sichert dem Betriebsrat ein Vorschlags- und Beratungsrecht in einer Fülle an Bereichen zu, beispielsweise bei der Arbeitszeitgestaltung, neuen Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe etc., wenn sie auf eine Sicherung und Förderung der Beschäftigung abzielen. Der Arbeitgeber muss die Vorschläge beraten und im Falle einer Ablehnung eine Begründung vorlegen.

Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Einbindung der betrieblichen Mitbestimmung ist die Bereitschaft des Betriebsrats, sich in diesem Feld zu engagieren, und dass er sich prinzipiell aufgeschlossen gegenüber Innovationen zeigt (vgl. Schwarz-Kocher et al. 2011). Dies ist in den Dienstleistungsunternehmen durchaus der Fall. So geben die befragten Mitbestimmungsorgane des ver.di-Innovationsbarometers ihre grundlegende Einstellung gegenüber Innovationen mehrheitlich als positiv (51 Prozent) bis neutral (39 Prozent) an. Lediglich 10 Prozent der Befragten meinen, die betriebliche Mitbestimmung stünde Innovationen ablehnend gegenüber. Dennoch wird die Mitbestimmung in der Regel nicht systematisch in das betriebliche Innovationsgeschehen eingebunden. So meinen lediglich 40 Prozent der Befragten, die betriebliche Mitbestimmung werde in ihrem Unternehmen in die Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben einbezogen. 58 geben an, dies sei nicht der Fall, 2 Prozent können diesbezüglich keine Angabe machen.

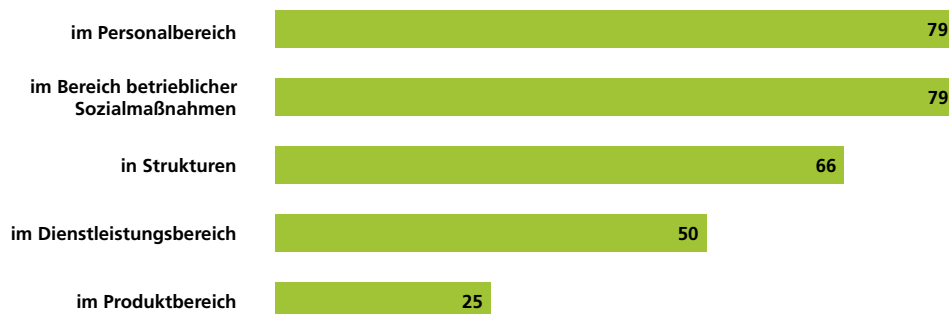
Die betriebliche Mitbestimmung ist jedoch selbst oft eher zurückhaltend, was ihr Engagement im betrieblichen Innovationsgeschehen betrifft. Eine proaktive Beteiligung, beispielsweise durch eigene Ideen oder Vorschläge, findet insbesondere in den klassischen Mitbestimmungsbereichen wie bei den betrieblichen Sozialmaßnahmen und im Personalbereich (je 79 Prozent) statt (vgl. Abb. 29). Das Engagement in Bezug auf Innovationen im Produktbereich (25 Prozent), im Dienstleistungsbereich (50 Prozent) und in Strukturen (66 Prozent) ist demgegenüber etwas geringer.

Diese empirischen Ergebnisse stimmen mit anderen Untersuchungen bzw. mit dem Forschungsstand zum Zusammenhang von Mitbestimmung und Innovation überein, der in einem Beitrag folgendermaßen zusammengefasst worden ist: „Betriebsräte wirken mit, sie sind vor allem aktiv bei Innovationen auf der arbeitsorganisatorischen Ebene und vergleichsweise deutlich weniger im Bereich von Produkt- und Prozessinnovationen. Dieser Befund bestätigt sich ebenso wie die Tatsache, dass die für Deutschland typische Struktur und Kultur der Mitbestimmung positiv auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen wirkt.“ (Pfeiffer 2014, S. 402)¹

Mitbestimmungsträger können also nicht nur als Promotoren, als Unterstützer der Beschäftigten, im Innovationsgeschehen aktiv werden. Sie verfolgen damit insbesondere das Ziel, die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu verbessern. So sollen – gemeinsam mit den Mitarbeitern/innen – entwickelte Innovationsbeiträge vor allem Beschäftigung im Unternehmen fördern. Aber es zeigt sich auch, dass Open Innovation neue Anforderungen mit sich bringt (s. nächstes Kapitel). Das bedeutet, indem Mitbestimmungsträger die Beschäftigten unterstützen, diese Anforderungen zu bewältigen und deren Arbeitsbedingungen zu verbessern, tragen sie zugleich zu einem besseren Innovationsklima bei.

Abb. 29 Engagement der betrieblichen Mitbestimmung in Bezug auf Innovationen

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



Angaben in Prozent; ver.di-Innovationsbarometer 2017, INPUT Consulting

¹ Dieser Zusammenhang der erfolgreichereren Innovationstätigkeit durch aktive Mitbestimmung in diesem Feld konnte mit dem ver.di-Innovationsbarometer ebenfalls empirisch nachgewiesen werden (vgl. Roth/Müller 2013, S.68ff.).

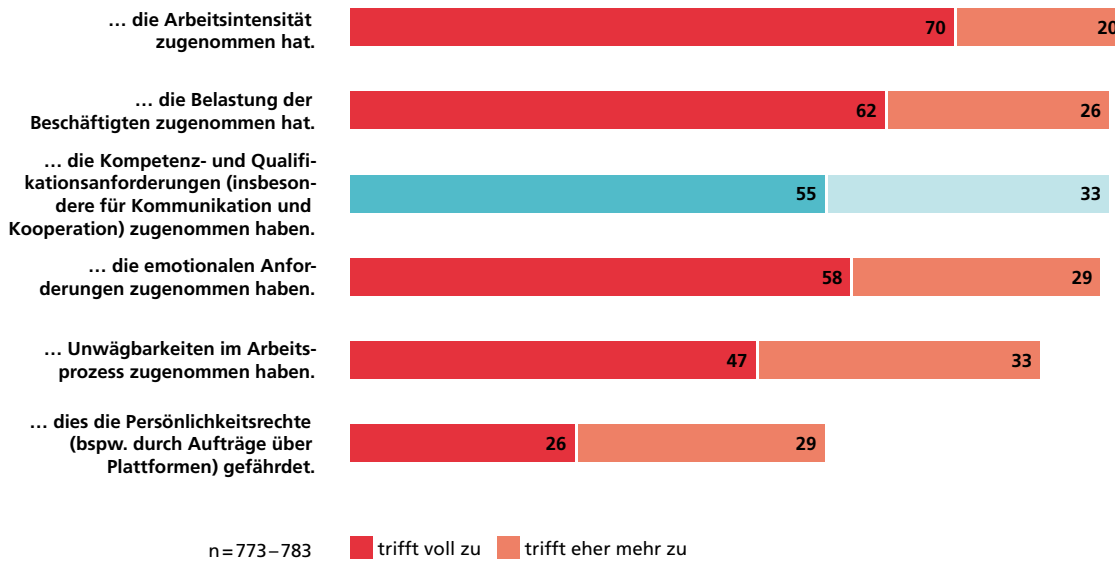
Anforderungen interaktiver Arbeit bei Open Innovation für Beschäftigte

Open-Innovation-Prozesse gehen für die Beschäftigten mit zahlreichen Veränderungen einher: „Der Einzug vernetzter, interaktiver Innovationsarbeit in den Arbeitsalltag konfrontiert die Beschäftigten mit neuen Qualifikations- und Kompetenzanforderungen, neuen Arbeitsformen, neuen psychische Belastungen, Flexibilitätszumutungen und Motivationserfordernissen. (...) Arbeiten und Innovieren in interaktiven Wertschöpfungs- und Innovationsnetzwerken implizieren eine in jeder Hinsicht fordernde Beanspruchungs- und Belastungszumutung an die Mitarbeiter“ (Howaldt et al. 2011, S. 29 f.; Hervorhebung durch den Autor).

Diese Einschätzung teilen auch die Befragten des ver.di-Innovationsbarometers (vgl. Abb. 30). Ihnen zufolge führt die verstärkte Interaktion mit Kunden insbesondere zu einer Zunahme der Arbeitsintensität (90 Prozent) und der Belastung allgemein (88 Prozent). Zudem erhöhen sich die Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen (88 Prozent) ebenso wie die emotionalen Anforderungen (87 Prozent). 80 Prozent der Befragten nehmen überdies eine Zunahme der Unwägbarkeiten im Arbeitsprozess wahr, und für 55 Prozent ist die Zunahme der Interaktion mit Kunden mit einer Gefährdung der Persönlichkeitsrechte, beispielsweise durch die Auftragsvergabe über Plattformen, verbunden. Nur bei der Einschätzung der Gefährdung von Persönlichkeitsrechten durch verstärkten Kundenkontakt gibt es signifikante Unterschiede zwischen den Branchen. Eine Gefährdung der Persönlichkeitsrechte wird insbesondere durch die Befragten im Handel (73 Prozent) wahrgenommen, weniger in der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung (42 Prozent).

Abb. 30 **Folgen der verstärkten Interaktion mit Kunden für Beschäftigte**

»Für Innovationen wird die Beziehung (der Beschäftigten) zu Kunden (Patienten, Klienten) bedeutsamer. Dies hat zur Folge, dass ...«



Angaben in Prozent; ver.di-Innovationsbarometer 2017, INPUT Consulting

Open Innovation: Mit Externen und mehr Beschäftigten innovieren

Die Bedeutung und die Verbreitung von Open Innovation

Vergleicht man die Ergebnisse des Open-Innovation-Grads mit Externen und mit mehr Beschäftigten mit Blick auf den Innovationserfolg, so zeigen sich lediglich geringfügige Unterschiede. Demnach ist sowohl die Zusammenarbeit mit externen Akteuren als auch die Partizipation der Beschäftigten am Innovationsprozess für die Innovationstätigkeit der Unternehmen zentral. Beide Faktoren entscheiden mit darüber wie erfolgreich Unternehmen in ihrem Streben nach Innovationen und damit auch im Wettbewerb sind. Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers zeigen jedoch, dass sich die Zusammenarbeit mit externen Akteuren ebenso wie die Einbindung der Beschäftigten in den betrieblichen Innovationsprozess im Dienstleistungssektor bisher nicht flächendeckend etablieren konnten.

Fasst man beide Indices bzw. den jeweiligen Open-Innovation-Grad zu einem „Open-Innovation-Index“ zusammen, verdeutlicht dies nochmals die Bedeutung von Open Innovation für die Innovationstätigkeit der Unternehmen im Dienstleistungssektor. Werden die Werte aller Fragen zur Einbindung externer Akteure und der Beschäftigten in den betrieblichen Innovationsprozess in allen Items aufaddiert, so kann der Index Werte zwischen 0 und 66 Punkte annehmen. 0 markiert den unteren Rand und 66 den oberen Rand der Skala. Der Mittelwert des Open-Innovation-Index liegt damit bei 24 Indexpunkten. Die auf Basis des Indexwerts gebildeten Gruppen zeigen den Open-Innovation-Grad der Unternehmen an. Unternehmen mit einem Indexwert von 0 bis 22 Punkte haben einen niedrigen Open-Innovation-Grad, Unternehmen mit 23 bis 44 Punkte weisen einen mittleren Grad auf und Unternehmen mit 45 bis 66 Punkten einen hohen Grad.

Eine Korrelationsanalyse des Open-Innovation-Index mit der Frage danach, ob in den Unternehmen Innovationen stattgefunden haben, liefert einen ersten Hinweis zur Bestätigung der These: Demnach besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Einbeziehung externer Akteure und der Beschäftigten in den Innovationsprozess und der Frage danach, ob Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren mindestens eine inkrementelle oder eine Sprunginnovationen hervorgebracht haben.¹ So steigt der Anteil der Befragten, die angeben, in ihrem Unternehmen habe es inkrementelle oder Sprunginnovationen gegeben, mit dem Open-Innovation-Grad insgesamt an (vgl. Abb. 31).

.....
¹ Die Korrelation ist höchst signifikant ($p=0.000$) bei einem Korrelationskoeffizienten von $r=0,300$.

Abb. 31 Zusammenhang zwischen Open-Innovation-Index und Innovationstätigkeit

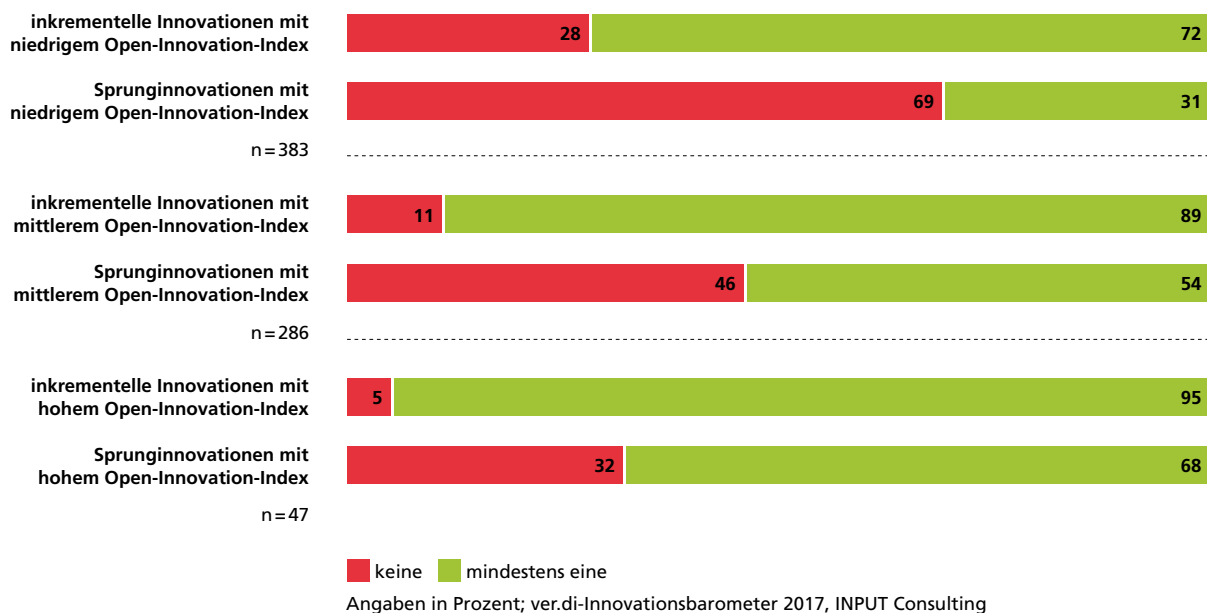
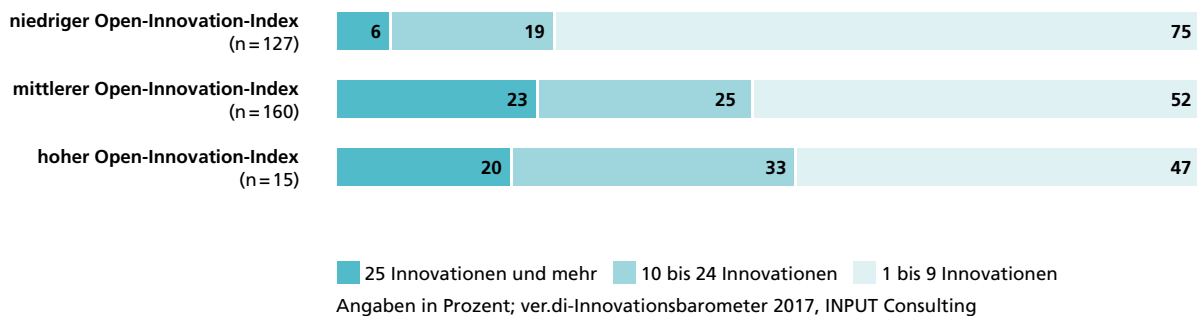


Abb. 32 Zusammenhang zwischen Open-Innovation-Index und Anzahl der Innovationen

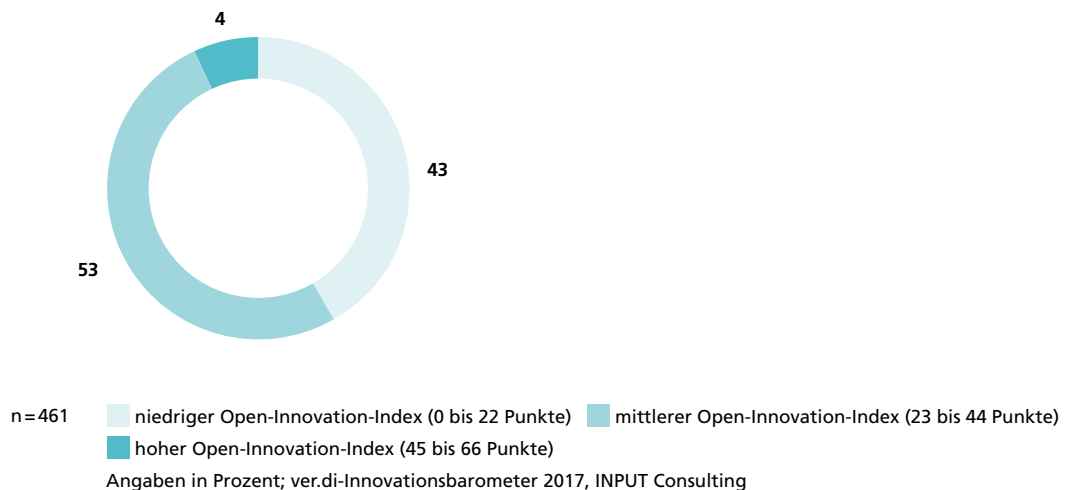


Wie bereits beim Grad der Einbindung externer Akteure und der Partizipation der Beschäftigten ist auch hier erkennbar, dass Open Innovation insbesondere für die Entwicklung von Sprunginnovationen zentral ist. So meinen 31 Prozent der Befragten in Unternehmen mit einem niedrigen Open-Innovation-Index, es habe in den vergangenen zwei Jahren Sprunginnovationen gegeben. In Unternehmen mit einem hohen Partizipationsgrad liegt dieser Anteil mit 68 Prozent deutlich höher. Auch hinsichtlich der Entwicklung inkrementeller Innovationen ist Open Innovation bedeutsam, wenn auch nicht in solch hohem Maße wie bei Sprunginnovationen. So geben selbst 72 Prozent der Befragten in Unternehmen mit einem niedrigen Partizipationsgrad an, es habe mindestens eine inkrementelle Innovation gegeben, auch wenn dieser Anteil in Unternehmen mit mittlerem (89 Prozent) und hohem Open-Innovation-Index (95 Prozent) noch etwas höher liegt (vgl. Abb. 31).

Es zeigt sich, dass der Grad, in dem Unternehmen Open-Innovation-Ansätze verfolgen, im Zusammenhang mit der Anzahl der Innovationen insgesamt steht. So innovieren Unternehmen mit einem niedrigen Open-Innovation-Index deutlich weniger als Unternehmen mit einem hohen Index (vgl. Abb. 32): 25 Prozent der Unternehmen mit einem niedrigen Partizipationsgrad hatten in den vergangenen zwei Jahren 10 Innovationen und mehr. Dieser Anteil liegt bei Unternehmen mit einem mittleren Open-Innovation-Index (48 Prozent) und bei Unternehmen mit einem hohen Open-Innovation-Grad (53 Prozent) höher.

Insgesamt gehören 43 Prozent der Befragten einem Unternehmen mit einem niedrigen Open-Innovation-Index an und 53 Prozent einem Unternehmen mit einem mittleren Grad. Lediglich 4 Prozent der Befragten stammen aus Unternehmen mit einem hohen Open-Innovation-Grad (vgl. Abb. 33).

Abb. 33 Verteilung nach Open-Innovation-Index



Innovationsgeschehen im Dienstleistungssektor

Innovationen in Dienstleistungsunternehmen

„Open Innovation“ ist also eine erfolgsversprechende Erweiterung des bisherigen Innovationsmanagements, um dem verschärften Wettbewerb, kürzeren Innovationszyklen und der rasanten Entwicklung neuer Technik, insbesondere der Digitalisierung, gerecht werden zu können. Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers 2017 zeigen jedoch, dass es in vielen Dienstleistungsunternehmen noch enormes Potenzial bei der systematischen Integration externer Akteure und von mehr Beschäftigten in den Innovationsprozess gibt. Neben dieser Herausforderung stellen sich weitere Aufgaben für die Innovationstätigkeiten der Dienstleistungsunternehmen. Darum wird es im Folgenden gehen sowie um eine Bestandsaufnahme des Innovationsgeschehens im Dienstleistungssektor insgesamt.

Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers zeigen, dass die Innovationstätigkeit der Dienstleistungsbetriebe in Deutschland im Vergleich zu 2015 (vgl. Roth 2015) etwas angezogen hat: So sank der Anteil der Befragten, die angeben, in ihrem Unternehmen fanden in den vergangenen zwei Jahren keine Innovationen statt, von 23 Prozent im Jahr 2015 auf aktuell 14 Prozent (vgl. Abb. 34). Demgegenüber nahmen die Anteile derjenigen, die angeben, in ihrem Unternehmen gab es mindestens eine inkrementelle und eine Sprunginnovation, von 40 auf 45 Prozent zu. Eine Zunahme ist auch beim Anteil der Befragten zu verzeichnen, in deren Unternehmen mindestens eine inkrementelle oder eine Sprunginnovation entwickelt wurde (von 37 Prozent im Jahr 2015 auf aktuell 41 Prozent).

Wie in der Gesamtwirtschaft sind auch im Dienstleistungssektor inkrementelle Innovationen deutlich häufiger als Sprunginnovationen. Demnach ist der Anteil der Befragten, die angeben, dass es in ihrem Unternehmen keine inkrementellen Innovationen gab, mit 17 Prozent gegenüber 50 Prozent bei Sprunginnovationen deutlich geringer (vgl. Abb. 35). 43 Prozent berichten von 1 bis 9 und 25 Prozent von 10 und mehr Innovationen. 17 Prozent der Befragten geben an, dass Innovationen durchgeführt wurden, machten aber keine Angabe zu deren Anzahl.

In den Branchen zeigen sich deutliche Unterschiede in der Innovationsintensität (vgl. Abb. 36). So erweisen sich Banken und Versicherungen ebenso wie die Energieversorgung als hoch innovativ. In der Energieversorgung berichten alle Befragten von mindestens einer inkrementellen oder einer Sprunginnovation in den vergangenen zwei Jahren. Im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen geben lediglich 3 Prozent der Befragten an, in ihrem Unternehmen hätte es in den vergangenen zwei Jahren keine Innovationen gegeben.

59 Prozent der Befragten aus der IKT-Branche, 57 Prozent in Banken und Versicherungen sowie 53 Prozent der Befragten in der Energieversorgung meinen, dass in ihrem Unternehmen mindestens eine inkrementelle und eine Sprunginnovation umgesetzt wurden. Weitere 23 Prozent in der IKT-Branche, 40 Prozent bei Banken und Versicherungen sowie 47 Prozent in der Energieversorgung gehen von einer inkrementellen oder einer Sprunginnovation aus.

Auch mit Blick auf die Anzahl der Innovationen zeigt sich, dass die Energieversorgung zu den innovativeren Branchen gehört: 42 Prozent der Befragten geben hier an, dass es in den vergangenen beiden Jahren mindestens 10 Innovationen gab (vgl. Abb. 37). Im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen ist der Anteil derjenigen, die in Unternehmen mit mindestens 10 Innovationen arbeiten, zwar nicht ganz so hoch (33 Prozent). Doch 37 Prozent geben an, dass es in den letzten beiden Jahren bis zu 9 Innovationen gab. Der Anteil der Befragten, die in Unternehmen arbeiten, in denen es in den vergangenen zwei Jahren keine Innovationen gab, ist im Handel mit 37 Prozent am höchsten, gefolgt von der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung mit 23 Prozent.

Abb. 34 Entwicklung der Innovationen im Dienstleistungssektor von 2013 bis 2017

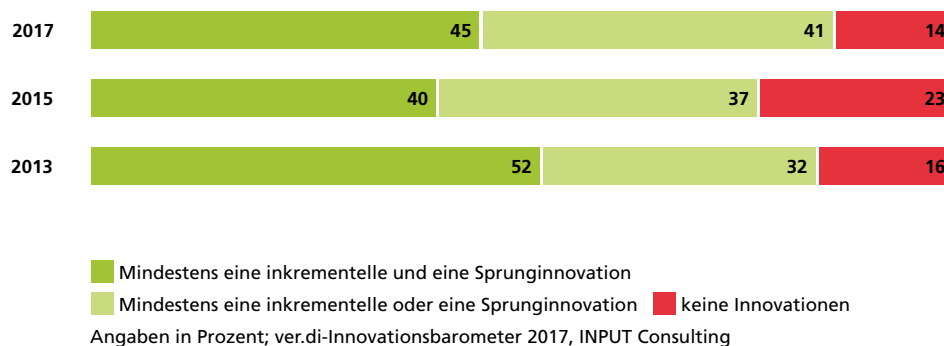


Abb. 35 Anzahl der Innovationen im Dienstleistungssektor

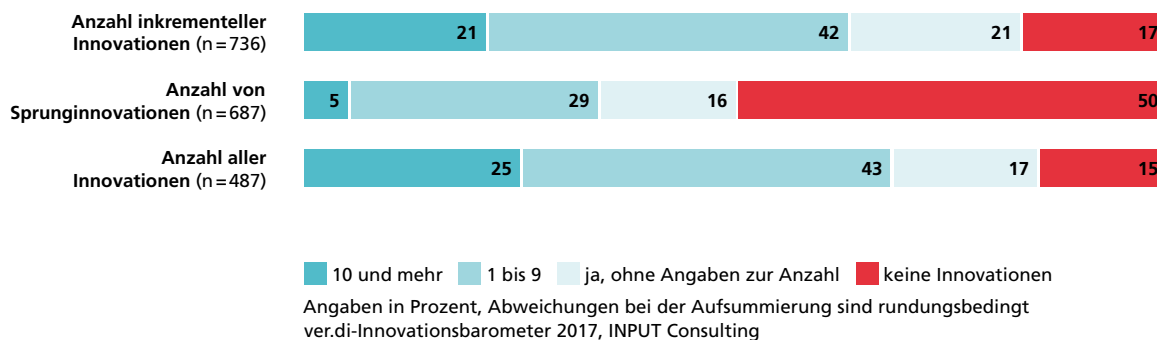


Abb. 36 Innovationen im Dienstleistungssektor, differenziert nach Branchen

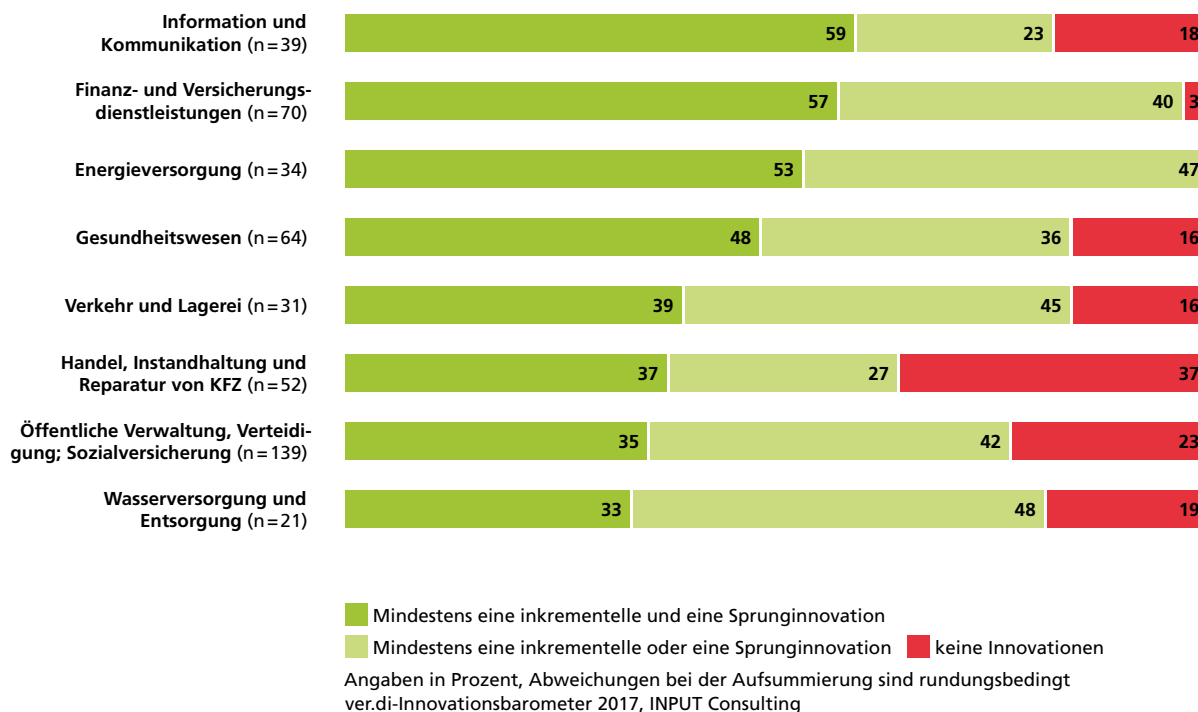
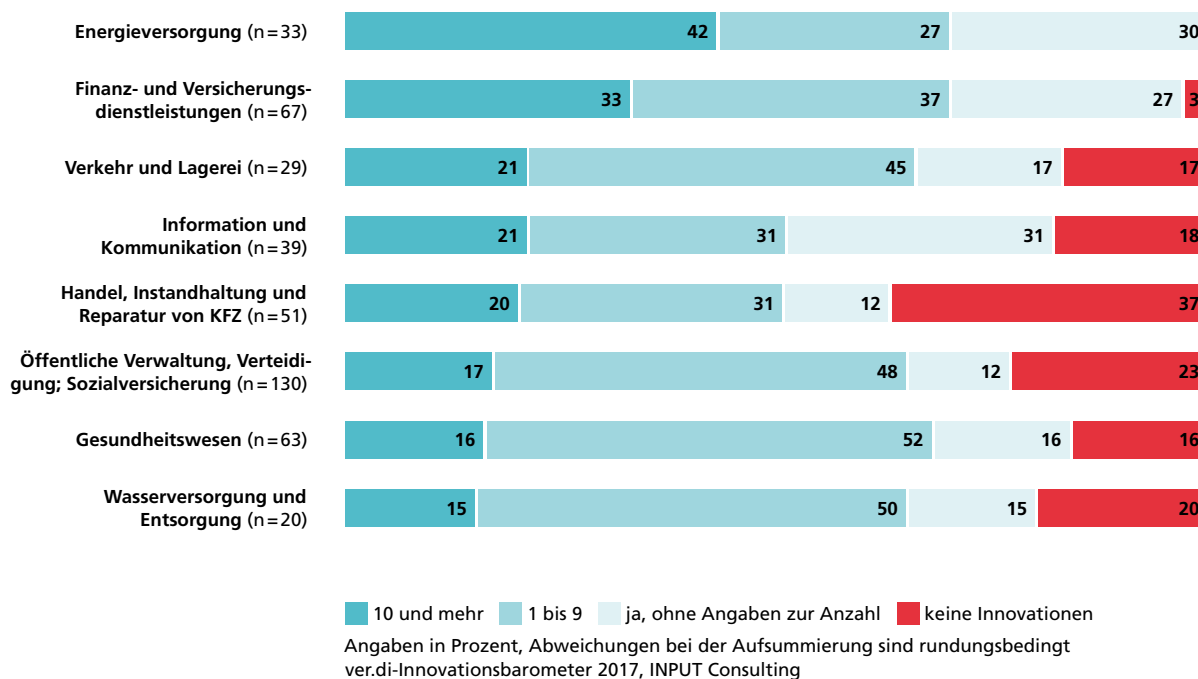


Abb. 37 Anzahl der Innovationen im Dienstleistungssektor, differenziert nach Branchen



Herausforderungen für das Innovationshandeln

Digitalisierung

Die fortschreitende Digitalisierung zwingt die Unternehmen nicht nur zu mehr Innovationen (vgl. Roth 2015), sondern eröffnet den Unternehmen auch mehr Möglichkeiten, externe Akteure und Beschäftigte in den Innovationsprozess einzubinden. Wichtige Werkzeuge für Open Innovation sind internetbasiert und unterstützen die Schritte des Prototyping und der Umsetzung (vgl. hier und im Folgenden Möslein/Neyer 2009). Sie können über das Internet angesteuert werden und ermöglichen so einer großen Anzahl von Akteuren an verschiedenen Orten, im Innovationsprozess mitzuwirken. Zudem bewirken digitale Techniken eine deutliche Erhöhung der Interaktionsgeschwindigkeit ebenso wie sie Wissen dokumentieren und speichern und damit ein „globales Gedächtnis“ (ebd., S. 99) schaffen. Gleichzeitig tritt die Digitalisierung selbst als Innovationstreiber in den Betrieben auf und ist häufig Gegenstand der Innovationen.

So stimmen insgesamt 63 Prozent der Befragten der Aussage zu, die Digitalisierung erhöhe die Notwendigkeit, innovativ zu sein, also mehr Innovationen in kürzeren Abständen auf den Weg zu bringen (vgl. hier und im Folgenden Abb. 38). Diese Notwendigkeit wird nicht in allen Branchen gleichermaßen gesehen. Besonders hoch ist sie für die befragten Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen und in der Energieversorgung, deutlich geringer dagegen im Gesundheitswesen und der Wasserversorgung, Entsorgung.

Insgesamt weisen die Ergebnisse auf einen starken Trend zu digitalen Innovationen in den Betrieben hin. So meinen 53 Prozent der befragten, in ver.di organisierten Betriebs- und Personalratsvorsitzenden sowie Arbeitnehmer/innen-Vertreter/innen in Aufsichtsräten, die Innovationen der vergangenen zwei Jahre seien durch den Einsatz digitaler Technik geprägt. Für die kommenden beiden Jahre sehen sie eine deutliche Verstärkung dieses Trends (vgl. Abb. 39).

Ähnlich wie bei der Frage nach der Digitalisierung als Treiber der betrieblichen Innovations-tätigkeit, erweist sich die Prägung der vergangenen Innovationen durch digitale Technik im Bereich Finanz- und Versicherungsdienstleistungen und der Energieversorgung (jeweils 71 Prozent) im Vergleich zum Gesundheitswesen und der Wasserversorgung; Entsorgung (33 bzw. 39 Prozent) als deutlich stärker. Das gilt auch für aktuelle bzw. anstehende Innovationen. Jedoch wird in den Branchen, deren Innovationen bisher wenig durch Digitalisierung geprägt waren, ein Anstieg der Bedeutung digitaler Technik vermutet (Gesundheitswesen: 46 Prozent; Wasserversorgung, Entsorgung: 43 Prozent).

So ist es nur folgerichtig, dass über drei Viertel der Befragten (77 Prozent) angeben, der Teil des Bildungsprogramms im Unternehmen, der auf Innovationen ausgerichtet ist, benötige mehr Qualifizierung in digitalen Kompetenzen. Signifikante Unterschiede zwischen den Branchen gibt es in dieser Frage nicht.

Abb. 38 Digitalisierung als Innovationstreiber, differenziert nach Branchen

»Die Digitalisierung erhöht die Notwendigkeit, innovativ zu sein, also mehr Innovationen in kürzeren Abständen auf den Weg zu bringen.«

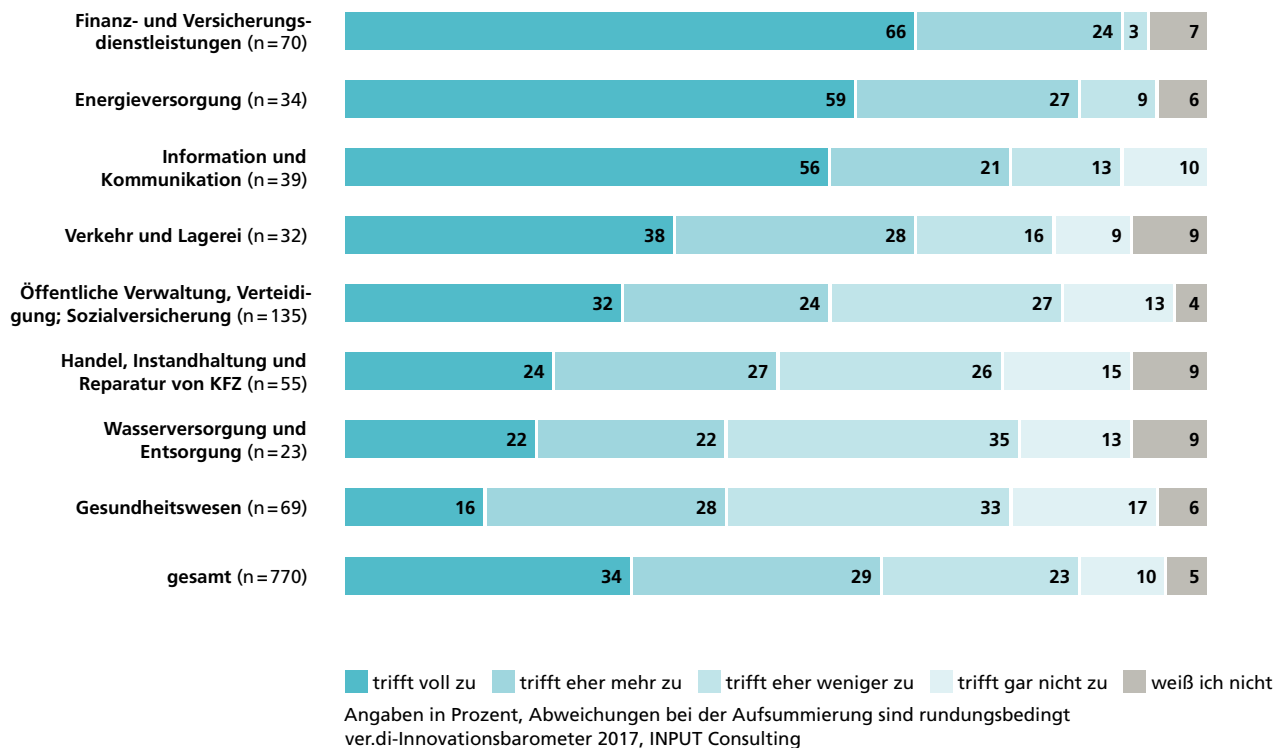
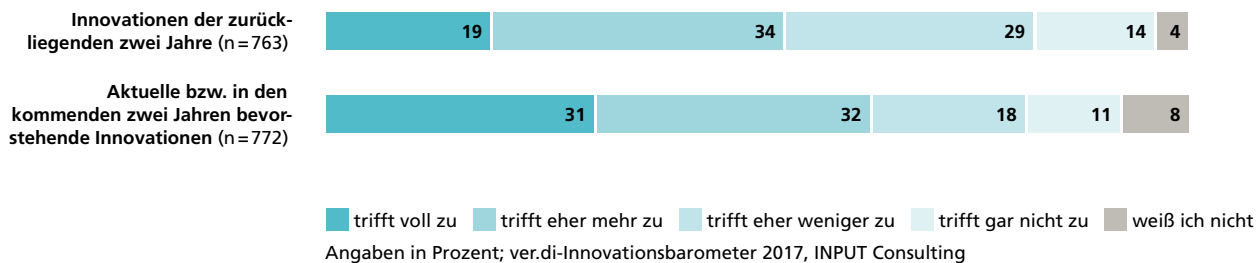


Abb. 39 Prägung der Innovationen durch digitale Technik

»Die in unserem Unternehmen erfolgten bzw. geplanten Innovationen sind/waren durch den Einsatz digitaler Technologie geprägt.«



Arbeitsintensität

Die Arbeitsintensität bleibt eine zentrale Herausforderung für die Innovationstätigkeit in den Unternehmen. Nicht nur das ver.di-Innovationsbarometer, auch der DGB-Index Gute Arbeit sowie der Stressreport der Krankenkassen zeigen deutlich, dass die Beschäftigten seit etlichen Jahren in ihrer Arbeit stark belastet sind. Dies legen auch die Ergebnisse des aktuellen ver.di-Innovationsbarometers nahe. Darüber hinaus ist erkennbar, dass dies ein gravierendes Hemmnis für Innovationen darstellt.

So meinen 93 Prozent der Befragten, sie hätten insgesamt den Eindruck, dass die Arbeitsintensität in den vergangenen zwei Jahren im Unternehmen bei allen Beschäftigten zugenommen habe. 72 Prozent konstatieren dies auch für Beschäftigte im Innovationsprozess (vgl. Abb. 40). Gefragt danach, wodurch sich die gestiegene Arbeitsintensität äußere, antworten 86 Prozent durch die Zunahme der von gesundheitlichen Problemen Betroffenen und 81 Prozent durch eine erhöhte Anzahl von Anfragen beim Betriebs-/Personalrat. 78 Prozent der Befragten geben zudem an, dass das Thema bereits Gegenstand von Verhandlungen mit dem Arbeitgeber war.

Eine zu hohe Arbeitsintensität wirkt sich jedoch nicht nur negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten aus, sondern auch auf deren Innovationstätigkeit (vgl. Abb. 41): So meinen die Befragten, in ver.di organisierten Betriebs- und Personalräte sowie Mitglieder im Aufsichtsrat, die gestiegene Arbeitsintensität führe insbesondere dazu, dass Innovationsprojekte vermehrt abgebrochen oder zeitlich verzögert werden (61 Prozent), dass die Qualität der Innovationen tendenziell abnimmt (60 Prozent) und Innovationsprojekte vermehrt nicht begonnen werden (49 Prozent).

Dass die zu hohe Arbeitsintensität Innovationen hemmt, zeigt sich auch indirekt über die Ergebnisse zum Thema „Open Innovation“. Open-Innovation-Ansätze sind zentral bei der Entwicklung nachhaltiger Innovationen wie in den ersten Kapiteln gezeigt wurde. Zugleich ist die interaktive Zusammenarbeit mit Externen, insbesondere mit Kunden, mit zusätzlichen bzw. speziellen Beanspruchungen und Belastungen verknüpft (vgl. etwa Howaldt et al. 2011; Müller/Thorein 2017, 2018). Wie bereits im Kapitel „Anforderungen interaktiver Arbeit bei Open Innovation für Beschäftigte“ ausgeführt, sind auch die Befragten der Auffassung, dass die Beziehungen zu Kunden, Patienten, Klienten mit einer Zunahme von Arbeitsintensität und Belastungen einhergehen. Dem muss mit einer entsprechenden Arbeitsgestaltung Rechnung getragen werden. Nur dann können Open-Innovation-Prozesse tatsächlich „gelebt“ werden und zu mehr Innovationen führen.

Dies gilt selbstverständlich auch für die Beschäftigten, die nicht unmittelbar in den Innovationsprozess eingebunden sind, aber dennoch über wertvolles Wissen verfügen, auch Kontakt mit Externen wie Kunden haben und somit eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von Innovationen spielen („Open Innovation mit mehr Beschäftigten“). Eine über einen längeren Zeitraum andauernde Arbeitsintensivierung – wie sie sich auch mittels der letzten Innovationsbarometer verfolgen lässt – muss sich nachteilig auf die Innovationskraft der Unternehmen auswirken. Denn gefragt nach den wichtigsten Faktoren, die die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten behindern, rangieren mangelnde Zeitressourcen mit 92 Prozent Zustimmung auf Platz 1, gefolgt von hohem Leistungsdruck (90 Prozent) und betriebsinternen organisatorischen Problemen (82 Prozent).

Abb. 40 Zunahme der Arbeitsintensität im Dienstleistungssektor

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

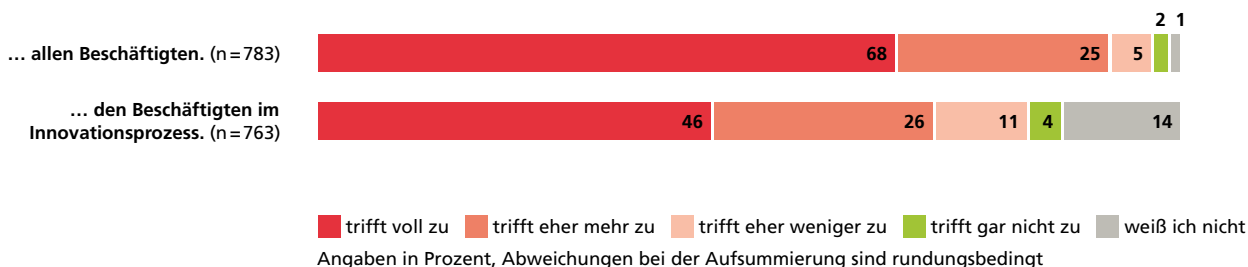
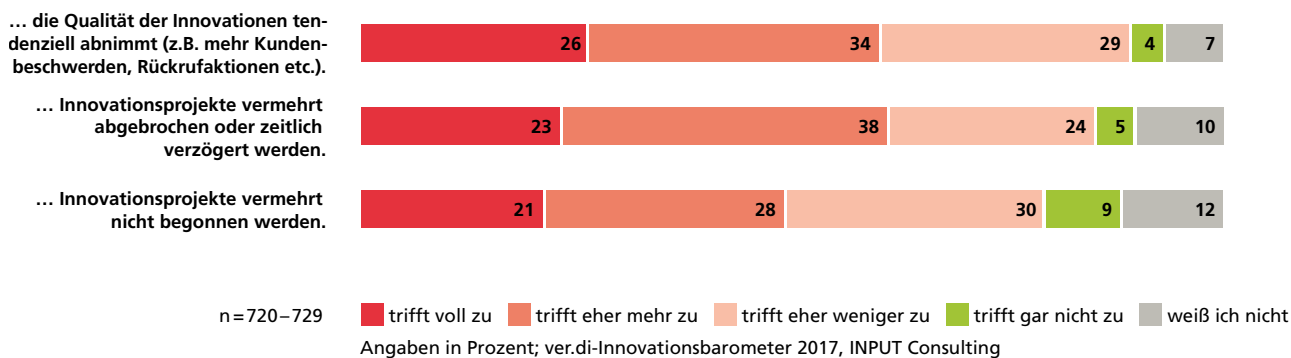


Abb. 41 Negative Folgen gesteigener Arbeitsintensität für die betriebliche Innovationstätigkeit

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



Zusammenfassung der Befunde und Ausblick

Die Ergebnisse des aktuellen ver.di-Innovationsbarometers zeigen, dass sowohl die Einbindung externer Akteure als auch der Beschäftigten in den Innovationsprozess mit darüber entscheidet, wie erfolgreich Unternehmen Innovationen entwickeln können. So steigt mit dem Open-Innovation-Grad der Unternehmen nicht nur die Wahrscheinlichkeit, überhaupt Innovationen zu entwickeln, auch die Anzahl der Innovationen insgesamt erhöht sich. Dies gilt prinzipiell für beide Innovationsarten, sowohl inkrementelle als auch Sprunginnovationen.

Der Einbezug externer Akteure in den betrieblichen Innovationsprozess erfolgt im Dienstleistungssektor bisher jedoch nicht flächendeckend. Zwar werden häufig Unternehmensberater und Kunden als Informationsquelle bei der Suche nach Innovationen einbezogen, andere Externe wie etwa Zulieferer, Wissenschaft und Wettbewerber spielen in der Regel jedoch eine untergeordnete Rolle. Weitaus seltener erfolgt zudem eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit externen Akteuren, am ehesten noch mit Unternehmensberatern und Kunden.

Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit wie der Unternehmensgröße. Die Energiewirtschaft ebenso wie die IKT-Branche erweisen sich als relativ offen für die Nutzung externer Informationsquellen und die kontinuierliche Zusammenarbeit mit externen Akteuren, wohingegen dies beispielsweise in der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung weniger der Fall ist. Zudem zeigen sich größere Unternehmen insbesondere im Vergleich zu kleineren Betrieben ebenfalls aufgeschlossener gegenüber Externen.

Obwohl in vielen Unternehmen die Kunden als Informationsquelle genutzt werden und teilweise auch eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit ihnen stattfindet, erreicht das Kundenfeedback häufig nicht alle an Innovationen beteiligte Unternehmensbereiche. Dies ist insbesondere in der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung und im Bereich der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen und weniger in der Energieversorgung und im Handel der Fall. Auch in größeren Unternehmen funktioniert der Informationsfluss im Vergleich zu kleineren Betrieben besser. Alles in allem geben jedoch über die Hälfte der Befragten an, ihr Unternehmen ziehe wichtige Impulse für ihre Innovationstätigkeit aus den Kundenkontakten. Auch hier gelingt dies größeren Unternehmen besser als kleineren Betrieben.

Die Ergebnisse des aktuellen ver.di-Innovationsbarometers weisen zudem darauf hin, dass Beschäftigte, die außerhalb der Gruppe der Kerninnovatoren arbeiten, bisher wenig in den betrieblichen Innovationsprozess der Dienstleistungsunternehmen eingebunden werden. Wenn eine Einbindung stattfindet, dann insbesondere über klassische Wege wie das betriebliche Vorschlagswesen, das in über einem Drittel der größeren Unternehmen etabliert ist. Auch werden Beschäftigte in gut einem Drittel aller Unternehmen als Informationsquelle genutzt. Wenig Beachtung schenken die Unternehmen der bereichsübergreifenden Vernetzung der betrieblichen Akteure, die gemeinsames Lernen und den innerbetrieblichen Erfahrungsaustausch ermöglicht und damit eine wichtige Grundlage schafft, neue Ideen zu entwickeln und gemeinsam an ihrer Umsetzung zu arbeiten. Auch ein systematisches Aufgreifen des Wissens und der Erfahrungen dieser „peripheren Innovatoren“ findet kaum statt. Überdies fehlt es häufig an der Ermutigung der Beschäftigten, sich in den Innovationsprozess einzubringen. Am ehesten erfolgt dies durch die Unternehmensleitung, im mittleren Management ist das Interesse daran etwas geringer.

Im Zusammenhang mit dem betrieblichen Innovationsgeschehen kommt der betrieblichen Mitbestimmung neben der Aufgabe, Beschäftigung und Qualifizierung zu sichern, auch eine vermittelnde Funktion zu. Doch tatsächlich zeigt sich, dass die betriebliche Mitbestimmung bislang in das Innovationsgeschehen in den Unternehmen nicht systematisch einbezogen wird. Auch engagieren sich die Mitbestimmungsorgane vorwiegend in den traditionellen Mitbestimmungsbereichen, weniger in der Förderung von Produkten und Dienstleistungen. Ihr Engagement – so zeigen bereit frühere Untersuchungen – hat einen positiven Einfluss auf das Innovationsklima der Unternehmen.

Es zeigt sich zudem, dass das interaktive Arbeiten auch in Innovationsprozessen – der Kern von Open Innovation –, mit höherer Arbeitsintensität und mehr Belastungen einhergeht. Nun wird mit dem aktuellen wie auch den letzten ver.di-Innovationsbarometern eine beständig wachsende Arbeitsintensität deutlich sowie deren negative Auswirkung auf die Innovationstätigkeiten. Die Befunde zum Thema Open Innovation bestärken, dass die zentrale Herausforderung für das Innovationsgeschehen darin besteht, die Arbeit so zu gestalten, dass ihrer Intensivierung Einhalt geboten wird: Nur dann können Open-Innovation- und Innovationsprozesse allgemein überhaupt erfolgreich in den Unternehmen praktiziert werden. Da die Notwendigkeit, mehr Innovationen in kürzerer Zeit umzusetzen, mit der Digitalisierung steigt, gehört die Bewältigung dieser Herausforderung ganz nach oben auf die Tagesordnung.

Anhang

Literaturverzeichnis

Bausch, Thomas (2014): Open Innovation – Implikationen für Hochschulen, Forschungseinrichtungen und die Innovationsförderung. Online verfügbar unter www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/42575/ssoar-2014-bausch-Open_Innovation__Implikationen_fur.pdf?sequence=1, zuletzt geprüft am 31.01.2018.

Chesbrough, Henry (2003): Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press.

Enkel, Ellen (2009): Chancen und Risiken von Open Innovation. In: Ansgar Zerfaß und Kathrin M. Möslein (Hg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 177–192.

Haipeter, Thomas; Brettschneider, Antonio; Bromberg, Tabea; Lehndorff, Steffen (2011): Rückenwind für die Betriebsräte. Eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie. Berlin: ed. sigma.

Howaldt, Jürgen; Beerheide, Emanuel (2010): Innovationsmanagement im Enterprise 2.0. Auf dem Weg zu einem neuen Innovationsparadigma? In: Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen (Hg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung), S. 355–370.

Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf; Beerheide, Emanuel (2011): Innovationsmanagement in der Hightech-Branche – Ein neues Innovationsparadigma? In: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp und Emanuel Beerheide (Hg.): Innovationsmanagement 2.0. Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden, S. 15–36.

Leitner, Karl-Heinz; Felder, Clemens; Kasztler, Andrea; Rhomberg, Wolfram (2015): Neue Innovationsmodelle: Potentiale und Herausforderungen für die österreichische Wirtschaft und Innovationspolitik. Endbericht zum Projekt 1.63.00397.0.0 im Auftrag der Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH (AIT-IS-Report, 10). Online verfügbar unter www.openinnovation.gv.at/wp-content/uploads/2015/12/Endbericht-AWS-Neue-Innovationsmodelle-Mai-2015.pdf, zuletzt geprüft am 01.02.2018.

Möslein, Kathrin M.; Danzinger, Frank (2013): Open Innovation – Communities zur Dienstleistungsentwicklung für Kunden und Mitarbeiter. In: ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hg.): Dienstleistungsinnovationen. offen, sozial, nachhaltig. Berlin, S. 31–41. Online verfügbar unter www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/dienstleistungsinnovationen

Möslein, Kathrin M.; Neyer, Anne-Katrin (2009): Open Innovation. Grundlagen, Herausforderungen, Spannungsfelder. In: Ansgar Zerfaß und Kathrin M. Möslein (Hg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 85–103.

Müller, Nadine; Thorein, Anke (2017): Arbeit mit Menschen humanisieren, in: Zeitschrift Gute Arbeit, Heft 9/2017, Frankfurt/M.; in: ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit (2018, im Erscheinen): Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf; Berlin. Online verfügbar unter www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit

Pfeiffer, Sabine (2014): Innovation und Mitbestimmung, in: Industrielle Beziehungen, 21(4): S. 390–404; Online verfügbar unter www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/freilIndB_4_2014_390

Piller, Frank; Möslein, Kathrin; Ihl, Christoph; Reichwald, Ralf (2017): Interaktive Wertschöpfung kompakt. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Reichwald, Ralf; Piller, Frank (2009): Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Roth, Ines (2015): Digitale Innovationen im Dienstleistungssektor – Bedeutung und Folgen. Hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit. Berlin. Online verfügbar unter www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer

Roth, Ines; Müller, Nadine (2013): Innovationsgestaltung durch Organisierte Mitbestimmung. Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers 2011, in: ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, S. 68–76, Online verfügbar unter www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/dienstleistungsinnovationen

Schwarz-Kocher, Martin; Kirner, Eva; Dispan, Jürgen; Jäger, Angela; Richter, Ursula (2011): Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin: ed. sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 125).

Som, Oliver; Jäger, Angela; Maloca, Spomenka (2014): Open Innovation – ein universelles Erfolgskonzept? (Mitteilungen aus der ISI-Erhebung, 66). Online verfügbar unter www.isi.fraunhofer.de/isi-wAssets/docs/isi/isi-mitteilungen/PI-66.pdf, zuletzt geprüft am 01.02.2018.

Stracke, Stefan; Nerdinger, Friedemann W. (2010): Mitbestimmung und Innovation aus Betriebsratsperspektive. Ergebnisse qualitativer Studien. In: Industrielle Beziehungen 17 (1), S. 30–53.

Tapscott, Don; Williams, Anthony D. (2009): Wikinomics. Die Revolution im Netz. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Weitere Publikationen



Digitalisierung und Arbeitsqualität – Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor

Die Studie beleuchtet unter anderem Fragen zu Arbeitsbelastung, -menge, Multitasking, mobile Arbeit, Work-Life-Balance, Veränderung von Entscheidungsspielräumen, Überwachung/Kontrolle durch digitale Technik, Beteiligung bei Technikeinführung und Qualifizierung. Unterschiede zwischen den Arbeitsbedingungen von Frauen und Männern sowie die Branchen IKT, Banken, Öffentliche Verwaltungen, Verkehr, Einzelhandel, Krankenhaus und Energieversorgung sind gesondert betrachtet worden. Darüber hinaus gibt der Anhang einen Überblick über Studien zur Digitalisierung in den Branchen, greift das Thema Geschlechter(un)gerechtigkeit auf und stellt derzeitige ver.di-Aktivitäten für Gute Digitale Arbeit vor.

Die Publikation (130 Seiten) gibt es in einer Printausgabe und zum Download unter www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit/publikationen



Jahrbuch Gute Arbeit – Ausgabe 2018 „Ökologie der Arbeit – Impulse für einen nachhaltigen Umbau“

In der Welt wird heute gewirtschaftet und konsumiert, als gäbe es einen zweiten Planeten. Raubbau an der Natur, Überausbeutung menschlicher Arbeitskraft, Prekarisierung und immer krassere soziale Ungleichheit können aber kein Zukunftsmodell sein. Die Gewerkschaften sind herausgefordert, den Anspruch der Nachhaltigkeit ernst zu nehmen. Und sie müssen – zusammen mit anderen gesellschaftlichen Kräften – mehrere Ziele auf einen Nenner bringen: die Umwelt schützen, Arbeit und Einkommen sichern und gute Arbeitsbedingungen durchsetzen. Das gibt es nicht ohne Demokratisierung wirtschaftlicher Entscheidungen und Strukturen. Im Jahrbuch Gute Arbeit 2018 diskutieren Fachleute aus Gewerkschaften, Wissenschaft und betrieblicher Praxis.

Das Jahrbuch kann von ver.di-Mitgliedern für einen Sonderpreis erworben werden. Weitere Informationen und Bestellung unter www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit



Unbezahlte Arbeit. Umfang – Orte – Zeiten

Ein Report zur Lage im Dienstleistungssektor auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit

Jeden Tag wandern in Deutschland gewaltige Mittel in die Taschen der Arbeitgeber, ohne dass die Zuwendungen in den Bilanzen auftauchen würden. Erwirtschaftet werden diese verdeckten Extra-Einnahmen von Beschäftigten, deren Arbeitszeit nicht vollständig erfasst wird und die Überstunden nicht komplett vergütet bekommen. Derart unbezahlt arbeiten insgesamt 18 Prozent der Dienstleistungs-Beschäftigten sehr häufig oder oft, weitere 25 Prozent gelegentlich. Was umso stärker zu Buche schlägt, als 45 Prozent der Beschäftigten ohnehin der Meinung sind, dass sie nicht leistungsgerecht entlohnt werden. Auch Arbeit, die unter Wert vergütet wird, ist aber partiell unbezahlte Arbeit.

Die vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit herausgegebene Broschüre dokumentiert dazu die Branchenergebnisse der Repräsentativumfrage im Dienstleistungssektor. Analysiert wird außerdem der Zusammenhang mit anderen Aspekten der Arbeitsqualität, wie etwa ständige Erreichbarkeit, Arbeitshetze, Missmanagement und mangelnde Wertschätzung.

Die Publikation (28 Seiten, 22 Abbildungen) gibt es in einer Printausgabe und zum Download unter www.innovation-gute-arbeit.verdi.de

Impressum

Ines Roth
unter Mitarbeit von Nadine Müller

ver.di-Innovationsbarometer 2017
Open Innovation – interaktive Innovationsarbeit

Herausgeber

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Bereich Innovation und Gute Arbeit
Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin
www.innovation-gute-arbeit.verdi.de
kontakt@verdi-gute-arbeit.de

Konzept und Redaktion

Nadine Müller

Datenanalyse und Erstellung der Grafiken und Tabellen

Input Consulting gGmbH
www.input-consulting.com

Gestaltung

4S, Berlin
www.4s-design.de

Druck

Oktoberdruck AG, Berlin
www.oktoberdruck.de

V.i.S.d.P.

Karl-Heinz Brandl, ver.di

April 2018

