

ver.di-Innovations-  
barometer 2021  
Unternehmen und  
Arbeitswelt in der  
Corona-Pandemie

2021

ver.di-Innovationsbarometer 2021  
Unternehmen und Arbeitswelt  
in der Corona-Pandemie

Studie im Auftrag der ver.di-Bundesverwaltung  
Ressort 7, Bereich Innovation und Gute Arbeit

Claus Zanker (INPUT Consulting)

4 Vorwort

6 Einleitung

## 8 Methode und Stichprobe

9 Das ver.di-Innovationsbarometer 2021

11 Die Zusammensetzung der Stichprobe

## 14 Unternehmen und Arbeitswelt in der Corona-Pandemie

15 Wirtschaft und Arbeitsmarkt in der Corona-Pandemie

16 Corona – Treiber oder Hemmnis für Innovationen?

## 18 Corona-Pandemie – Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers

19 Wirtschaftliche Betroffenheit der Unternehmen

21 Maßnahmen der Unternehmen

24 Corona und die Folgen für die Innovationstätigkeit

26 Betriebliche Mitbestimmung

29 Resilienz der Unternehmen

## 34 Innovationsgeschehen im Dienstleistungssektor

35 Innovationen in Dienstleistungsunternehmen

38 Innovationen durch Digitalisierung

44 Die Rolle der Mitbestimmung

## 48 Zusammenfassung der Befunde

49 Die Corona-Pandemie und ihre Folgen für die Innovationstätigkeit

51 Das Innovationsgeschehen im Dienstleistungssektor

## 54 Literaturverzeichnis

56 Impressum

# Vorwort

Die Corona-Pandemie hält seit mehr als anderthalb Jahren die Welt in Atem. Die Auswirkungen auf die Unternehmen und die Arbeitswelt sind für alle spürbar. Es handelt sich um eine Jahrhundert-Krise, die die Existenz von Unternehmen gefährdet und viele Arbeitsplätze in Gefahr bringt. Es war die Stunde des handlungsfähigen Staates, der mit Überbrückungshilfen und der Ausweitung der Kurzarbeitsregelungen die Existenz vieler Unternehmen und Millionen von Arbeitsplätzen sicherte.

Ver.di hat sich in den politischen Prozess eingebracht und darauf geachtet, dass es bei den Unterstützungsmaßnahmen sozial gerecht zugeht. Wichtig ist, dass die Hilfen vor allem bei den von der Corona-Krise besonders stark betroffenen Branchen und Beschäftigtengruppen ankommen. Dazu gehören auch die vielen in ver.di organisierten Solo-Selbständigen in der Veranstaltungs- und Kulturbranche.

Ver.di hat in vielen Branchen dafür gekämpft, dass durch tarifvertragliche oder betriebliche Regelung das gesetzliche Kurzarbeitergeld deutlich erhöht und die finanziellen Einbußen der Beschäftigten möglichst gering gehalten werden. So konnten wir in der Altenpflege für mehr als eine Million Beschäftigte eine Corona-Prämie von 1.500 Euro durchsetzen. Die Betriebs- und Personalrät\*innen haben mit Betriebs- und Dienstvereinbarungen zur Arbeitszeit, zum Kurzarbeitergeld, zum Homeoffice oder zum Arbeits- und Gesundheitsschutz dafür gesorgt, dass Interessen der Beschäftigten auch in Krisenzeiten gewahrt bleiben. Wo es diese Strukturen nicht gibt, wie bei den Solo-Selbständigen, hat ver.di digitale Beratungsangebote entwickelt, und vielfach wurde die Erfahrung gemacht, dass mit digitalen Vernetzungstreffen ein Schritt aus der Vereinzelung gemacht werden kann.

Die Corona-Pandemie hat die Probleme einer langjährig unterfinanzierten Daseinsvorsorge in Deutschland offengelegt. Viele öffentliche Dienstleistungen im Bereich Gesundheit, Mobilität, Bildung, Betreuung und Wohnen wurden entstaatlicht. Die Erbringung wichtiger Leistungen in diesen Bereichen folgt nicht in erster Linie mehr gesellschaftlichen Zielen und Bedarfen, also dem Gemeinwohl, sondern unterliegt privatwirtschaftlichen Profitinteressen. Und auch bei den noch staatlich finanzierten Leistungen der Daseinsvorsorge sind unter dem Spardiktat viele Bereiche vernachlässigt worden, personell unterbesetzt, unzureichend digitalisiert. Dadurch sind wichtige Infrastrukturen beschädigt worden, nicht belastbar oder gar nicht verfügbar.

In den Krisenzeiten zeigt sich, von welcher elementarer Bedeutung eine leistungsfähige Daseinsvorsorge ist und wie unverzichtbar und „systemrelevant“ die Beschäftigten beispielsweise im Einzelhandel, in Kitas und in Krankenhäusern, in der Altenpflege, bei Energieversorgern und im öffentlichen Nahverkehr sind. Sie erfüllen auch in schwierigen Zeiten zuverlässig ihre gesellschaftlich notwendigen Aufgaben. Die Menschen, die in der Krise

und auch davor tagtäglich Außerordentliches leisten, verdienen dauerhaft gute Löhne und Arbeitsbedingungen. Erst Gute Arbeit ermöglicht eine leistungsfähige und somit nachhaltige gesellschaftliche Infrastruktur. Gute Arbeit ist auch die Basis für Innovationsfähigkeit in den Unternehmen.

Innovationen haben einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der Corona-Krise geleistet und zum Teil die Aufrechterhaltung des Betriebs trotz der Kontaktbeschränkungen ermöglicht. Auch wenn im öffentlichen Sektor inklusive der Schulen durchaus noch ein Aufholbedarf bei der Digitalisierung sichtbar wurde, haben infolge der Corona-Pandemie viele Unternehmen die Nutzung digital gestützter Formen der Zusammenarbeit massiv vorangetrieben und die Entwicklung neuer (digitaler) Produkte und Dienstleistungen forciert.

Die mit dem starken Digitalisierungsschub in den Unternehmen einhergehende Produktivitätssteigerung muss auch zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten beitragen. Die betriebliche Innovationspolitik muss auch den Beschäftigten Nutzen bringen – das ist unser Anspruch als ver.di an die betriebliche Innovationspolitik: Dabei ist es wichtig, Produkt- und Prozessinnovationen als soziale Innovationen zu organisieren, d.h. auch die Beschäftigten müssen am Innovationsprozess beteiligt werden. Auch während der Corona-Pandemie hat sich gezeigt, dass die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und das Arbeiten im Homeoffice einer tariflichen und betrieblichen Gestaltung im Sinne Guter Arbeit bedürfen. Eckpfeiler dabei sind ein wirksamer Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Wahrung von Persönlichkeitsrechten und die Verhinderung entgrenzter Arbeit beispielsweise durch konsequente Arbeitszeiterfassung und verbindliche Arbeitszeitregelungen. Auch das Recht auf Nichterreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit gehört dazu.

Innovationen können und sollen nicht nur eine Maßnahme zur Krisenintervention in schwierigen Zeiten sein. Sie müssen künftig verstärkt darauf gerichtet werden, dass die zentralen gesellschaftlichen Herausforderungen bewältigt werden können, ohne die natürlichen Grundlagen und die Gesundheit der arbeitenden Menschen auszulaugen. Es kann also nicht darum gehen, den Zustand vor der Corona-Krise wieder anzustreben, um ein „Weiter so!“ zu ermöglichen. Es muss gelingen, aus den Erfahrungen dieser Krise heraus mit reger Beteiligung und Nachdruck der Beschäftigten problematische sozio-ökonomische Strukturen zu verändern. Gefragt sind hierbei Innovationen, die auf gesellschaftliche Bedarfe zielen, die Widerstandsfähigkeit unserer kritischen Infrastrukturen verbessern, einen menschengerechten Fortschritt erlauben und den dringend erforderlichen sozial-ökologischen Umbau der Wirtschaft voranbringen.

Christoph Schmitz  
Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes

# Einleitung

Die Corona-Pandemie und die Maßnahmen zu ihrer Eindämmung haben in der Wirtschaft und in der Arbeitswelt gravierende Auswirkungen gezeitigt. Die Wirtschaftsleistung erlitt den größten Einbruch in der Geschichte der Bundesrepublik, viele Menschen erlebten drastische Veränderungen in ihrem Arbeitsleben. Da die Corona-Krise die Unternehmen weitgehend unvorbereitet getroffen hat, wurde ihnen und den Beschäftigten ein hohes Maß an Reaktions- und Improvisationsfähigkeit abverlangt. Maßnahmen zur unmittelbaren Krisenbewältigung hatten dabei Priorität.

Welche Entwicklung haben unter diesen Umständen die Innovationsaktivitäten und -vorhaben der Unternehmen genommen? Sind die längerfristigen Zielsetzungen im Zuge der Pandemiebewältigung vernachlässigt worden? Oder wurde das Innovationsgeschehen umgekehrt sogar beflügelt, gemäß dem bekannten Sprichwort, wonach Not erfinderisch macht? Wirkt die Corona-Pandemie also als Treiber oder als Hemmnis für Innovationen in den Unternehmen?

Auf den ersten Blick scheint die Entwicklung widersprüchlich zu sein. Das eine ist: Die Corona-Krise hat die Unternehmen gezwungen, schnell auf die neue Situation zu reagieren, ihre Geschäftsmodelle darauf einzustellen, teils neue Produkte und Dienste anzubieten, Arbeitsprozesse zu verändern – also innovative Lösungen zu finden. Durch die Corona-Pandemie haben so insbesondere Digitalisierungsprozesse in den Unternehmen einen kräftigen Schub erfahren und sich als Treiber für Produkt- und Prozessinnovationen erwiesen. Dieser Entwicklung steht aber eine andere Tatsache gegenüber: 40 bis 50 Prozent der Unternehmen beabsichtigen, wegen der negativen wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie und der unsicheren wirtschaftlichen Perspektiven ihre Investitionen zu kürzen – auch solche in Forschung und Entwicklung.

Das ver.di-Innovationsbarometer 2021 liefert eine genauere Betrachtung der Innovationslage. Das ver.di-Innovationsbarometer ist ein Analyseinstrument, mit dem seit 2005 regelmäßig Daten zu den Innovationsaktivitäten in den Unternehmen des Dienstleistungssektors erhoben werden. Als Basis dafür dienen Umfragen unter Betriebs- und Personalrät\*innen sowie Arbeitnehmervertreter\*innen in Aufsichtsräten aus dem Organisationsbereich der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di. Den Schwerpunkt der Erhebung 2021 bildeten Fragen zu den Folgen der Corona-Pandemie für die Unternehmen und die Arbeitswelt und dabei insbesondere für das Innovationsverhalten in den Betrieben. In den Blick genommen wurden drei Themenfelder:

- Der erste Fragenkomplex beschäftigt sich mit der wirtschaftlichen Betroffenheit der Unternehmen durch die Corona-Pandemie, mit den betrieblichen Maßnahmen zur Bewältigung der Krise und den Folgen für die Innovationsaktivitäten. Die Mitbestimmungsakteure wurden unter anderem gefragt, inwieweit die Maßnahmen sich auf die Investitionen in Forschung und Entwicklung ausgewirkt haben. Zur Sprache gebracht

wurden aber auch die Folgen für die Anzahl der Arbeitsplätze, die Weiterbildungsaktivitäten, die Arbeitsbelastung der Beschäftigten sowie die Nutzung von Homeoffice.

- Ein zweiter Fragenkomplex widmet sich der Rolle der Mitbestimmung in der Corona-Pandemie. Zu den Themen gehört, in welchem Maße, in welcher Form und zu welchen Fragen die Interessenvertretungen in die Maßnahmenentwicklung zur Bewältigung der Coronasituation einbezogen waren. Gefragt wurde in diesem Rahmen auch nach den betrieblichen Feldern, zum Beispiel Homeoffice oder Weiterbildung, in denen die Betriebsparteien Vereinbarungen zur Bewältigung der Pandemiefolgen abgeschlossen oder vorhandene Regelungen auf die neue Situation abgestimmt haben.
- In einem dritten Themenbereich wird der Frage nach den Lehren aus der Corona-Pandemie nachgegangen. Welche Faktoren (wie zum Beispiel die Beteiligung der Beschäftigten an der Maßnahmenentwicklung oder ein hoher Digitalisierungsgrad bei den Arbeitsabläufen) sind nach Ansicht der Interessenvertreter\*innen für die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen bedeutsam? Wie gut sind die Unternehmen nach ihrer Einschätzung diesbezüglich aufgestellt? Wurden in den Betrieben infolge der Coronakrise die erforderlichen Investitionen und Vorkehrungen getroffen, um für künftige Krisen gewappnet zu sein?

Das ver.di-Innovationsbarometer 2021 liefert auf dieser Basis eine Analyse zum Innovationsgeschehen während der Corona-Pandemie und zu Veränderungen im Innovationsverständnis, die durch Corona bewirkt wurden. Die Ergebnisse erweitern die Erkenntnisse zu den Folgen der Corona-Krise für die Unternehmen, die Beschäftigten und die Arbeitswelt, die in einer Reihe von Studien analysiert worden sind. Das ver.di-Innovationsbarometer widmet sich dabei in besonderem Maße den Zusammenhängen zwischen dem coronabedingten Innovationsgeschehen, der Unternehmenskultur, der Mitbestimmungspraxis und den Arbeitsbedingungen. Daraus ergeben sich Hinweise zur Frage, inwieweit die Innovationsfähigkeit von Unternehmen ein Beitrag zu erfolgreicher Krisenbewältigung sein kann, wie sehr Gute Arbeit die Basis für Innovationsfähigkeit ist, und in welchem Maße die getätigten Innovationen den Kriterien für Gute Arbeit und für nachhaltiges Wirtschaften gerecht werden. Dass diese Kriterien derzeit bei weitem nicht alle Innovationen erfüllen, gehört zu dem Spannungsfeld, das die Befunde des ver.di-Innovationsbarometers 2021 zeigen.

# Methode und Stichprobe

## Das ver.di-Innovationsbarometer 2021

Das ver.di-Innovationsbarometer gibt über die Innovationsfähigkeit im Dienstleistungssektor Auskunft. Die Darstellung basiert auf Umfragen unter Mitgliedern von Mitbestimmungsorganen, die der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di angehören. Online befragt werden dabei Beschäftigten-Vertreter\*innen in Aufsichtsräten sowie Vorsitzende von Betriebs- und Personalräten oder Mitarbeitervertretungen nach kirchlichem Arbeitsrecht.

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 42 Fragen zu den Themenfeldern Innovationsmanagement, Arbeitsorganisation, Informations- und Wissensmanagement, Unternehmenskultur und 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, 2019 Künstliche Intelligenz, 2021 Corona-Pandemie. Die Fragen des Standardteils und des Schwerpunktthemas werden in Abbildung 1 auf der folgenden Seite in Kurzform dargestellt.

Abb. 1 ver.di-Innovationsbarometer 2021 – die Fragen in Kurzform

A Innovationsmanagement
Gab es in den letzten zwei Jahren inkrementelle Innovationen im Unternehmen? Wurden in dieser Zeit Sprunginnovationen realisiert? Ist die betriebliche Innovationstätigkeit in der Unternehmensstrategie verankert?
Werden Innovationen gut geplant? Gibt es ein angemessenes Budget für Innovationen? Werden Innovationsprozesse mit Steuergrößen geführt? 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 die Innovationen gesellschaftlichen und ökologischen Nachhaltigkeitskriterien gerecht?
B Arbeitsorganisation
Haben die Beschäftigten Spielräume, um neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren? Gibt es einen beteiligungsorientierten Führungsstil? Bestehen Kommunikationsmöglichkeiten für die Beschäftigten untereinander?
Wird Teamarbeit unterstützt? Wird mit agilen Methoden gearbeitet? Gibt es mobile Arbeitsformen? Können die Beschäftigten Erfahrungen mit Problemen im Arbeitsablauf in den Verbesserungsprozess einbringen?
Wurde Personal abgebaut? Werden regelmäßig Gefährdungsbeurteilungen unter Berücksichtigung psychischer Belastungen durchgeführt? Hat die Arbeitsintensität zugenommen? Wie äußert sich dies? Wenn ja, was sind die Folgen fürs Innovationsgeschehen? Welche Faktoren behindern die Innovationstätigkeit der Beschäftigten?
C Informations- und Wissensmanagement
Wird gemeinsames Lernen gefördert? Werden Wissen und Erfahrungen der Beschäftigten systematisch aufgegriffen?
Ist die Weiterbildung auch auf die Innovationsstrategie ausgerichtet? Wo sollte sie mehr bieten? Werden zukünftige Qualifikationsbedarfe erhoben und bei der Einstellung und Personalentwicklung berücksichtigt? Welche Informationsquellen werden für Innovationen genutzt? Mit welchen externen Gruppen wird kontinuierlich zusammengearbeitet?
D Unternehmenskultur
Halten die Beschäftigten die Arbeitsplätze für sicher? Werden die Risiken bei der Entwicklung innovativer Ideen einkalkuliert und als Lernchance wahrgenommen? Gibt es eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens zwischen den betrieblichen Akteuren – zwischen welchen? Ist konstruktive Kritik gegenüber Vorgesetzten möglich? Werden Ideen bezüglich Innovationen ausreichend geprüft? Werden die Beschäftigten ermutigt, sich in den Innovationsprozess einzubringen? Gibt es für die Beschäftigten Anreize zur Beteiligung am Innovationsprozess und welche?
E Corona-Pandemie
War der Betrieb in wirtschaftlicher Hinsicht von der Corona-Pandemie betroffen? Welche Folgen hatten die infolge der Corona-Pandemie ergriffenen Maßnahmen auf verschiedene betriebliche Themen? Wie wirkte sich die Corona-Pandemie auf Innovationen in den Unternehmen aus? Welche Faktoren sind für die erfolgreiche Bewältigung der Pandemie-Folgen von Bedeutung und wie ist das Unternehmen diesbezüglich aufgestellt? Zu welchen Themen wurden betriebliche Vereinbarungen in den Unternehmen getroffen, um die Folgen der Corona-Pandemie zu bewältigen? Welche Rolle spielte die betriebliche Interessenvertretung bei der Bewältigung der Pandemie-Folgen? Inwieweit sind die Unternehmen aufgrund der Erfahrungen der Corona-Pandemie widerstandsfähiger und krisenfester geworden?
F Mitbestimmung
Wie ist die Einstellung der Mitbestimmungsorgane zu Innovationen? Werden die Mitbestimmungsorgane bei der Planung und Durchführung von Innovationen einbezogen? Werden ihre Innovationsbeiträge vom Management ernsthaft geprüft? Engagieren sich die betrieblichen Mitbestimmungsorgane 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

Der hier vorliegende Report zum ver.di-Innovationsbarometer 2021 basiert auf den anonymisierten Angaben von 541 Mitgliedern von Mitbestimmungsorganen zur Innovationslage in den Betrieben und Verwaltungen. Die Zahl der angeschriebenen Personen beträgt 8.080. Die Befragung fand statt von Mitte Februar bis Mitte März 2021. Der Fragebogen wurde gemeinsam von der TU München, der INPUT Consulting Stuttgart und dem ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit entwickelt. Die Datenanalyse erfolgte durch INPUT Consulting. Umfrage und Studie wurden vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit in Auftrag gegeben.

Abb. 2 Gremienzugehörigkeit der Befragungsteilnehmer\*innen

Interessenvertretung	Anzahl	Anteil
Mitglied im Betriebsrat oder Personalrat	507	97%
Mitglied im Aufsichtsrat	169	48%
Gewerkschaftssekretär*in im Aufsichtsrat	9	4%

n = 541, Mehrfachnennungen

Abb. 3 Branchenzugehörigkeit

Branchenzugehörigkeit	Anzahl	Anteil
Ver- und Entsorgung	42	11%
Handel	42	11%
Verkehr und Lagerei	31	8%
Informations- und Kommunikationstechnologie	21	5%
Finanzdienstleistungen	66	16%
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung; Sozialversicherung	83	21%
Gesundheits- und Sozialwesen	65	16%
Sonstige	48	12%
<b>Branchenzuordnung gesamt</b>	<b>398</b>	<b>100%</b>
Keine Angabe	143	

Abb. 4 Unternehmensgröße

Mitarbeiter*innen	Anzahl	Anteil
Bis 49	23	4%
50 bis 99	35	7%
100 bis 249	75	14%
250 bis 499	80	15%
500 bis 999	93	17%
1.000 bis 1.999	78	14%
2.000 bis 4.900	74	14%
Über 4.900	80	15%
<b>Gesamt</b>	<b>538</b>	<b>100%</b>
Keine Angabe	3	



# Unternehmen und Arbeitswelt in der Corona-Pandemie

## Wirtschaft und Arbeitsmarkt in der Corona-Pandemie

Die Corona-Pandemie und die damit verbundenen Maßnahmen zur Eindämmung der Virus-Verbreitung durch Kontaktbeschränkungen, Schließung von Gastronomie, Kultureinrichtungen sowie Teilen des Einzelhandels haben zum größten Einbruch der Wirtschaftsleistung in den letzten Jahrzehnten geführt. Nach einer raschen Erholung der Wirtschaft im Sommer 2020 waren durch die zweite und dritte Pandemiewelle und den erneuten Lockdown von November 2020 bis Juni 2021 viele Unternehmen im Gastgewerbe, in der Veranstaltungsbranche, im Non-Food-Einzelhandel sowie bei konsumnahen Dienstleistungen erneut von Betriebsschließungen und Umsatzeinbußen betroffen. Im produzierenden Gewerbe hingegen setzte sich die im Sommer 2020 einsetzende wirtschaftliche Erholung weitestgehend fort, woran auch eine steigende Nachfrage auf den Auslandsmärkten ihren Anteil hatte. Wenngleich im Jahresverlauf 2021 eine deutliche Erholung der Konsumnachfrage zu erwarten ist, wird die Wirtschaftsleistung in Deutschland das Vorkrisenniveau erst im Jahr 2022 wieder erreichen (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2020; Dullien et al. 2021).

Der starke wirtschaftliche Einbruch im Jahr 2020 hat sich trotz vielfältiger staatlicher Unterstützungsmaßnahmen negativ auf den Arbeitsmarkt und auf die Arbeitsplätze in Deutschland ausgewirkt. Im April 2020 befanden sich mit 6 Millionen Arbeitnehmer\*innen fast 18 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Kurzarbeit. Ein Jahr später liegt der Anteil der Kurzarbeit immer noch bei 8 Prozent. In der Gastronomie betrifft Kurzarbeit 52 Prozent aller Beschäftigten und im Einzelhandel 11 Prozent. Im Jahr 2020 ist die Arbeitslosenquote im Jahresdurchschnitt um 0,9 Prozentpunkte auf 5,9 Prozent gestiegen. Vor allem in den von Geschäftsschließungen stark betroffenen Branchen ist die Anzahl der Arbeitsplätze stark zurückgegangen. Besonders betroffen waren davon Minijob-Verhältnisse – insbesondere in der Gastronomie –, die sich im Jahresdurchschnitt 2020 um 6,4 Prozent reduziert haben. Das Beschäftigungsniveau wird erst im Jahr 2022 an die Werte vor der Corona-Krise anschließen können. Für die Zeit danach wird ein Anstieg der Erwerbstätigkeit um 1,5 Prozent im Jahresdurchschnitt erwartet (vgl. Dullien et al. 2021, 18 f.).

Ohne hier auf die umfassenden Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeitswelt näher einzugehen, zeigt sich eine weitreichende Betroffenheit nahezu aller Arbeitnehmer\*innen. Kaum ein Aspekt von Erwerbsarbeit blieb dabei unberührt. Holst et al. (2020) unterscheiden drei Corona-Erfahrungen in der Arbeitswelt:

- *Corona als Gesundheitsgefährdung* im Sinne individueller Infektionsrisiken am Arbeitsplatz und erhöhter Arbeitsbelastungen;
- *Corona als Wirtschaftskrise* aufgrund von Verdiensteinbußen und beruflichen Zukunftsunsicherheiten;
- *Corona als Treiber neuer Arbeitsformen* durch eine forcierte Digitalisierung von Arbeitsprozessen und die zunehmende Verbreitung von Homeoffice und digitaler Kollaboration in den Unternehmen.

# Corona – Treiber oder Hemmnis für Innovationen?

Die Corona-Pandemie und die damit verbundenen temporären Beschränkungen der Geschäftstätigkeit haben für die Innovationstätigkeit der Unternehmen ambivalente Folgen.

Die eine Seite: In vielen Bereichen wirkt die Corona-Pandemie als Treiber digitaler Innovationen und Anwendungen. Mit ihrer Hilfe konnten die Unternehmen ihre Arbeitsprozesse trotz staatlich verordneter Geschäftsschließungen bzw. Einschränkungen des Betriebs, der Mobilität und der persönlichen Kontakte teilweise aufrechterhalten und somit die Pandemiefolgen abmildern. Gut 60 Prozent der Industrieunternehmen wollen einer Studie des Digitalverbands Bitkom zufolge aufgrund der Erfahrungen aus der Corona-Pandemie die Digitalisierung langfristig vorantreiben und verbinden dies mit einem Innovationsschub für das eigene Unternehmen (vgl. Bitkom 2021). In der öffentlichen Verwaltung erwarten knapp 90 Prozent der Kommunen, dass die Corona-Krise zu einer stärkeren Digitalisierung beitragen wird; gut die Hälfte plant, das Digital-Budget für 2021 zu erhöhen (vgl. Bitkom 2020). Nach einer Studie des Global Institute der Unternehmensberatung McKinsey haben die Unternehmen in den USA und Europa während der Corona-Pandemie ihre Prozesse und Geschäftsmodelle um bis zu 20- bis 25-mal schneller digitalisiert, als sie das vor der Pandemie für möglich gehalten hätten (vgl. Riecke 2021).

Die Entwicklung von digitalen Angeboten und Geschäftsmodellen, die Verlagerung von Arbeit ins Homeoffice, die verstärkte Nutzung von digitalen Werkzeugen für die Kommunikation und Zusammenarbeit, die Digitalisierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen, neue Online-Formate für Veranstaltungen oder die Nutzung von Cloud basierten IT-Anwendungen sind Beispiele für Prozess- und Produktinnovationen, die durch die Corona-Pandemie erzwungen wurden. Die zunehmende Verbreitung digitaler Innovationen erfordert neue soziale Praktiken und deren regulative Ausgestaltung in den Unternehmen. So hat sich während der Corona-Pandemie die Nutzung von Homeoffice bei hierfür geeigneten Tätigkeiten deutlich erhöht. Wenngleich bei der Ausgestaltung von Homeoffice und insbesondere der technischen Ausstattung der Arbeitsplätze dort vor allem zu Beginn der Corona-Pandemie einiges im Argen lag und vieles "nachholend" zu regeln ist, sind die Erfahrungen mit dieser Arbeitsform überwiegend positiv. Viele Arbeitnehmer\*innen wünschen sich auch nach Ende der Corona-Pandemie, von zuhause aus zu arbeiten. Ein Drittel will künftig flexibel, nach Bedarf im Homeoffice arbeiten, um so Berufs- und Privatleben sowie Sorgearbeit besser miteinander vereinbaren zu können. Ein weiteres Drittel kann sich vorstellen, an zwei bis drei Tagen pro Woche von zuhause aus zu arbeiten. Ausschließlich im Homeoffice zu arbeiten, wie dies während der Corona-Pandemie in vielen Betrieben die Regel war, wünscht sich nur ein kleiner Teil der Beschäftigten (vgl. Frodermann et al. 2021).

Durch die Nutzung von Homeoffice und die Beschränkung von Dienstreisen hat sich auch die Zusammenarbeit innerhalb der Betriebe und mit Geschäftspartner\*innen und Kund\*innen während der Corona-Pandemie deutlich verändert. Der persönliche Austausch unter Kolleg\*innen, Gespräche mit Vorgesetzten und der Kontakt zu Geschäftspartner\*innen

erfolgten vorwiegend per Videoschaltung. Selbst Workshops, Seminare, Konferenzen finden als Online-Veranstaltungen statt. Solche Formen digitaler Kommunikation und Kollaboration haben sich in den Unternehmen etabliert und werden auch in Zukunft Präsenzmeetings und –veranstaltungen teilweise ersetzen (vgl. Hofmann et al. 2020, 9).

Angesichts der hohen Akzeptanz, die neue digitale Prozesse und Angebote sowie flexible Arbeitsmodelle bei Unternehmen, Kundschaft und Beschäftigten erfahren, ist davon auszugehen, dass die Arbeitsprozesse in den Unternehmen dadurch nachhaltig verändert werden. Dies trifft für privatwirtschaftliche Unternehmen zu, aber auch im Gesundheitssektor, im Bildungsbereich und in der öffentlichen Verwaltung ist mit einem weiteren Schub bei der Anwendung digitaler Innovationen zu rechnen (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2020, 315 ff.). Damit diese digitalen Innovationen ihr volles Potenzial entfalten können, „ist oftmals neues Wissen der Beschäftigten sowie eine Umstellung von Arbeitsabläufen und Organisationsstrukturen notwendig“ (Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2020, 289). Daher sind für Prozessinnovationen erhebliche Investitionen in Weiterbildung und in das „Humankapital“ nötig. Auch sind traditionelle Formen von Arbeitsorganisation und Führungsverständnis auf den Prüfstand zu stellen, um das Unternehmen besser auf die neuen Formen der (digital vermittelten) Zusammenarbeit auszurichten.

Auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen mit der Krisenbewältigung zeigt sich, dass bei den neuen Formen digitaler Zusammenarbeit und mobilen Arbeitens noch erheblicher Verbesserungsbedarf besteht, um diese im Sinne Guter Arbeit zu gestalten und einen nachhaltig wirksamen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu etablieren. Wenn dies gelingt und wenn Unternehmen wie Beschäftigte gleichermaßen von technischen und sozialen Innovationen durch mehr Digitalisierung profitieren, wird dies dazu beitragen, Betriebe und ihre Geschäfts- und Arbeitsprozesse generell widerstandsfähiger (resilienter) zu gestalten. Digitalisierung kann unter diesen Bedingungen einen wichtigen Beitrag leisten, um vor künftigen Krisen und „exogenen Schocks“ besser gewappnet zu sein.

Die andere Seite: Wenngleich die Corona-Krise für einige Unternehmen einem Innovationstreiber gleichkommt, hat die Pandemie weltweit und in Deutschland die bislang größte wirtschaftliche Rezession der Nachkriegsgeschichte verursacht. Die Umsatzeinbußen vieler von den Pandemiefolgen negativ betroffener Unternehmen wirken sich auch auf deren Investitionsverhalten aus. So ist im Jahr 2020 die Investitionstätigkeit vieler Unternehmen aufgrund finanzieller Engpässe, schlechter Kapazitätsauslastung und veränderter Prioritäten stark rückläufig. Zwischen 40 und 50 Prozent der deutschen Unternehmen werden aufgrund der Corona-Krise zudem ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten verringern (vgl. Ragnitz 2020, 26). Einer Befragung der Boston Consulting Group zufolge will die Hälfte der Unternehmen, in denen Kurzarbeit eingeführt wurde, laufende Transformations- und Innovationsprojekte stoppen oder verlangsamen (BCG - Boston Consulting Group 2020).

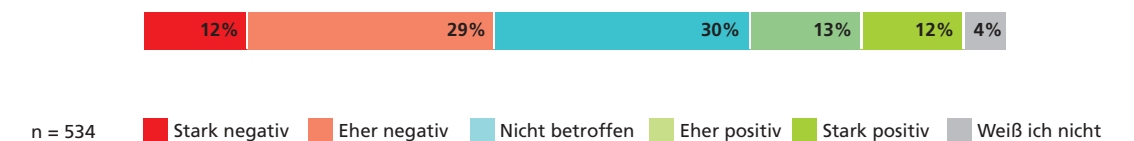
# Corona-Pandemie – Ergebnisse des ver.di- Innovationsbarometers

## Wirtschaftliche Betroffenheit der Unternehmen

Branchen und Unternehmen waren in unterschiedlichem Maße von Lockdown-Maßnahmen, Betriebsschließungen oder -einschränkungen, Produktionsstörungen sowie der Nachfrageentwicklung für die produzierten Waren und Dienstleistungen betroffen. Von den im Rahmen des Innovationsbarometers 2021 befragten betrieblichen Interessenvertreter\*innen im Organisationsbereich der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft gaben 41 Prozent an, dass die Corona-Pandemie die Gewinn- und Geschäftsentwicklung ihres Unternehmens negativ beeinflusst habe – bei 12 Prozent waren die wirtschaftlichen Auswirkungen sogar „stark negativ“ (siehe Abbildung 5). Den Antworten von 30 Prozent der Befragten zufolge waren deren Unternehmen durch die Corona-Pandemie in wirtschaftlicher Hinsicht nicht betroffen. Insgesamt ein Viertel der Befragten gab an, dass sich die Corona-Pandemie positiv auf die Geschäftsentwicklung ihres Unternehmens ausgewirkt habe.

Abb. 5 Art der Betroffenheit durch die Corona-Pandemie

„Inwieweit war Ihr Betrieb in wirtschaftlicher Hinsicht von der Corona-Pandemie betroffen (Gewinn- bzw. Geschäftsentwicklung)?“



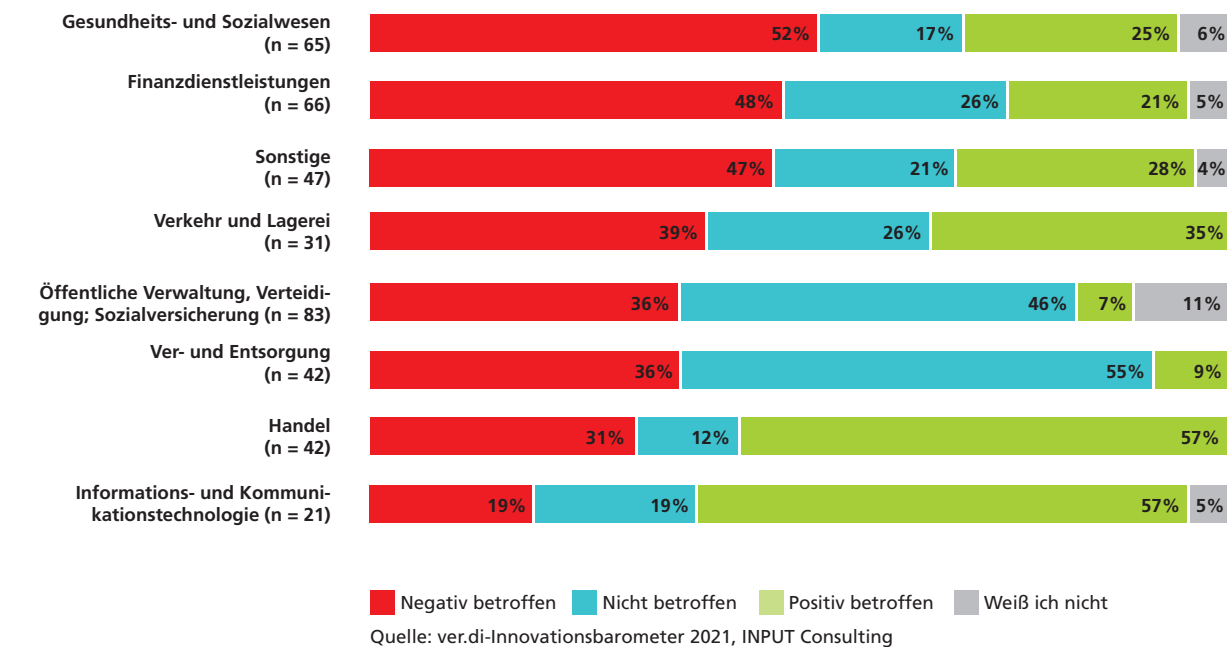
Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2021, INPUT Consulting

Die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie sind je nach Branche sehr unterschiedlich. Den höchsten Anteil negativ betroffener Unternehmen verzeichnen nach einer Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) die Gastronomie (94 Prozent) und das produzierende Gewerbe (57 Prozent). Im Baugewerbe ist der Anteil negativ betroffener Unternehmen mit 23 Prozent am niedrigsten. (Diese Wirtschaftszweige sind nicht in das vorliegende Innovationsbarometer einbezogen.) In vielen Dienstleistungsbranchen bewegt sich der Anteil negativ betroffener Betriebe zwischen 45 und 51 Prozent (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2021).

Abbildung 6 ist zu entnehmen: Von den vom ver.di-Innovationsbarometer erfassten Dienstleistungsbranchen ist der Anteil der in wirtschaftlicher Hinsicht negativ betroffenen Unternehmen im Gesundheits- und Sozialsektor mit 52 Prozent am höchsten; bei den Finanzdienstleistungsunternehmen sind es 48 Prozent, bei den sonstigen Dienstleistungsunternehmen 47 Prozent. Den niedrigsten Anteil negativ betroffener Unternehmen verzeichnet der Sektor Informations- und Kommunikationstechnologie mit 19 Prozent. In diesem Wirtschaftszweig haben 57 Prozent der befragten betrieblichen Interessenvertreter\*innen angegeben, dass ihr Unternehmen in wirtschaftlicher Hinsicht von der Corona-Pandemie profitiert habe. Im Handel ist die Situation zweigeteilt – 31 Prozent negativ betroffener stehen 57 Prozent positiv betroffener Unternehmen gegenüber. Einerseits kämpften viele klassische Innenstadthändler aufgrund von Geschäftsschließungen mit hohen Umsatzeinbußen und um ihre wirtschaftliche Existenz. Andererseits waren der Großhandel sowie der stationäre Einzelhandel für Artikel des täglichen Bedarfs von Lockdown-Maßnahmen verschont. Dort wie auch im Online- und Versandhandel konnten in dieser Phase die Umsätze deutlich gesteigert werden.

Abb. 6 **Art der wirtschaftlichen Betroffenheit durch die Corona-Pandemie**

„Inwieweit war Ihr Betrieb in wirtschaftlicher Hinsicht von der Corona-Pandemie betroffen (Gewinn- bzw. Geschäftsentwicklung?)“



## Maßnahmen der Unternehmen

Zur Bewältigung der Corona-Krise sind in den Unternehmen zahlreiche Maßnahmen ergriffen worden. Es galt, trotz Kontaktbeschränkungen und unter Einhaltung der erforderlichen Hygienemaßnahmen den Betrieb aufrechtzuerhalten und die wirtschaftlichen Einbußen zu minimieren. Im Gesundheitswesen, in Pflegeeinrichtungen, Kitas, Schulen oder im Einzelhandel, um nur einige besonders betroffene Bereiche zu nennen, führten die Kontaktbeschränkungen zu erheblichem Mehraufwand bei der Arbeit. Nach Angabe von insgesamt zwei Dritteln der befragten Interessenvertreter\*innen haben die Maßnahmen zu einer Zunahme der Arbeitsbelastung und zur Arbeitsintensivierung in ihren Unternehmen geführt (siehe Abbildung 7). 29 Prozent aller Befragten berichten, dass die Arbeitsbelastung in ihren Betrieben sogar „stark zugenommen“ habe. 18 Prozent der Befragungsteilnehmer\*innen geben an, die Arbeitsbelastung sei unverändert geblieben, 16 Prozent sagen, sie habe sich verringert.

Nach den Angaben von 60 Prozent der befragten Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte ist die Anzahl der Arbeitsplätze in ihren Unternehmen während der Corona-Pandemie unverändert geblieben. Bei 23 Prozent der Befragten hat die Corona-Pandemie sich negativ auf die Anzahl der Arbeitsplätze ausgewirkt. 16 Prozent berichten von einer Zunahme der Anzahl von Arbeitsplätzen infolge der Corona-Maßnahmen. Einen Zuwachs gab es vor allem in Branchen, die in der Corona-Lage eine verstärkte Nachfrage nach ihren Dienstleistungen und Produkten verzeichnen können, wie beispielsweise IT-Unternehmen. Eine differenzierte Auswertung der Ergebnisse nach wirtschaftlicher Betroffenheit zeigt: In den negativ betroffenen Unternehmen hat ein deutlich höherer Anteil Arbeitsplätze abgebaut (33 Prozent) als in den nicht oder positiv betroffenen Unternehmen (20 Prozent).

Was sich als Problem erweisen könnte: Seit Beginn der Corona-Pandemie steht in den Unternehmen die Bewältigung ihrer unmittelbaren Folgen im Fokus. Daher besteht die Gefahr, dass Themen und Aktivitäten in den Hintergrund geraten, die für eine längerfristige Perspektive und eine nachhaltige Unternehmensentwicklung wichtig sind. Zu solchen langfristig positiv wirkenden Zukunftsinvestitionen gehören die Qualifizierung der Beschäftigten, Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung sowie Maßnahmen zur Digitalisierung des Unternehmens.

Abbildung 7 dokumentiert: Mehr als die Hälfte der befragten betrieblichen Interessenvertreter\*innen geben an, dass in ihren Unternehmen Qualifizierungsmaßnahmen infolge der Corona-Pandemie reduziert wurden. Bei der Interpretation dieser Angaben ist zu berücksichtigen, dass die Reduktion nicht nur aus Kostengründen erfolgt ist. Wegen der Kontaktbeschränkungen war die Durchführung von Präsenz-Seminaren und -Workshops nicht immer möglich, und alternative Online-Formate standen nur eingeschränkt zur Verfügung. Nach Angabe von 32 Prozent der Befragten hatte die Corona-Pandemie keine Auswirkungen auf die betriebliche Weiterbildung der Beschäftigten, bei 12 Prozent haben Qualifizierungsmaßnahmen zugenommen.

Unternehmen mit einem hohen Digitalisierungsgrad sind von den Lockdown-Maßnahmen weitaus weniger betroffen, denn sie können auch bei Kontakt- und Mobilitätsbeschränkungen ihre Leistungen anbieten und die Arbeitsprozesse aufrechterhalten. Sie verfügen über eine höhere Anpassungsfähigkeit und erweisen sich dadurch deutlich krisenresistenter (vgl. Bertschek 2020, 653). 72 Prozent der befragten Interessenvertreter\*innen geben an, dass die Corona-Pandemie zu einer Zunahme der Digitalisierung in ihren Unternehmen geführt habe, und bestätigen damit die vielfach formulierte These, wonach „Corona als Treiber der Digitalisierung“ wirkt.

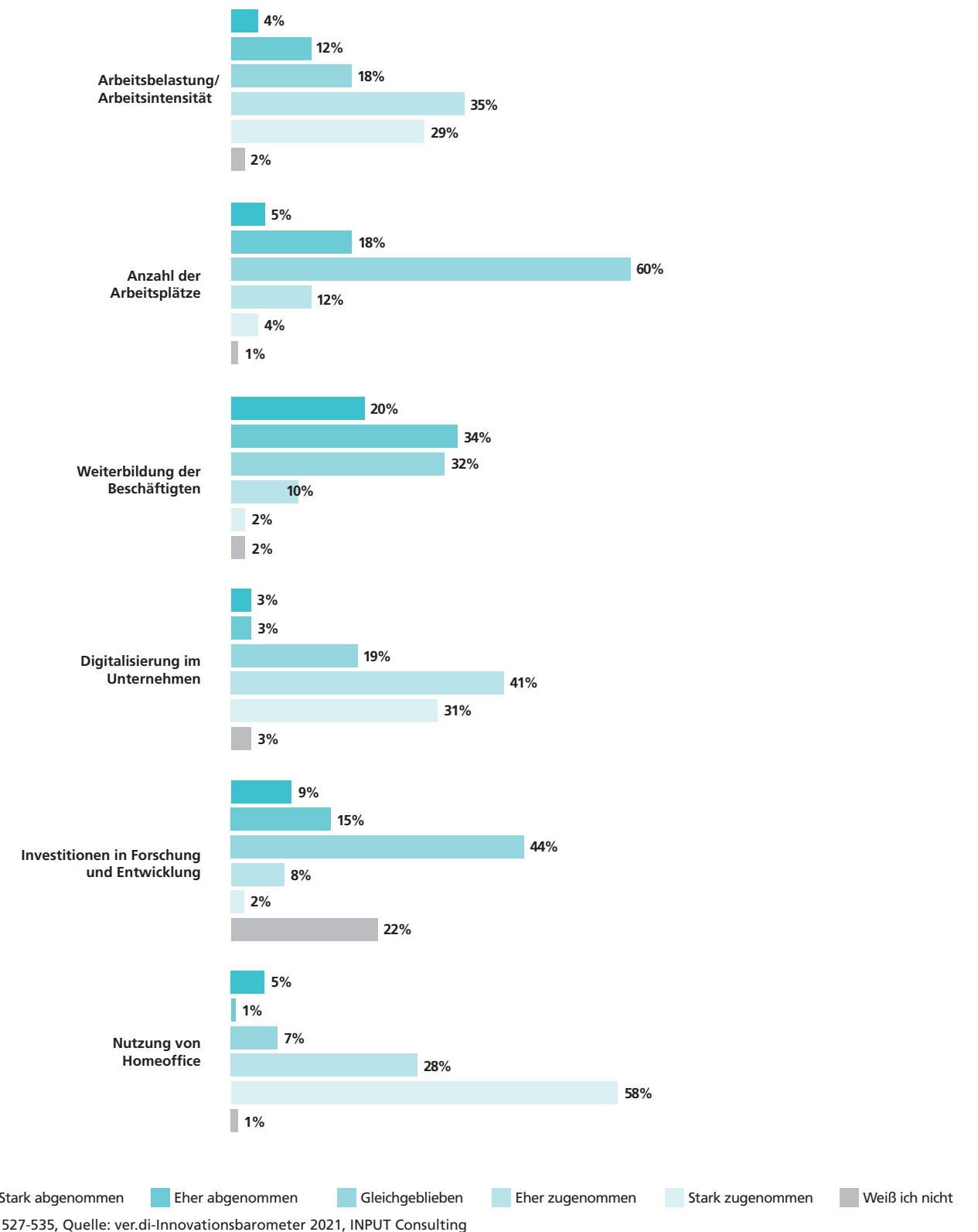
Digitalisierung ist für die Unternehmen nicht nur ein Instrument zur Bewältigung der Folgen der Corona-Krise, sie ist außerdem die wesentliche technologische Basis für viele Prozess- und Produktinnovationen in den Unternehmen. Die vielfältigen, auch kurzfristig zu bewältigenden Herausforderungen der Corona-Pandemie für die Unternehmen bergen die Gefahr, dass bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) aus Kostengründen eingeschränkt werden. Allerdings gibt es auch Unternehmen, die Krisenzeiten als Chance sehen und ihre F&E-Aktivitäten verstärken (vgl. Dachs und Peters 2020). Gefragt nach den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Aktivitäten in Forschung und Entwicklung, berichten 44 Prozent der befragten Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte, dass F&E-Investitionen trotz der Krisensituation gleichgeblieben seien. 10 Prozent geben an, dass sie in ihrem Unternehmen gestiegen seien. Dagegen berichten 24 Prozent von rückläufigen Investitionen in Forschung und Entwicklung infolge der Corona-Pandemie.

Bei dieser Frage zeigen sich deutliche Unterschiede je nach der wirtschaftlichen Betroffenheit der Unternehmen. Von den Befragungsteilnehmer\*innen aus negativ betroffenen Unternehmen geben 37 Prozent an, dass Investitionen in Forschung und Entwicklung abgenommen haben, während bei nicht oder positiv betroffenen Unternehmen der Anteil mit 16 Prozent deutlich niedriger ausfällt. Auffällig an den Antworten: Insgesamt 22 Prozent der Befragten und damit ein vergleichsweise hoher Anteil kann keine Auskunft über mögliche Veränderungen bei den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Kontext der Corona-Krise geben.

Laut Corona-Arbeitsschutzverordnung mussten Arbeitgeber überall dort Homeoffice anbieten, wo dies möglich ist. Während der Corona-Pandemie hat die Anzahl von Beschäftigten entsprechend stark zugenommen, die teilweise oder auch vollständig von zuhause aus arbeiten. 58 Prozent der befragten Interessenvertreter\*innen berichten, die Nutzung von Homeoffice in ihrem Betrieb habe stark zugenommen, weitere 28 Prozent, sie habe „eher zugenommen“. Nach den Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung bieten im April 2021 insgesamt 46 Prozent aller Betriebe ihren Beschäftigten an, im Homeoffice zu arbeiten. Mit der Betriebsgröße steigt dieser Anteil. In Betrieben mit 50 bis 249 Beschäftigten beträgt er 81 Prozent, in Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten 98 Prozent. Von den Beschäftigten, die grundsätzlich Homeoffice nutzen können, arbeiten Ende April 2021 47 Prozent teilweise und weitere 28 Prozent ausschließlich im Homeoffice (vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2021).

Abb. 7 Folgen der betrieblichen Corona-Maßnahmen für das Arbeitsleben

„Die Unternehmen mussten im Hinblick auf die Corona-Krise Maßnahmen ergreifen. Welche Folgen hatten diese Maßnahmen in Ihrem Unternehmen in Bezug auf...?“





# Corona und die Folgen für die Innovationstätigkeit

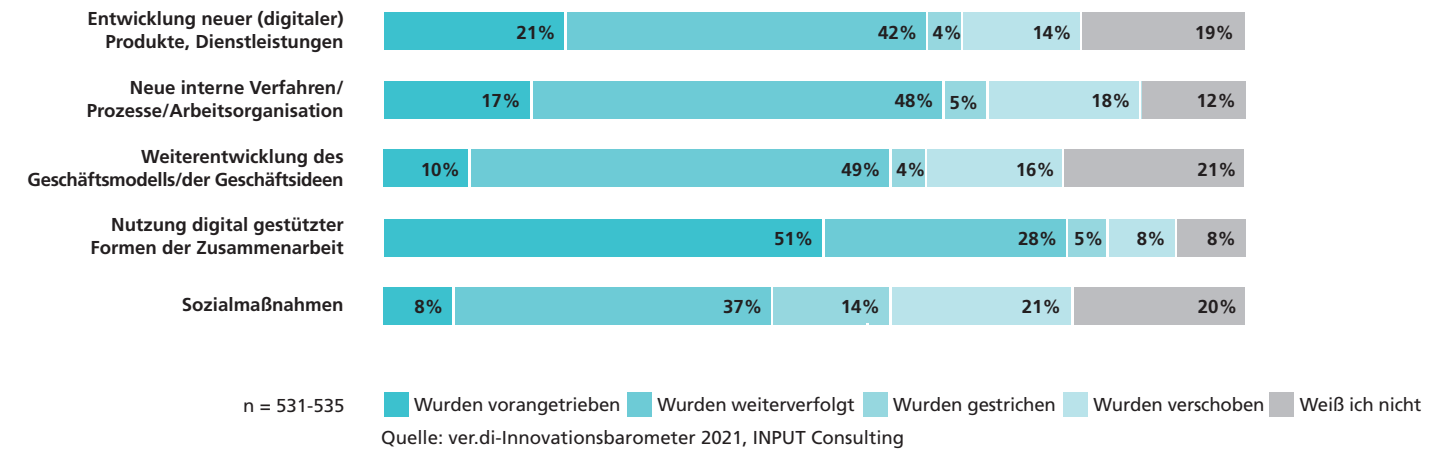
Die Corona-Pandemie kann sehr unterschiedliche Auswirkungen auf die Innovationstätigkeit in den Unternehmen haben. Auf der einen Seite ist die Pandemie bei vielen Unternehmen mit negativen wirtschaftlichen Folgen verbunden. Diese können dazu führen, dass Innovationsaktivitäten und -vorhaben gestrichen oder verschoben werden. Auf der anderen Seite sind Unternehmen in solchen Krisen gezwungen, sich mit der neuen Situation schnell zu arrangieren. Sie führen neue Geschäfts- und Arbeitsprozesse ein, passen ihr Geschäftsmodell an die neuen Bedingungen an und entwickeln neue Produkte und Dienstleistungen. Somit kann eine krisenhafte Entwicklung als Katalysator in der Entwicklung von Produkt- und Prozessinnovationen wirken. Und nicht zuletzt können auch die Zunahme der Digitalisierung in den Unternehmen und damit einhergehende Veränderungen in den Arbeits- und Geschäftsprozessen die Entwicklung sozialer Innovationen fördern.

Für das Innovationsbarometer 2021 wurden die betrieblichen Interessenvertreter\*innen danach gefragt, wie sich die Corona-Pandemie auf Innovationen in verschiedenen Bereichen ihres Unternehmens ausgewirkt hat. Hinsichtlich der Prozess- und Produktinnovationen (neue Produkte/Dienstleistungen, neue interne Verfahren, Weiterentwicklung des Geschäftsmodells) bestätigt sich die Befürchtung nicht, dass die Corona-Pandemie als Hemmnis gewirkt hat. Die Umfrageergebnisse zu diesen drei Aspekten veranschaulicht Abbildung 8 in den oberen drei Balken. Zusammengefasst lautet das Resultat: Nur 4 bis 5 Prozent der betrieblichen Interessenvertreter\*innen geben an, dass Prozess- und Produktinnovationen gestrichen, und zwischen 14 und 18 Prozent, dass sie verschoben worden seien. Bei 42 bis 49 Prozent der Befragten wurde hingegen die Innovationstätigkeit im Bereich der Prozess- und Produktinnovationen wie geplant fortgesetzt, bei 19 bis 21 Prozent wurde sie vorangetrieben.

Abbildung 8 zeigt auch: Positiv wirkte sich die Corona-Pandemie den Angaben von 51 Prozent der Befragten zufolge auf die verstärkte Nutzung digital gestützter Verfahren der Zusammenarbeit im Unternehmen aus. Weitere 28 Prozent gaben an, dass solche Innovationen wie geplant fortgeführt wurden. Ein anderes Bild ergibt sich bei der Frage nach den Wirkungen auf betriebliche Sozialmaßnahmen, das heißt nach Innovationen, die auf die sozialen Bedürfnisse der Beschäftigten ausgerichtet sind, z.B. Unterstützung bei der Kinderbetreuung, betriebliche Altersvorsorge, Bildungsurlaub, Maßnahmen zur Integration sozial benachteiligter Beschäftigtengruppen. Nach den Antworten von 14 Prozent der Befragten wurden Sozialmaßnahmen infolge der Corona-Pandemie gestrichen, weitere 21 Prozent geben an, dass sie verschoben worden seien. 37 Prozent der Befragten berichten demgegenüber, die Sozialmaßnahmen seien auch während der Corona-Pandemie fortgeführt worden, 8 Prozent berichten davon, dass Innovationen auf diesem Gebiet vorangetrieben worden seien.

Abb. 8 Folgen der Corona-Pandemie für die Innovationstätigkeit

„Wie wirkte sich in Ihrem Unternehmen die Corona-Pandemie auf Innovationen in nachfolgenden Bereichen aus?“



# Betriebliche Mitbestimmung

Betriebliche Interessenvertretungen wirken sich insgesamt positiv auf die Bewältigung der Corona-Folgen in den Unternehmen aus. Dies zeigt eine Untersuchung der Hans-Böckler-Stiftung. Der Anteil der Beschäftigten, die sich während der Corona-Krise Sorgen um ihre finanzielle Situation gemacht haben, ist in Betrieben mit Betriebs- oder Personalrat deutlich kleiner als in Betrieben ohne Interessenvertretung. Geringer ist in mitbestimmten Unternehmen auch der Anteil der Beschäftigten, die Einkommenseinbußen hinnehmen mussten, als in Betrieben ohne Betriebs- oder Personalrat (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2021, 7). Dies dürfte vor allem damit zusammenhängen, dass in den mitbestimmten Unternehmen Betriebs- und Personalräte dafür gesorgt haben, die negativen Folgen der Corona-Pandemie abzufedern, so beispielsweise durch die Aufstockung von Kurzarbeitergeld.

## Betriebliche Regelungen zur Bewältigung der Corona-Pandemie

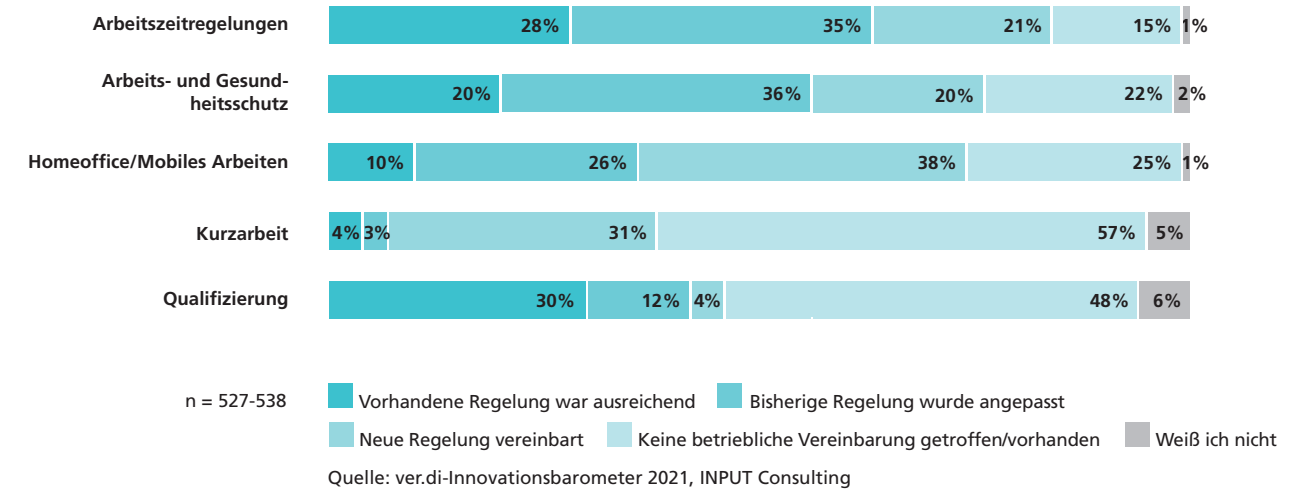
Die Interessenvertreter\*innen, die für das ver.di-Innovationsbarometer befragt wurden, berichten von zahlreichen betrieblichen Vereinbarungen in ihren Unternehmen. Häufig wurden auch vorhandene Regelungen angepasst, um die Folgen der Corona-Pandemie gut zu bewältigen und die Interessen der Beschäftigten zu wahren.<sup>1</sup> Abbildung 9 zeigt: Bei einigen der abgefragten Regelungsfelder erwiesen sich die vorhandenen Vereinbarungen als ausreichend, zu einigen Themen mussten bestehende Regelungen angepasst oder neue Vereinbarungen getroffen werden.

Ein klassisches, wichtiges Regelungsthema ist die Arbeitszeit. Nur 15 Prozent der befragten Interessenvertreter\*innen geben an, dass zu diesem Thema keine Regelung getroffen wurde oder vorhanden ist. In den Augen von 28 Prozent der Befragten erwiesen sich die bestehenden Arbeitszeitvereinbarungen auch während der Corona-Pandemie als ausreichend, 35 Prozent berichten von Anpassungen der vorhandene Regelungen, z.B. durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten oder die Einführung von Schichtmodellen. 28 Prozent der betrieblichen Interessenvertretungen vereinbarten neue Regelungen zur Arbeitszeit.

<sup>1</sup> Die Hans-Böckler-Stiftung hat verschiedene betriebliche Vereinbarungen veröffentlicht, die im Kontext der Corona-Pandemie geschlossen wurden. Die Regelungen betreffen u.a. Hygienemaßnahmen, um die Produktion aufrechtzuerhalten, die Arbeit im Homeoffice, Angebote zur Kinderbetreuung bei Schul- und Kitaschließungen, die Ausgestaltung von Kurzarbeit, Änderungen des Arbeitszeitrahmens und der Arbeitszeitkonten sowie die Einrichtung eines paritätisch besetzten Pandemie-Ausschusses, der Entscheidungen mit Blick auf die Entwicklung der Krise trifft (siehe dazu „Betriebs- und Dienstvereinbarungen: Umgang mit Pandemien“ <https://www.imu-boeckler.de/de/betriebsvereinbarungen-15454-23405.htm?topic=227>).

Abb.9 Betriebliche Vereinbarungen zur Bewältigung der Corona-Pandemie

„Zu welchen Themen wurden betriebliche Vereinbarungen in Ihrem Unternehmen getroffen oder angepasst, um die Folgen der Corona-Pandemie zu bewältigen?“



Mit dem Beginn der Corona-Pandemie waren die Unternehmen gefordert, eine Infektion ihrer Beschäftigten mit dem Virus am Arbeitsplatz zu verhindern. Rechtsvorschriften und Regelungen von Berufsgenossenschaften und Arbeitsschutzbehörden mussten dazu auf die Gegebenheiten im Betrieb übertragen und in der Regel durch betriebliche Vereinbarungen zum Infektionsschutz umgesetzt werden. Nach den Angaben von 20 Prozent der betrieblichen Interessenvertreter\*innen reichten die bestehenden Regelungen aus, um auch während der Corona-Pandemie den erforderlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz zu gewährleisten. In vielen Betrieben mussten bestehende Arbeitsschutzregelungen angepasst (36 Prozent der Antworten) oder neue Vereinbarungen abgeschlossen werden (20 Prozent der Antworten).

Da Arbeit im Homeoffice während der Corona-Pandemie stark zunahm, war der Regelungs- und Gestaltungsbedarf für diese Arbeitsform sehr hoch. Nur jede\*r zehnte betriebliche Interessenvertreter\*in gibt an, dass die bestehenden Regelungen zum Homeoffice ausreichend waren. 26 Prozent der Befragten berichten, in ihrem Betrieb seien Anpassungen von entsprechenden betrieblichen Vereinbarungen vorgenommen worden. 38 Prozent der Befragten geben an, bei ihnen seien neue Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zum Homeoffice abgeschlossen worden. 25 Prozent antworten, in ihrem Betrieb gebe es keine Regelung zum mobilen Arbeiten und Homeoffice. In den meisten dieser Fälle gibt es keinen Bedarf für eine entsprechende Regelung, weil im Unternehmen kein Homeoffice angeboten und nicht mobil gearbeitet wird.

Neue Vereinbarungen zur Kurzarbeit wurden laut Umfrageergebnis in 31 Prozent der Unternehmen abgeschlossen. Deutliche Unterschiede zeigen sich dabei je nach wirtschaftlicher Betroffenheit. In den negativ betroffenen Unternehmen berichten 42 Prozent der betrieblichen Interessenvertreter\*innen vom Abschluss neuer betrieblicher Vereinbarungen zur Kurzarbeit, in den nicht bzw. positiv betroffenen Unternehmen sind es hingegen nur 24 Prozent.

Wenig Neuregelungen gab es beim Thema „Qualifizierung der Beschäftigten“. Nach Auskunft von 30 Prozent der Befragten waren die vorhandenen Betriebs- oder Dienstverein-

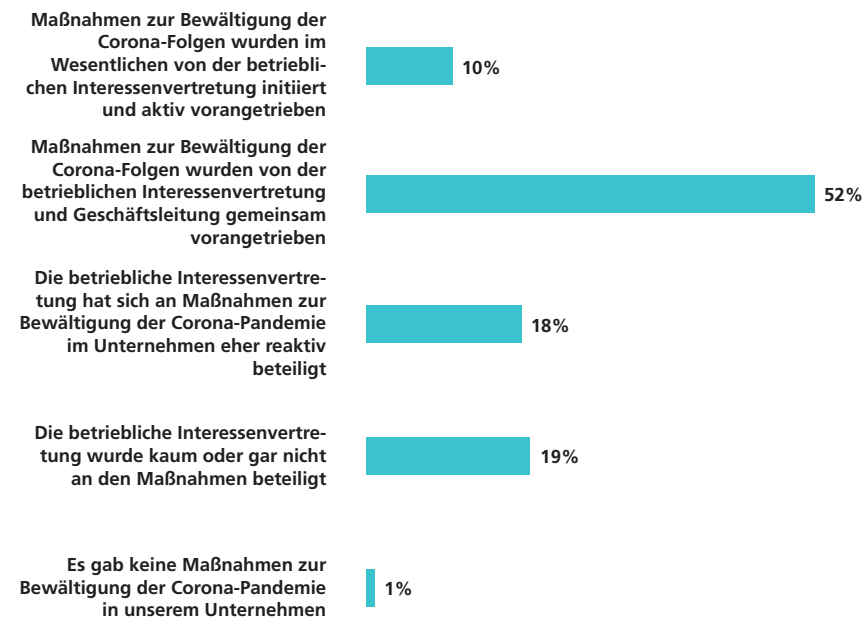
barungen zur Weiterbildung der Beschäftigten ausreichend, 12 Prozent berichten von Anpassungen, 4 Prozent vom Abschluss neuer betrieblicher Vereinbarungen. Die meisten Antworten entfielen mit 48 Prozent auf „keine betriebliche Vereinbarung getroffen/vorhanden“.

### Rolle der betrieblichen Interessenvertretung

Eine Mehrheit von 52 Prozent der befragten betrieblichen Interessenvertreter\*innen gibt an, dass in ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Pandemie gemeinsam mit der Unternehmensleitung vorangetrieben wurden (siehe Abbildung 10). Nach Angaben von 10 Prozent der Befragten wurden betriebliche Maßnahmen im Wesentlichen von der betrieblichen Interessenvertretung initiiert und vorangetrieben. Nach Einschätzung von 18 Prozent der Befragungsteilnehmer\*innen hat sich die betriebliche Interessenvertretung bei der Bewältigung der Corona-Pandemie im Unternehmen eher reaktiv verhalten und sich erst nach Vorlage von Maßnahmen der Geschäftsleitung an deren Regelung beteiligt. 19 Prozent der Befragungsteilnehmer\*innen geben an, dass die betrieblichen Interessenvertreter\*innen gar nicht oder kaum in die Bewältigung der Folgen der Corona-Pandemie in ihrem Unternehmen eingebunden und beteiligt waren.

Abb. 10 Rolle der betrieblichen Interessenvertretung bei der Bewältigung der Corona-Pandemie

„Welche Rolle spielte die betriebliche Interessenvertretung bei der Bewältigung der Folgen der Corona-Pandemie in Ihrem Unternehmen?“



n = 537 Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2021, INPUT Consulting

## Resilienz der Unternehmen

Mit der Corona-Pandemie wurde auch die Frage der Resilienz von Unternehmen und der öffentlichen Daseinsvorsorge vielfach diskutiert. Unter „Resilienz“ wird in diesem Zusammenhang die Widerstandsfähigkeit von Organisationen und Systemen verstanden – die Fähigkeit, nach einer Störung und äußeren Belastung wieder in den „Normalzustand“ zurückzukehren. Dazu ist es wichtig, dass Organisationen schnell und flexibel auf äußere Veränderungen reagieren können. Hierfür sind „Redundanzen“ erforderlich – Spielräume und Ressourcen, die sich bei einer Störung schnell aktivieren lassen. Als entscheidend gelten (personelle) Reserven und eine hohe Anpassungsfähigkeit von Mitarbeiter\*innen, die gut qualifiziert sind, sich im Bedarfsfall flexibel einsetzen lassen und zu übergreifendem Denken sowie zur Übernahme von Verantwortung in der Lage sind. Es hat sich während der Corona-Krise gezeigt, wie wichtig Digitalisierung für die Einstellung auf neue Bedingungen sein kann. Für eine starke Widerstandsfähigkeit ist zudem ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit Voraussetzung, um aus „externen Schocks“ zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Und nicht zuletzt ist auch Solidarität und Gemeinsinn erforderlich, um als Unternehmen solche Situation gemeinsam mit den Beschäftigten erfolgreich zu bestehen (vgl. Promberger 2020; Hiermaier et al. 2021).

Eine gute Resilienz ist insbesondere bei Unternehmen im Bereich der Daseinsvorsorge erforderlich. Wasser- und Energieversorgung, IT- und Telekommunikationsdienste, Finanzdienstleistungen, Transport, Verkehr, Nahrung und die Gesundheitsversorgung, aber auch die öffentliche Verwaltung und Medienunternehmen gehören zu den Unternehmen der „kritischen Infrastruktur“. Sie sollten ein besonders hohes Maß an Widerstandsfähigkeit aufweisen, um auch im Krisenfall funktionsfähig zu bleiben und die Versorgung mit dem „Lebensnotwendigen“ und die Aufrechterhaltung gesellschaftlich wichtiger Funktionen, von Gesundheit und Sicherheit zu gewährleisten. Auf solche „systemrelevanten“ Einrichtungen ist nicht nur die Gesellschaft angewiesen. Auch für privatwirtschaftliche Unternehmen stellt die öffentliche Daseinsvorsorge wichtige Leistungen und Infrastrukturen zur Verfügung.

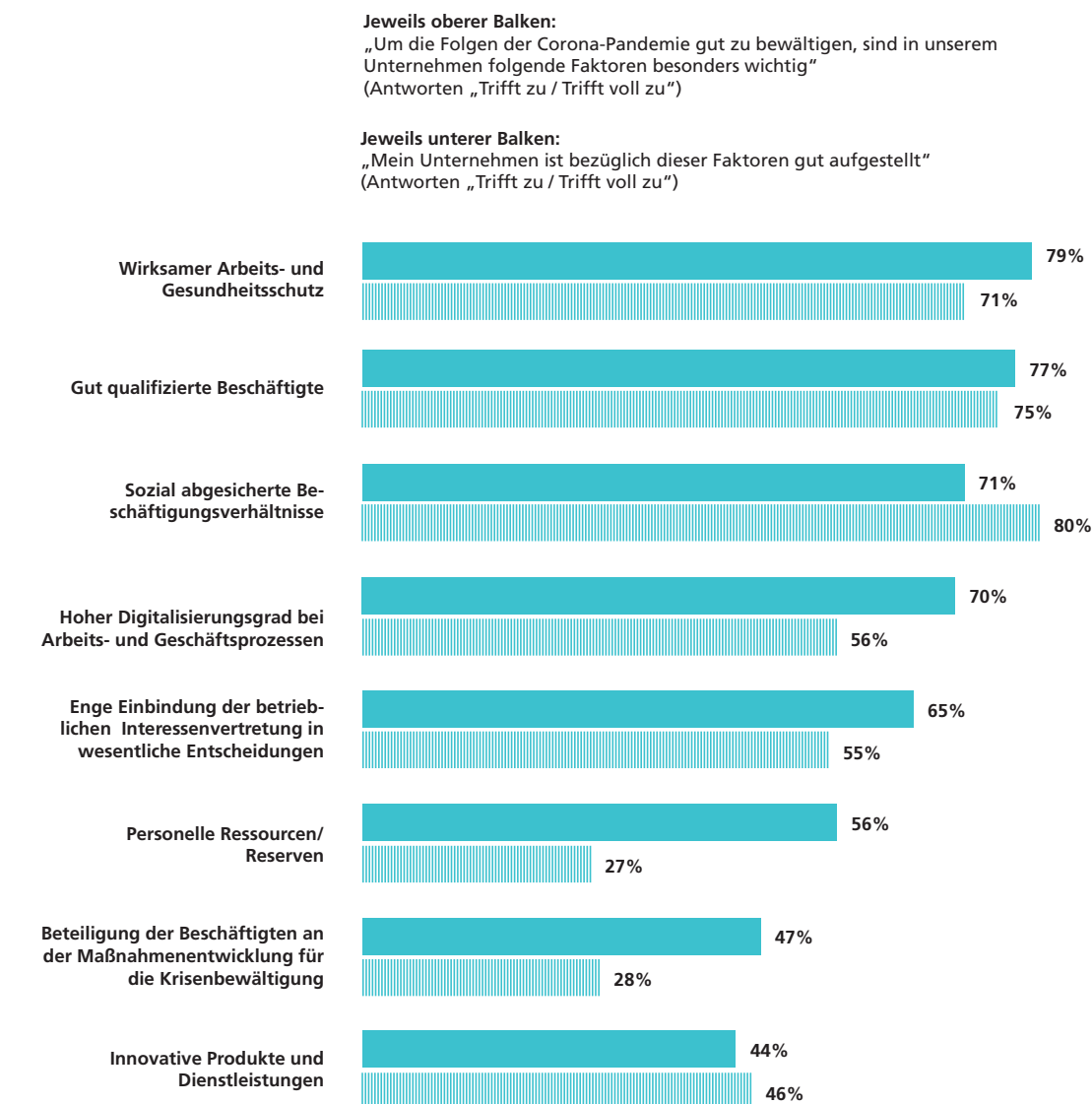
### Was ist wichtig für die Bewältigung der Corona-Krise?

Beim ver.di-Innovationsbarometer 2021 wurden die betrieblichen Interessenvertreter\*innen auch danach gefragt, welche Faktoren aus ihrer Sicht wichtig sind, um die Pandemie-Folgen gut zu bewältigen, und wie ihr Unternehmen diesbezüglich aufgestellt ist. Das Ergebnis veranschaulicht Abbildung 11: Die wichtigsten Faktoren für eine hohe Widerstandsfähigkeit von Unternehmen gegenüber krisenhaften Entwicklungen sind nach Einschätzung der überwiegenden Mehrheit der befragten Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte ein wirksamer Arbeits- und Gesundheitsschutz (79 Prozent), gut qualifizierte Beschäftigte (77 Prozent), sozial abgesicherte Beschäftigungsverhältnisse (71 Prozent) und ein hoher Digitalisierungsgrad bei Arbeits- und Geschäftsprozessen (70 Prozent). Von großer Bedeutung für



die Resilienz von Unternehmen ist ferner die enge Einbindung der betrieblichen Interessenvertretung in wesentliche Entscheidungen (65 Prozent der Antworten) sowie ausreichend personelle Ressourcen, um auf krisenhafte Entwicklungen gut reagieren zu können (56 Prozent). Die Beteiligung der Beschäftigten an der Maßnahmenentwicklung erachten 47 Prozent der Befragten als einen entscheidenden Faktor, innovative Produkte und Dienstleistungen 44 Prozent.

Abb. 11 Was zur Bewältigung der Corona-Krise im Unternehmen wichtig wäre und wie das Unternehmen dazu aufgestellt ist



n = 530-538 Quelle: ver.di-Innovationsbarometer 2021, INPUT Consulting

Ein differenziertes Bild ergibt der Vergleich zwischen den Aussagen zu den Anforderungen und zum Ist-Zustand. Auch dazu gibt die Abbildung 11 Aufschluss. Zu erkennen ist: Beim Arbeits- und Gesundheitsschutz besteht Verbesserungsbedarf in den Unternehmen. Bei der Qualifikation der Arbeitnehmer\*innen stimmen Anforderungen und Ist-Zustand im Hinblick auf die Widerstandskraft der Unternehmen nahezu überein. Ähnlich ist es auch bei der Verfügbarkeit innovativer Produkte und Dienstleistungen, was jedoch für die Resilienz von Unternehmen als weniger bedeutsam eingeschätzt wird. Unter dem Aspekt „Sozial abgesicherte Beschäftigungsverhältnisse“ sehen 80 Prozent der Befragten ihr Unternehmen gut aufgestellt, doch nur 71 Prozent betrachten dies als relevant für die Krisenbewältigung.

In Sachen Beteiligung der Interessenvertretungen weicht der Ist-Zustand von den formulierten Anforderungen deutlich ab. Eine beträchtliche Differenz zeigt sich auch beim Thema Digitalisierung. Von 70 Prozent der betrieblichen Interessenvertreter\*innen als bedeutsam erachtet, um die Folgen der Corona-Pandemie gut bewältigen zu können, sind nur 56 Prozent der Meinung, dass ihr Unternehmen diesbezüglich gut aufgestellt ist. Die größten Unterschiede zwischen Soll und Ist zeigen sich bei den Themen personelle Ressourcen und Beteiligung der Beschäftigten. Dies signalisiert auch vor dem Hintergrund der oben angesprochenen Arbeitsbelastungen deutlich Handlungsbedarf.

#### Was haben die Unternehmen aus der Krise gelernt?

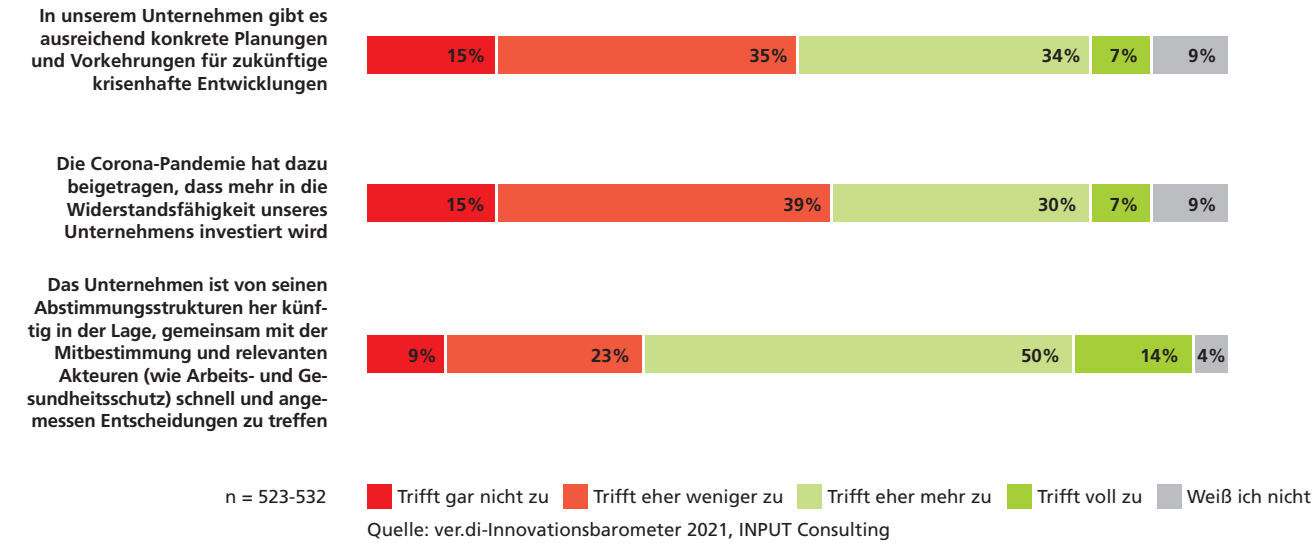
Sind die Unternehmen widerstandsfähiger und krisenfester im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen geworden? Abbildung 12 gibt zu erkennen: Die Einschätzung der betrieblichen Interessenvertreter\*innen ist diesbezüglich zweigeteilt, wobei die skeptischen Stimmen etwas überwiegen. Insgesamt 41 Prozent (Summe der Antworten „trifft voll zu“ / „trifft eher mehr zu“) der Befragten sind der Meinung, dass es in ihren Unternehmen ausreichend konkrete Planungen und Vorkehrungen für zukünftige krisenhafte Entwicklungen gibt. Zusammen 50 Prozent hingegen vertreten die Ansicht, dass es in ihren Unternehmen solche Planungen und Vorkehrungen eher nicht bzw. gar nicht gibt. Die restlichen 9 Prozent wissen die Frage nicht zu beantworten.

Die Auswertung der Antworten differenziert nach der wirtschaftlichen Betroffenheit der Unternehmen führt zu einem Ergebnis, das zu denken gibt: Von den Unternehmen, die durch die Folgen der Corona-Pandemie wirtschaftlich negativ betroffen sind, haben nur 38 Prozent entsprechende Vorkehrungen für künftige krisenhafte Entwicklungen getroffen. Mit 46 Prozent deutlich höher liegt der Anteil demgegenüber in Unternehmen, die in wirtschaftlicher Hinsicht nicht oder positiv von der Corona-Krise betroffen sind.

Werden die Unternehmen künftig mehr in die Widerstandsfähigkeit investieren? Insgesamt 37 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass dies in ihrem Unternehmen der Fall sein werde. 54 Prozent sehen dies (eher) nicht. 9 Prozent können keine Auskunft dazu geben. In einem Punkt zeigt sich eine Mehrheit der befragten Interessenvertreter\*innen jedoch eher optimistisch: 64 Prozent vertreten die Einschätzung, dass ihr Unternehmen bei ähnlichen Geschehnissen wie der Corona-Pandemie in der Lage sein werde, die erforderlichen Entscheidungen gemeinsam mit den Mitbestimmungsorganen und anderen relevanten Akteuren schnell und angemessen zu treffen. Unter den betrieblichen Interessenvertreter\*innen aus Unternehmen, die von der Corona-Krise nicht oder wirtschaftlich positiv betroffen sind, ist der Anteil mit 68 Prozent höher als bei den Befragten aus wirtschaftlich negativ betroffenen Betrieben (59 Prozent).

Abb. 12 Lessons learned im unternehmerischen Handeln

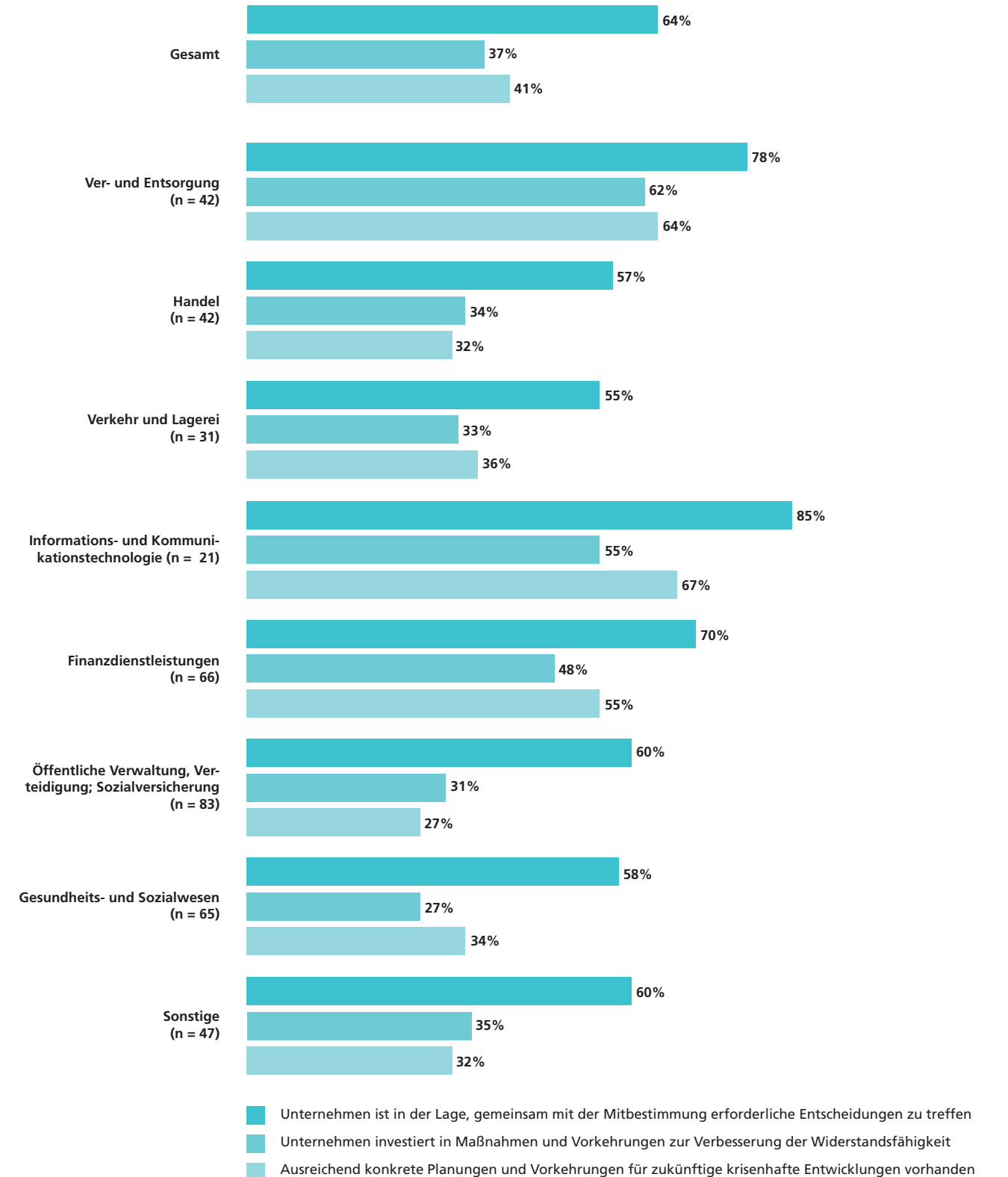
„Inwieweit ist Ihr Unternehmen aufgrund der Erfahrungen aus der Corona-Pandemie widerstandsfähiger und krisenfester im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen geworden?“



Einen Überblick über die Einschätzung der betrieblichen Interessenvertreter\*innen zur Resilienz ihrer Unternehmen nach Branchen zeigt Abbildung 13. In der Darstellung sind die zustimmenden Antworten („trifft voll zu“ / „trifft eher zu“) zusammengefasst. Zu erkennen ist: In allen Branchen ist eine Mehrzahl der Interessenvertreter\*innen der Meinung, dass ihr Unternehmen künftig in der Lage sein werde, die erforderlichen Entscheidungen in einer krisenhaften Situation gemeinsam mit den Mitbestimmungsorganen zu treffen. In vielen Branchen vertreten jedoch nur etwa ein Drittel oder sogar noch weniger der Befragten die Meinung, dass ihr Unternehmen ausreichend in Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Widerstandsfähigkeit investiere und ausreichend Vorkehrungen für zukünftige krisenhafte Entwicklungen getroffen habe. Nur in drei Branchen kommt eine Mehrheit der befragten Interessenvertreter\*innen zu der Einschätzung, ihr Unternehmen habe aus der Corona-Pandemie gelernt und ausreichend Maßnahmen für künftige Krisensituationen ergriffen. Bei diesen drei Branchen handelt es sich um Ver- und Entsorgung, IKT sowie Banken und Versicherungen. Nicht dazu zählen das Sozial- und Gesundheitswesen, die öffentliche Verwaltung, der Handel sowie die Verkehrs- und Logistikunternehmen. Damit fehlen wichtige Bereiche, die zur „kritischen Infrastruktur“ gehören, während der Corona-Pandemie von herausragender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Bedeutung für die Aufrechterhaltung des Gemeinwesens waren und dies auch künftig sein werden. Doch eine Vielzahl der systemrelevanten Unternehmen dort haben nach Meinung der betrieblichen Interessenvertreter\*innen keine ausreichenden Vorkehrungen und Investitionen für künftige Krisensituationen getroffen.

Abb. 13 Erfahrungen aus der Corona-Krise – Einschätzung zur Resilienz nach Branchen im Überblick

Anteile von Antworten mit „Trifft eher“ / „Trifft voll zu“



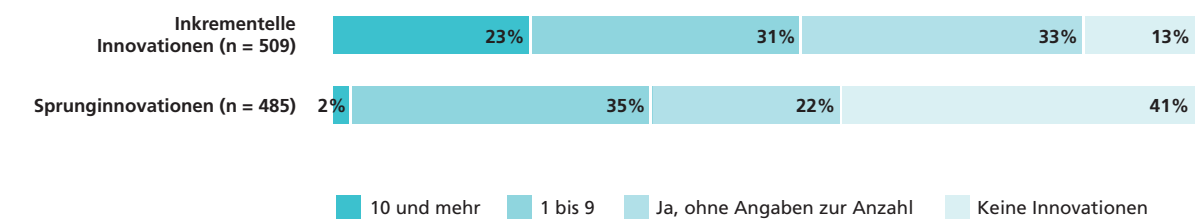
# Innovationsgeschehen im Dienstleistungssektor

## Innovationen in Dienstleistungsunternehmen

Innovationen sind Neuerungen bei Produkten, Arbeits- und Geschäftsprozessen, beim Einsatz von Technologien, neuen Verfahren und sozialen Praktiken in der betrieblichen Arbeitswelt. Üblich ist es, zwischen Sprunginnovationen und inkrementellen Innovationen zu unterscheiden.

- Sprunginnovationen werden Neuerungen genannt, die eine „sprunghafte“ Veränderungsdynamik auslösen, bisherige Angebote und Anbieter verdrängen oder das bisherige Angebotsspektrum erweitern. In Summe geben 59 Prozent der Befragungsteilnehmer\*innen an, dass es in ihrem Unternehmen Sprunginnovationen gegeben hat (vgl. Abb. 14).
- Innovationen finden aber meist nicht disruptiv, sondern inkrementell, also schrittweise statt. Dabei werden bestehende Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse verbessert, ihre Erstellung wird effektiviert und ihr Anwendungsbereich erweitert. Bei jeder Fortentwicklung und Modernisierung eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Prozesses handelt es sich um eine inkrementelle Innovation. Solche Arten von Neuerungen gab es in den Unternehmen von 87 Prozent der befragten Interessenvertreter\*innen (vgl. Abb. 14).

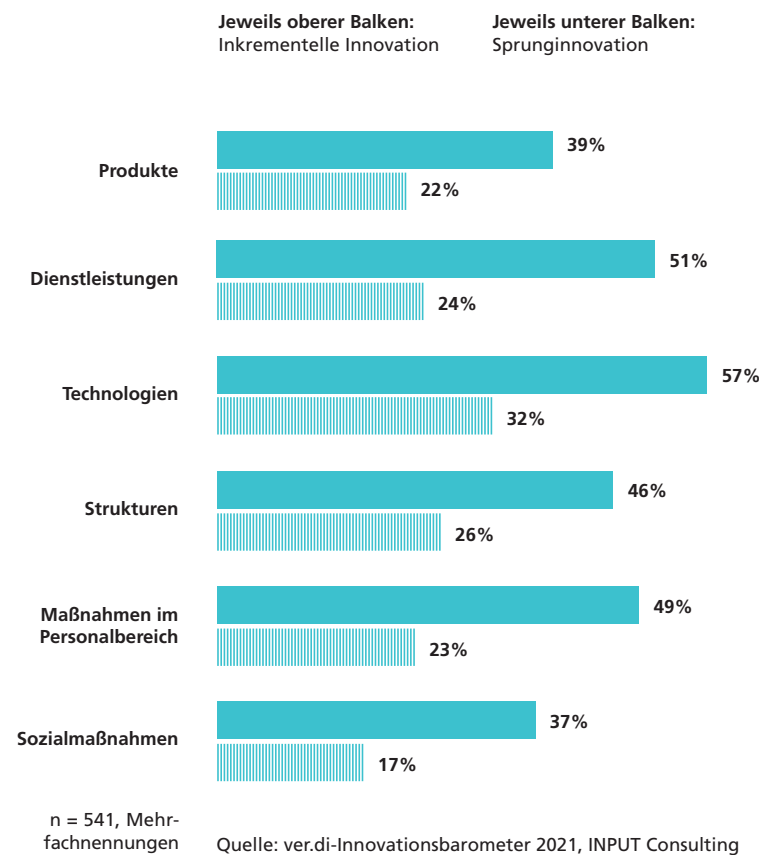
Abb. 14 Verteilung der inkrementellen und Sprunginnovationen im Dienstleistungssektor nach Häufigkeiten



Innovationen können sich auf Produkte und Dienstleistungen beziehen, den Technologieeinsatz betreffen oder sich auf Strukturen richten (z.B. die Arbeits- und Unternehmensorganisation, die Kommunikationsstruktur oder das Wissensmanagement). Innovationen finden im Personalbereich statt, in Bezug auf die Personalentwicklung oder die Qualifizierung der Beschäftigten und sie können auch Sozialmaßnahmen betreffen. Dies ist der Fall, wenn Neuerungen auf die sozialen Bedürfnisse der Beschäftigten ausgerichtet sind, wie beispielsweise Unterstützung bei der Kinderbetreuung, betriebliche Altersvorsorge, Bildungsurlaub oder auch Maßnahmen zur Integration sozial benachteiligter Beschäftigtengruppen. Technische Innovationen können sozial innovativ sein, sind es aber nicht zwangsläufig. Sozial innovativ ist, was zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen beiträgt.

Abbildung 15 zeigt das Ausmaß des Innovationsgeschehens in den Betrieben, differenziert nach dem Innovationsgegenstand und getrennt nach Sprung- und inkrementellen Innovationen ausgewiesen. Zu erkennen ist die große Bedeutung des Technologiesektors. 57 Prozent der Betriebs-, Personal- oder Aufsichtsräte berichten von inkrementellen technischen Innovationen in ihrem Unternehmen (darunter können der Einsatz neuer Software-Versionen oder verbesserte IT-Systeme fallen). Des Weiteren gibt es nach Angaben von jeweils rund der Hälfte der Befragten inkrementelle Innovationen im Bereich Dienstleistungen (z.B. erweiterte Online-Angebote aufgrund der Corona-Pandemie), im Personalbereich sowie bei den Strukturen im Unternehmen. Von inkrementellen Innovationen im Bereich der Produkte und bei den Sozialmaßnahmen wussten hingegen nur 39 bzw. 37 Prozent der Befragten zu berichten.

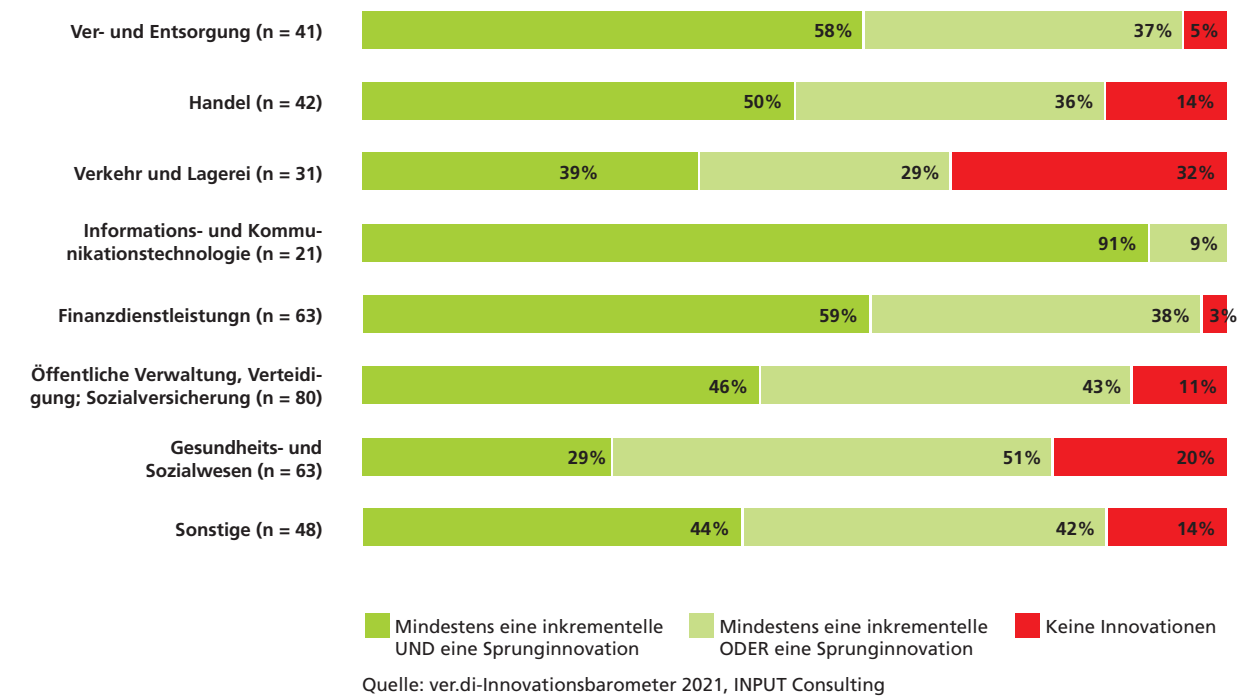
Abb. 15 Anteil der Befragten, in deren Unternehmen es mindestens eine Innovation in den letzten zwei Jahren gab



Dem Ranking bei den inkrementellen Innovationen ähnelt die Reihenfolge bei den Sprunginnovationen. Solche gab es nach Aussage von 32 Prozent der Befragten im Bereich der Technologieentwicklung in ihrem Betrieb (z.B. neue IT-Anwendungen oder auch die Einführung von Systemen Künstlicher Intelligenz). Jeweils rund ein Viertel der Befragten berichtet von Sprunginnovationen in den drei Bereichen Personal, Dienstleistungen und Strukturen. (Ein Beispiel für eine Struktur bezogene Sprunginnovation wäre die Einführung agiler Projektarbeit.) In den Betrieben von 22 Prozent der Befragten gab es Sprunginnovationen im Produktbereich, bei 17 Prozent waren Sozialmaßnahmen der Gegenstand.

Die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens sind zu einem großen Teil durch sein Geschäftsmodell, seine Produkte und Dienstleistungen und somit durch die Branchenzugehörigkeit geprägt. Wie groß die Unterschiede im Aktivitätsgrad zwischen den Branchen sind, veranschaulicht Abbildung 16. Angesichts der numerischen Bedeutung von Innovationen im Technologiebereich (siehe Abbildung 15) kann die Spitzenstellung der IKT-Branche nicht verwundern. Alle befragten betrieblichen Interessenvertreter\*innen von IKT-Unternehmen, 100 Prozent also, berichten, dass es in ihrem Unternehmen mindestens eine Sprung- oder inkrementelle Innovation in den letzten beiden Jahren gegeben habe. Hoch sind die entsprechenden Anteile mit 97 Prozent auch bei den Finanzdienstleistungen und mit 95 Prozent in der Ver- und Entsorgungswirtschaft. Im Mittelfeld rangieren die öffentliche Verwaltung mit 89 Prozent und die Handelsbranche sowie die unter „Sonstige“ zusammengefassten Unternehmen mit jeweils 86 Prozent. Im Sozial- und Gesundheitswesen sowie bei Verkehr- und Lagerei betragen die entsprechenden Anteile hingegen nur 80 bzw. 68 Prozent. Dies bedeutet: In den beiden Branchen gibt es mit 20 Prozent bzw. 32 Prozent einen beträchtlichen Anteil von Unternehmen, in denen es nach Auskunft der betrieblichen Interessenvertreter\*innen innerhalb von zwei Jahren keine einzige Innovation gegeben hat.

Abb. 16 Innovationen im Dienstleistungssektor, differenziert nach Wirtschaftszweigen

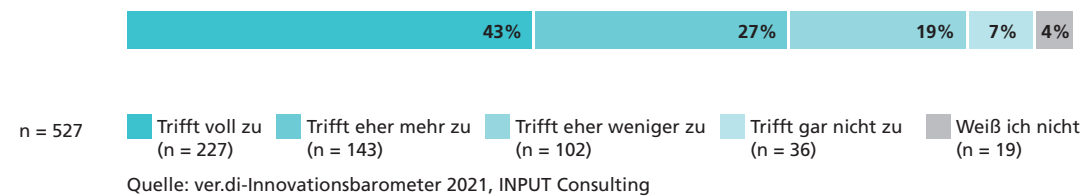


# Innovationen durch Digitalisierung

Durch die Corona-Pandemie haben Digitalisierungsprozesse in den Unternehmen einen zusätzlichen Schub erhalten. Dies hat Folgen für das Innovationsgeschehen, wie aus Abbildung 17 hervorgeht: Nach Meinung von insgesamt 70 Prozent der Befragten verstärkt die Digitalisierung den Druck, innovativ tätig zu werden.

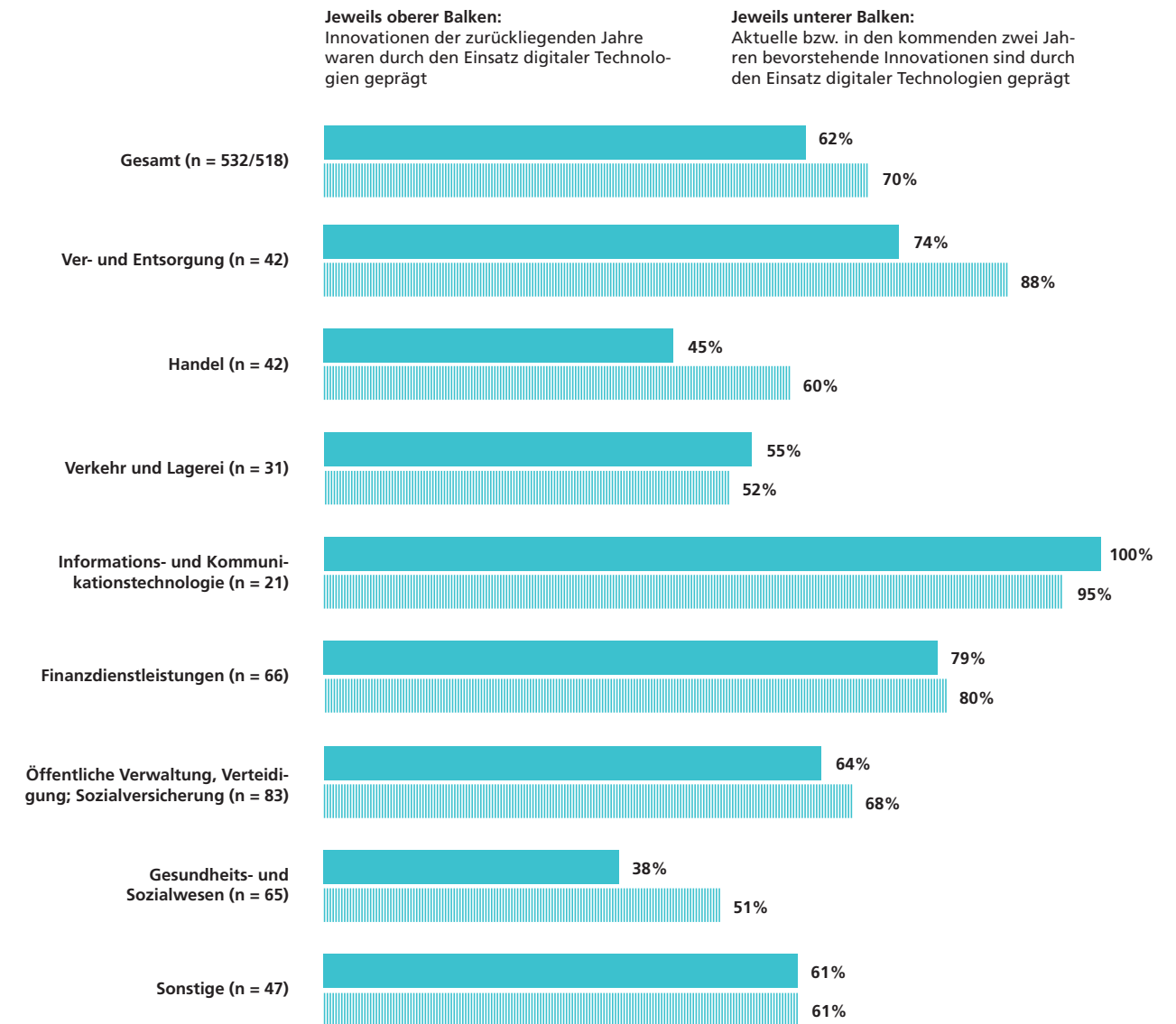
Abb. 17 Digitalisierung als Innovationstreiber

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



Die Bedeutung der Digitalisierung fürs Innovationsgeschehen wird auch durch Abbildung 18 deutlich. 62 Prozent der befragten betrieblichen Interessenvertreter\*innen geben an, dass Innovationen in ihren Unternehmen in den zurückliegenden Jahren durch den Einsatz digitaler Technologien geprägt worden seien; 70 Prozent sind der Meinung, dass dies in den kommenden zwei Jahren der Fall sein werde. Die Abbildung veranschaulicht auch, dass in diesem Punkt deutliche Unterschiede zwischen den Branchen bestehen. Es überrascht wenig, dass die Bedeutung digitaler Technologien fürs Innovationsgeschehen in der IKT-Branche am größten ist und danach die Bereiche Finanzdienstleistungen sowie Ver- und Entsorgungsunternehmen die höchsten Werte aufweisen. Während im Branchenvergleich die öffentliche Verwaltung sowie Verkehr und Lagerei im Mittelfeld rangieren, ist im Handel sowie im Gesundheits- und Sozialwesen ein deutlich niedrigerer Anteil der Befragten der Meinung, dass Innovationen in den zurückliegenden Jahren durch digitale Technologien geprägt worden seien. Allerdings gehen in den beiden letztgenannten Branchen 60 bzw. 51 Prozent der betrieblichen Interessenvertreter\*innen davon aus, dass die Bedeutung der Digitalisierung für die Innovationstätigkeit bei ihnen künftig zunehmen werde. Eventuell ist dies bereits eine Schlussfolgerung, die sie aus den Erfahrungen der Corona-Pandemie gezogen haben.

Abb. 18 Digitalisierung und Innovationen – der Zusammenhang nach Branchen



Eine andere Frage ist die nach der Einbeziehung der Beschäftigten ins Innovationsgeschehen. Innovationen werden schließlich nicht nur in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen kreiert. Eine Vielzahl neuer Ideen entsteht auch aus dem Kreis der Mitarbeiter\*innen. Aufgrund ihres betrieblichen Anwendungswissens können sie Anstöße für neue Produkte und Dienstleistungen geben, aus der Erfahrungen ihres Arbeitsalltags innovative Verfahren initiieren und wertvolle Rückmeldungen aus Kundengesprächen in den Innovationsprozess einspeisen. Nach den Befragungsergebnissen des Innovationsbarometers 2021 verfügen viele Unternehmen jedoch nicht über innovationsförderliche Rahmenbedingungen, um das Innovationspotenzial ihrer Mitarbeiter\*innen zu heben. Abbildung 19 dokumentiert: Nur ein Drittel der betrieblichen Interessenvertreter\*innen gibt an, dass die Beschäftigten ihres Unternehmens über ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügen, um neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren.

Abb. 19 Handlungsspielräume der Beschäftigten im Innovationsgeschehen

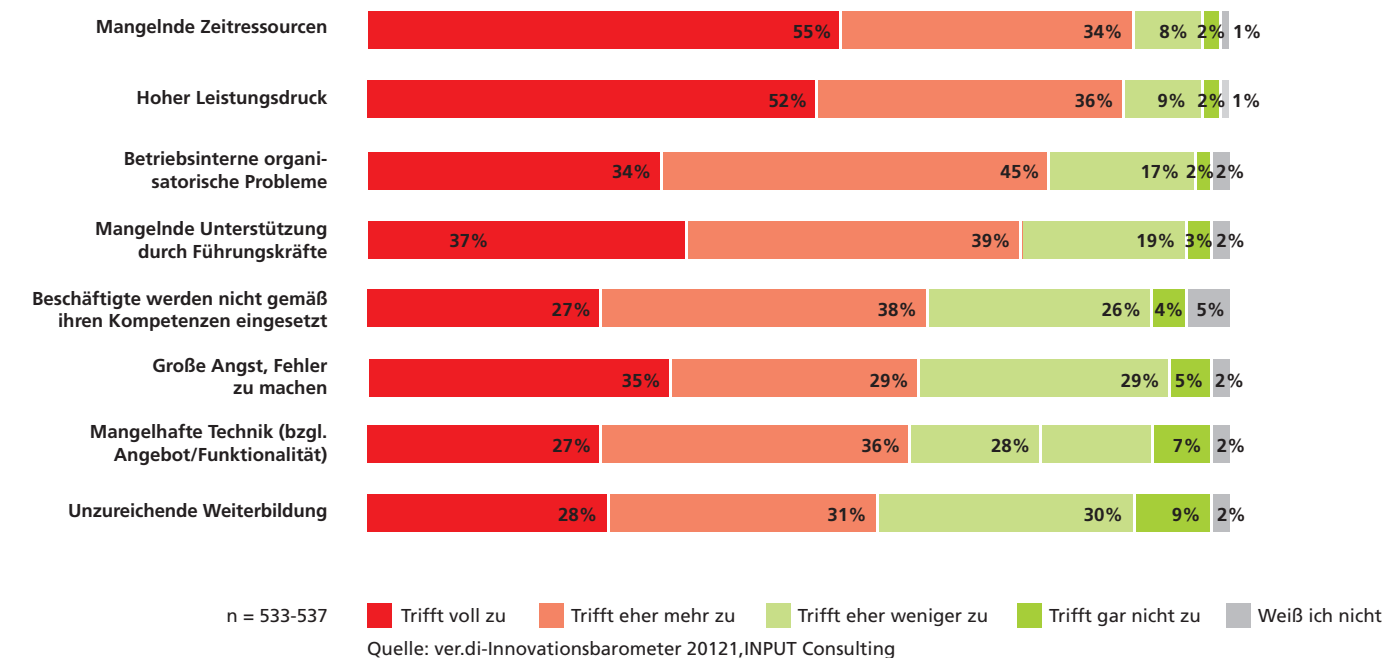
„Die Beschäftigten verfügen in ihren Aufgabenbereichen über ausreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume, um neue Ideen zu entwickeln und auszuprobieren.“



Welche weiteren Faktoren hemmen die Innovationstätigkeit von Mitarbeiter\*innen? Aufschlüsse dazu bietet Abbildung 20: Es sind vor allem mangelnde Zeitressourcen und ein hoher Leistungsdruck, die wenig Raum für die Entwicklung von Innovationen lassen (89 Prozent bzw. 88 Prozent Antworten „trifft voll zu“ / „trifft eher zu“). Als erhebliche Barrieren erweisen sich außerdem betriebsinterne organisatorische Probleme (79 Prozent) sowie die mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte (76 Prozent). 65 Prozent sehen eine Ursache darin, dass Beschäftigte nicht ihrer Kompetenz entsprechend eingesetzt werden. Nach Meinung von 64 Prozent der Befragten hindert die Angst, Fehler zu machen, die Innovationstätigkeit der Beschäftigten. 63 Prozent geben an, dass unzureichende bzw. nicht funktionale Technik am Arbeitsplatz ein wesentliches Innovationshemmnis sei. 59 Prozent sehen in unzureichender Weiterbildung der Mitarbeiter\*innen eine Ursache.

Abb. 20 Hemmnisse für die Innovationstätigkeit der Beschäftigten

„Folgende Faktoren behindern meiner Meinung nach die Innovationstätigkeit der Beschäftigten“:



Mangelnde zeitliche Ressourcen und hoher Leistungsdruck hängen eng mit der Arbeitsintensität zusammen. Bereits in den zurückliegenden Befragungen zum Innovationsbarometer hatten die Befragten mehrheitlich (2019 waren dies 93 Prozent) von Arbeitsintensivierung berichtet. Bei der Befragung 2021 geben 94 Prozent der betrieblichen Interessenvertreter\*innen an, die Arbeitsintensität habe in den vergangenen zwei Jahren im Unternehmen zugenommen (vgl. Abb. 21). Negativ wirkt sich überdies die unzureichende Personalausstattung aus. 55 Prozent der Befragten berichten, in den vergangenen beiden Jahren sei in ihrem Unternehmen Personal abgebaut worden, während gleichzeitig die Arbeitsmenge gleichgeblieben oder gestiegen sei (vgl. Abb. 22). Unter solchen Voraussetzungen ist es für die Beschäftigten schwer, abseits des Tagesgeschäftes ausreichend Zeit zu finden, um sich an der Entwicklung neuer Ideen zu beteiligen.

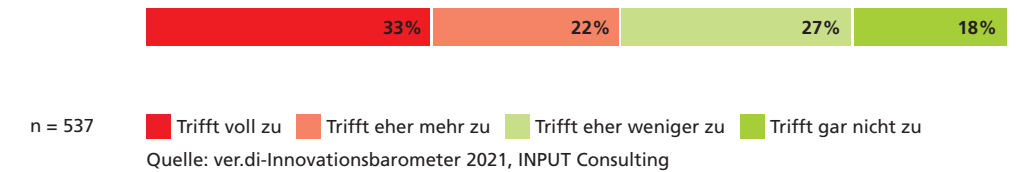
Abb. 21 Entwicklung der Arbeitsintensität im Unternehmen

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



Abb. 22 Personalabbau trotz unverminderter Arbeitsmenge

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

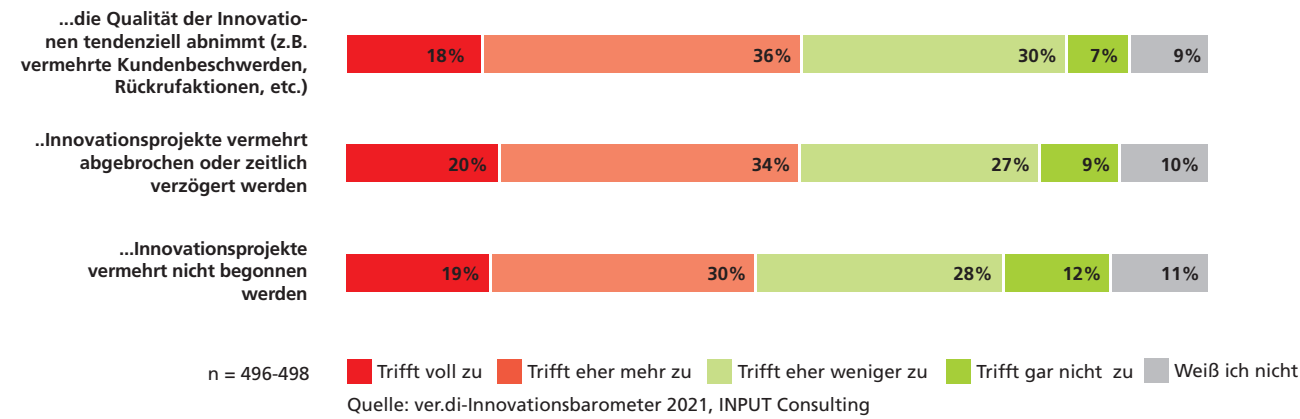


Die Arbeitsintensivierung führt nicht nur dazu, dass sich viele Beschäftigte nicht am betrieblichen Innovationsgeschehen beteiligen können. Arbeitsverdichtung wirkt auch direkt nachteilig auf die Innovationstätigkeit der Unternehmen. Abbildung 23 zeigt: Nach Meinung von jeweils 54 Prozent der Befragten führt die gestiegene Arbeitsintensität dazu, dass die Qualität der Innovationen tendenziell abnimmt bzw. Innovationsprojekte vermehrt abgebrochen oder zeitlich verzögert werden. 49 Prozent gehen davon aus, dass Innovationsprojekte aufgrund der hohen Arbeitsbelastung vermehrt erst gar nicht begonnen werden. Dadurch würde die Innovationsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft beeinträchtigt werden.



Abb. 23 Wirkung der Arbeitsintensivierung auf das Innovationsgeschehen

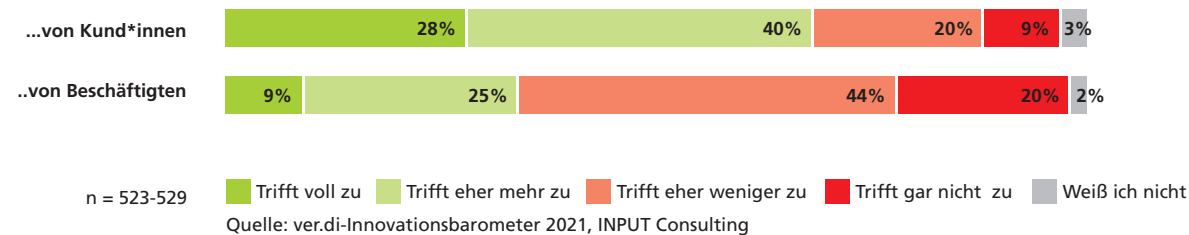
„Die gestiegene Arbeitsintensität führt meiner Meinung nach u.a. dazu, dass...“



Wie steht es um den Nutzen der Produkt- und Prozessinnovationen für Kund\*innen, etwa in Form neuer oder verbesserter Produkte und Dienstleistungen? Und in welchem Maße werden die Innovationen den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht, etwa durch innovative Arbeitsmodelle? Aufschlüsse dazu bietet Abbildung 24: Nach Einschätzung von insgesamt 68 Prozent der befragten Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte hat die betriebliche Innovationstätigkeit den Bedürfnissen von Kund\*innen entsprochen. Ein deutlich geringerer Anteil von 34 Prozent der Befragten hat den Eindruck, dass die getätigten Innovationen den Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht geworden sind. Von der Erfüllung der Kriterien für Gute Arbeit ist das derzeitige Innovationsgeschehen also noch weit entfernt.

Abb. 24 Berücksichtigung der Bedürfnisse von Kund\*innen und Beschäftigten bei betrieblichen Innovationen

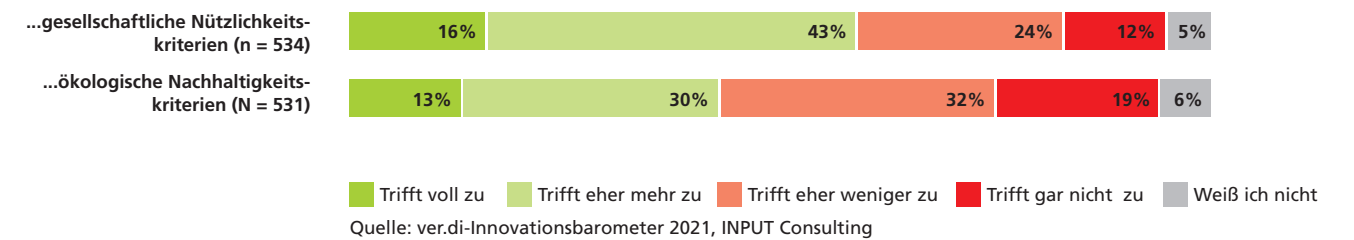
„Ich habe insgesamt den Eindruck, dass die betriebliche Innovationstätigkeit in den letzten zwei Jahren den Bedürfnissen entsprochen hat...“



Zwei weitere Kriterien sind Thema der Abbildung 25: Nach Einschätzung von insgesamt 59 Prozent der Befragten (Summe der Antworten „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“) erfüllen die betrieblichen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen gesellschaftliche Nützlichkeitskriterien. Der Anteil der Befragten, die der Meinung sind, dass die betrieblichen Innovationen ökologischen Nachhaltigkeitskriterien gerecht werden, ist mit 43 Prozent deutlich niedriger. Die aktuelle Diskussion um den Umwelt- und Klimaschutz und die damit einhergehende Verantwortung von Unternehmen und Verbraucher\*innen muss in Zukunft vermehrt dazu führen, dass betriebliche Innovationen stärker an ihrem Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit gemessen und daran auch ausgerichtet werden.

Abb. 25 Berücksichtigung von Kriterien gesellschaftlicher Nützlichkeits- und ökologischer Nachhaltigkeit

„Die betrieblichen Produkt- und Dienstleistungsinnovation erfüllen nach meiner Einschätzung...“



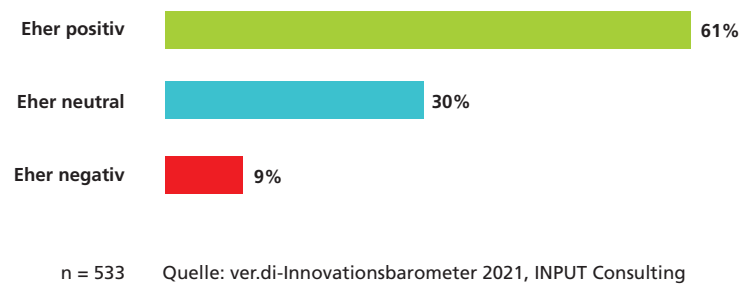
# Die Rolle der Mitbestimmung

Mitbestimmung durch Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitnehmervertreter\*innen in Aufsichtsräten wirkt sich auf Unternehmen positiv aus. Dies zeigt sich nicht nur in Krisenzeiten, so etwa während der Corona-Pandemie. Zahlreiche Studien belegen, dass Unternehmen mit einer betrieblichen Interessenvertretung und mitbestimmten Aufsichtsräten mehr in die Qualifizierung der Beschäftigten investieren und eine überdurchschnittliche Rentabilität und Innovationskraft aufweisen. Mitbestimmte Unternehmen verfolgen nachhaltigere Geschäftsmodelle, setzen in stärkerem Maße auf Qualitätsproduktion und sind langfristig erfolgreicher als Unternehmen ohne Mitbestimmung (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2020).

Der positive Einfluss der Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte auf Innovationen in den Unternehmen zeigt sich auch bei vielen Fragen des ver.di-Innovationsbarometers. Abbildung 26 veranschaulicht: Eine Mehrheit von 61 Prozent der Befragten beschreibt die Grundeinstellung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane gegenüber Innovationen als „eher positiv“. 30 Prozent bezeichnen die Haltung der betrieblichen Interessenvertreter\*innen als „eher neutral“, 9 Prozent als „eher negativ“.

Abb. 26 **Einstellung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane gegenüber Innovationen**

„Wie würden Sie die grundlegende Einstellung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane gegenüber Innovation beschreiben?“



Obwohl 61 Prozent der Befragten eine positive Grundeinstellung gegenüber Innovationen haben, sind nur 50 Prozent der befragten Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte in die Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben in den Unternehmen einbezogen. Dies ist Abbildung 27 zu entnehmen. Zu den Ursachen und Gründen für das Fehlen eines weitergehenden Engagements der betrieblichen Mitbestimmung im betrieblichen Innovationsgeschehen gibt Abbildung 28 Auskunft. Das Bild ist vielfältig: Jeweils 63 Prozent (Summe der Antworten „trifft voll zu“ und „trifft eher mehr zu“) der Befragten sehen

im mangelnden Interesse des Managements sowie in der zeitlichen Überlastung der Mitbestimmungsorgane Hemmnisse. 62 Prozent der Befragten sehen in fehlenden Kenntnissen übers Innovationsmanagement ein Hindernis. Aber auch für die betrieblichen Interessenvertreter\*innen steht das Thema häufig nicht an vorderster Stelle – „andere Themen sind wichtiger“, sagen 61 Prozent. Zu erwartende Interessen- und Rollenkonflikte sowie Mangel an Kenntnissen zu den Branchentrends nennen jeweils 40 Prozent, die personelle Unterbesetzung der Mitbestimmungsorgane 39 Prozent. Immerhin 31 Prozent der Befragten vertreten die Auffassung, dass die Belegschaft kein Engagement der Mitbestimmungsorgane in Innovationsfragen erwarte.

Abb. 27 **Beteiligung der betrieblichen Mitbestimmungsorgane an Innovationsvorhaben**

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

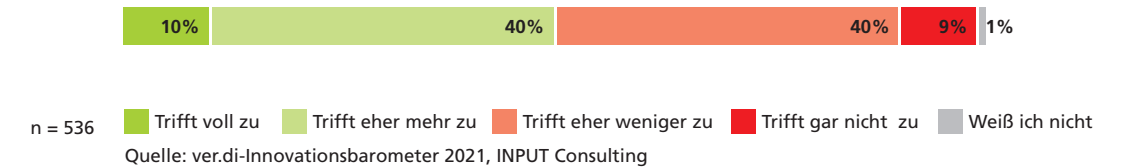


Abb. 28 **Hindernisse für ein vermehrtes Engagement der Mitbestimmungsorgane bei Innovationen**

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

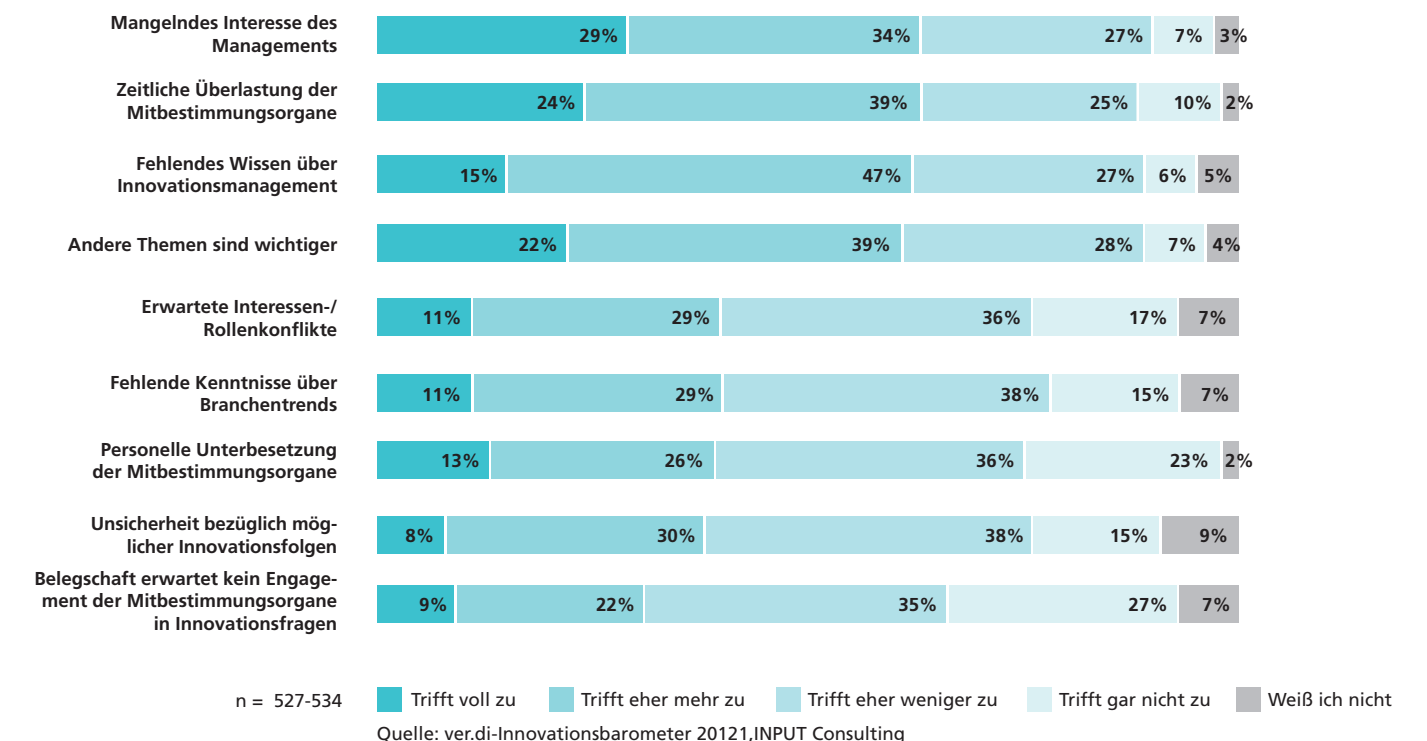
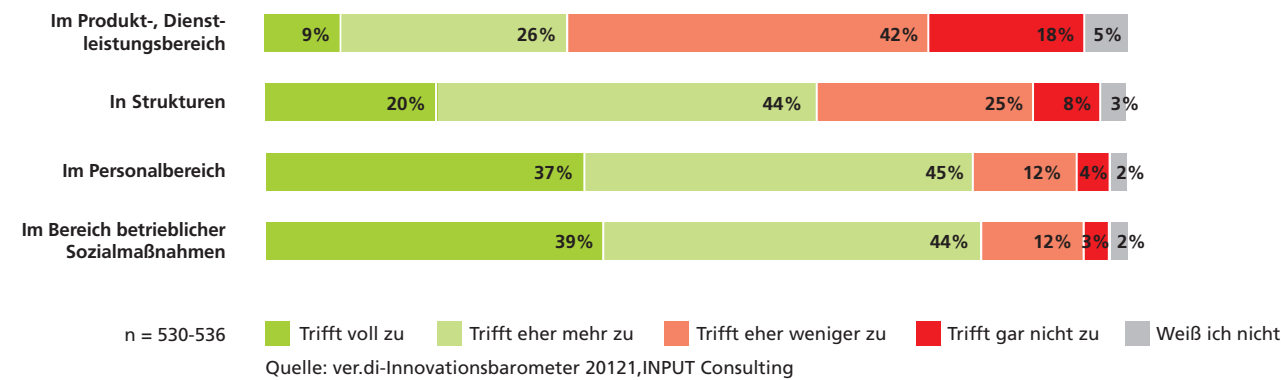




Abbildung 29 dokumentiert die Themenfelder, auf denen die betrieblichen Interessenvertreter\*innen aktiv sind. 83 Prozent richten ihre Innovationstätigkeit auf betriebliche Sozialmaßnahmen, 82 Prozent bringen sich im Personalbereich ins betriebliche Innovationsgeschehen ein. Für strukturelle Neuerungen, z.B. Innovationen in Arbeitsprozessen oder in der Arbeitsorganisation, engagieren sich 64 Prozent der Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräte, für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen 35 Prozent.

Abb. 29 Engagement der Interessenvertretung im Innovationsgeschehen

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



Das ver.di-Innovationsbarometer 2021 liefert damit einen starken Beleg für die Bedeutung der betrieblichen Mitbestimmung für das Innovationsgeschehen im Unternehmen. Das Engagement der Interessenvertretungen gilt dabei vorwiegend Themen, die für die Vertretung von Beschäftigteninteressen relevant sind und zu denen Betriebs- und Personalräte über gesetzliche Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte verfügen: Neuerungen im Bereich von Arbeitsprozessen und Arbeitsorganisation sowie Innovationen im Personalbereich und bei betrieblichen Maßnahmen. Auf diesen Gebieten, die auch für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen insgesamt bedeutsam sind, können die Interessenvertretungen in ihren Unternehmen als Motoren für Innovationen fungieren. Sie haben ihr Augenmerk darauf zu richten, dass diese Innovationen auch zu Verbesserungen im Sinne der Beschäftigten führen, was immer noch zu wenig der Fall ist (vgl. Abb. 24).

# Zusammenfassung der Befunde

## Die Corona-Pandemie und ihre Folgen für die Innovationstätigkeit

Schwerpunktthema des ver.di-Innovationsbarometers 2021 sind die Konsequenzen der Corona-Pandemie für die Innovationstätigkeit in den Betrieben. Gefragt wurde in diesem Zusammenhang, wie die Betriebe von der Krise wirtschaftlich betroffen sind, welche Maßnahmen ergriffen wurden, welche Folgen die Beschäftigten zu tragen haben und welche Auswirkungen auf die Innovationsaktivitäten zu erkennen sind. Außerdem wurden Fragen zu den Regelungsfeldern gestellt sowie zur Rolle der betrieblichen Interessenvertretungen bei der Bewältigung der Corona-Folgen in den Betrieben. Zur Sprache kam ferner, welche Faktoren die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen gegenüber krisenhaften Entwicklungen beeinflussen und wie die Unternehmen diesbezüglich aufgestellt sind. Die Ergebnisse basieren auf den Antworten von 541 Betriebs-, Personal- und Aufsichtsrät\*innen.

Das Ergebnis in aller Kürze: Die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Kontaktbeschränkungen und Lockdown-Maßnahmen wirkten sich umfassend und zugleich sehr unterschiedlich auf die Unternehmen und die Beschäftigten aus. 41 Prozent der befragten Interessenvertreter\*innen berichten von negativen wirtschaftlichen Folgen für ihr Unternehmen, 25 Prozent von positiven Wirkungen, 30 Prozent davon, dass ihr Betrieb in wirtschaftlicher Hinsicht nicht betroffen sei. Wirtschaftlich negativ betroffen waren 52 Prozent der Unternehmen aus dem Gesundheits- und Sozialwesen und 48 Prozent aus der Finanzdienstleistungs-Branche. Positive wirtschaftliche Folgen hatte die Corona-Pandemie für jeweils 57 Prozent der Unternehmen in der IKT-Branche und im Handel. Dort konnten vor allem der Online- und Versandhandel sowie die von Geschäftsschließungen nicht betroffenen Handelsgeschäfte zulegen.

Die von den Unternehmen ergriffenen Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Pandemie hatten eine Reihe von Folgen für die Beschäftigten. Nach Auskunft von 64 Prozent der Befragten haben Arbeitsbelastung und Arbeitsintensität durch die Corona-Maßnahmen zugenommen. 23 Prozent berichten, in ihrem Betrieb sei coronabedingt die Anzahl der Arbeitsplätze reduziert worden. Interessenvertreter\*innen aus Unternehmen, die in wirtschaftlicher Hinsicht negativ durch die Pandemie betroffen waren oder sind, berichten zu einem deutlichen höheren Anteil (33 Prozent) von Arbeitsplatzabbau. Reduziert wurden infolge der Corona-Pandemie nach Angaben von 54 Prozent der Befragten Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen. Dies geschah nicht nur aus Kostengründen, sondern auch als eine Folge der Kontaktbeschränkungen, die herkömmliche Präsenz-Veranstaltungen und -Seminare nicht zuließen. Negative Auswirkungen auf Investitionen in Forschung und Entwicklung haben knapp ein Viertel der Interessenvertreter\*innen in ihrem Unternehmen festgestellt. Auch Sozialmaßnahmen wurden teilweise verschoben oder gestrichen.

Einen starken Schub erfahren haben durch die Corona-Pandemie hingegen die Digitalisierungsprozesse in den Unternehmen sowie die Nutzung von Homeoffice und von digital gestützten Formen der Zusammenarbeit. Beschleunigt wurde die Innovationstätigkeit der Unternehmen auch bei der Entwicklung neuer (digitaler) Produkte, Dienstleistungen

und Formen der Arbeitsorganisation. Nicht selten sahen sich die Unternehmen durch die Kontaktbeschränkungen gezwungen, ihre Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln und neue Geschäftsideen zu generieren.

Die betriebliche Mitbestimmung hat einen großen Beitrag zu Bewältigung der Corona-Folgen in den Unternehmen geleistet. Betriebs- oder Dienstvereinbarungen wurden in zahlreichen Fällen den neuen Herausforderungen entsprechend angepasst. Außerdem wurden vielerorts neue Vereinbarungen geschlossen, so insbesondere zum Homeoffice, zur Kurzarbeit, zur Arbeitszeit sowie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die bestehenden Regelungen zur Qualifizierung erwiesen sich in den Augen der Interessenvertreter\*innen hingegen in vielen Fällen als ausreichend.

Eine Mehrheit von 52 Prozent der betrieblichen Interessenvertreter\*innen berichtet, dass in ihren Unternehmen Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Pandemie in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung vorangetrieben wurden. 10 Prozent geben an, wesentliche Maßnahmen seien von den Betriebs- oder Personalräten initiiert worden. Jeweils knapp 20 Prozent berichten, die betriebliche Interessenvertretung habe sich eher reaktiv verhalten bzw. sei in Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise im Unternehmen nicht einbezogen worden.

Im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie wurde auch die Frage der Widerstandsfähigkeit („Resilienz“) der Unternehmen gegenüber krisenhaften Entwicklungen diskutiert. Aus Sicht der befragten Interessenvertreter\*innen gehören zu den Voraussetzungen einer ausreichenden Resilienz der Unternehmen vor allem ein wirksamer Arbeits- und Gesundheitsschutz, gut qualifizierte Beschäftigte sowie sozial abgesicherte Beschäftigungsverhältnisse. Nach Einschätzung der Mehrheit der Befragten sind ihre Unternehmen diesbezüglich gut aufgestellt. Als wichtiger Faktor für die Widerstandsfähigkeit von Unternehmen gilt nach Meinung der Befragten außerdem ein hoher Digitalisierungsgrad bei den Arbeits- und Geschäftsprozessen. In dieser Frage ist aus Sicht der befragten Interessenvertreter\*innen in ihren Unternehmen einiges nachzuholen. Verbesserungsbedarf besteht in ihren Augen zudem bei den personellen Ressourcen und Reserven sowie bei der Beteiligung der Beschäftigten an der Entwicklung von Maßnahmen zur Krisenbewältigung.

Was haben die Unternehmen aus den Erfahrungen der Corona-Pandemie gelernt? Haben sie Vorkehrungen für zukünftige krisenhafte Entwicklungen getroffen? Die Einschätzungen der betrieblichen Interessenvertreter\*innen sind diesbezüglich zweigeteilt, wobei die skeptischen Stimmen etwas überwiegen. Die Mehrheit der Befragten äußert sich kritisch zu der Frage, ob ausreichend Investitionen in die Widerstandsfähigkeit der Unternehmen getätigt worden seien. Dennoch sind knapp zwei Drittel der Meinung, dass ihr Unternehmen bei künftigen Krisen in der Lage sein werde, gemeinsam mit der betrieblichen Mitbestimmung schnell und angemessen Entscheidungen zu treffen.

Die Einschätzung der betrieblichen Interessenvertreter\*innen zur Frage der Widerstandsfähigkeit ihrer Unternehmen unterscheidet sich stark nach Branchen. Befragte aus den Bereichen Ver- und Entsorgung, IKT und Finanzdienstleistung sind überwiegend der Meinung, dass ihr Unternehmen aus der Corona-Pandemie gelernt und ausreichende Maßnahmen für künftige Krisensituationen ergriffen habe. Handlungsbedarf zeigt sich hingegen in einigen der „systemrelevanten“ Branchen, so im Sozial- und Gesundheitswesen, in der öffentlichen Verwaltung, im Handel sowie in Verkehrs- und Logistikunternehmen. Eine Vielzahl der Unternehmen aus diesen Branchen, die zur kritischen Infrastruktur zählen, haben nach Meinung der betrieblichen Interessenvertreter\*innen keine ausreichenden Vorkehrungen für künftige Krisensituationen getroffen.

## Das Innovationsgeschehen im Dienstleistungssektor

Das ver.di-Innovationsbarometer 2021 zeigt: Der weitaus überwiegende Teil der Unternehmen im Dienstleistungssektor generiert Innovationen in größerem Umfang. Bei diesen handelt es sich mehrheitlich um inkrementelle Innovationen, also um die kontinuierliche Verbesserung vorhandener Produkte, Dienstleistungen und Prozesse; den kleineren Teil bilden Sprunginnovationen, bei denen bisherige Produkte oder Verfahren ersetzt werden. Differenziert nach Innovationsgegenstand ergibt sich, dass die Betriebe relativ am meisten im Technologiebereich aktiv geworden sind. Zu etwas geringeren Anteilen wurden Innovationen in den Bereichen Produkte, Dienstleistungen, Strukturen und Personalwesen durchgeführt. Die wenigsten Betriebe zeigten sich bei den Sozialmaßnahmen innovativ.

Die Innovationstätigkeit eines Unternehmens ist stark durch sein Geschäftsmodell, seine Produkte und Dienstleistungen und somit durch die Branchenzugehörigkeit geprägt. Das ver.di-Innovationsbarometer zeigt: Die vergleichsweise stärksten Innovationsaktivitäten sind in Unternehmen aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie festzustellen, danach in den Branchen Finanzdienstleistung sowie Ver- und Entsorgungswirtschaft. Die geringsten Innovationsaktivitäten zeigen Unternehmen im Wirtschaftszweig Verkehr und Lagerei.

Als wichtigster Treiber von Innovationen in den Unternehmen wirken Digitalisierungsprozesse. Dies ist insbesondere für die drei Branchen mit den stärksten Innovationsaktivitäten zu konstatieren – IKT, Finanzdienstleistungen, Ver- und Entsorgung. Allerdings könnten sich die Verhältnisse in den nächsten Jahren etwas verschieben: Nach Angaben der befragten Interessenvertreter\*innen aus den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen, Handel sowie Ver- und Entsorgung wird in ihren Wirtschaftszweigen zukünftig die Digitalisierung verstärkt als Innovationstreiber wirken.

Auffällig ist der Zusammenhang zwischen Innovationstätigkeit und Resilienzstärke: Informations- und Kommunikationstechnologie, Ver- und Entsorgung und Finanzdienstleistungen sind nicht nur die Branchen mit den höchsten Innovationsaktivitäten und dem stärksten Innovationsantrieb durch Digitalisierung. Die Unternehmen in diesen drei Branchen verfügen nach Meinung der befragten Interessenvertreter\*innen außerdem über ein hohes Maß an Widerstandsfähigkeit bezüglich krisenhafter Entwicklungen und haben entsprechende Vorkehrungen für die Zukunft getroffen. Es zeigt sich somit auf Branchenebene ein deutlicher positiver Zusammenhang zwischen der Innovationstätigkeit und der Resilienz von Unternehmen. Innovative Unternehmen weisen eine höhere Widerstandsfähigkeit gegenüber künftigen krisenhaften Entwicklungen auf.

Ein Zusammenhang besteht auch zwischen der Qualität der Arbeitsbedingungen in den Betrieben und dem Innovationsgeschehen dort. Innovationen werden nämlich nicht nur in spezialisierten F&E-Abteilungen entwickelt. Häufig entstehen sie aus dem operativen Geschäft und werden von Beschäftigten angestoßen, die in anderen Abteilungen arbeiten.

Die Bedingungen, unter denen sie dort tätig sind, haben also Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit insgesamt im Unternehmen; umgekehrt können auch die Innovationen auf die Qualität der Arbeitsbedingungen zurückwirken. Nach Meinung der betrieblichen Interessenvertreter\*innen sind die Arbeitsbedingungen in vielen Fällen innovationshinderlich. Häufig werde die Innovationstätigkeit der Beschäftigten dadurch eingeschränkt, dass sie über unzureichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügten. Ebenso führten mangelnde zeitliche Ressourcen, ein hoher Leistungsdruck, betriebsinterne organisatorische Probleme und unzureichende Unterstützung durch Vorgesetzte dazu, dass sich viele Beschäftigte am betrieblichen Innovationsgeschehen nicht beteiligen könnten. Außerdem bewirke eine steigende Arbeitsintensität, dass Innovationsprojekte vermehrt abgebrochen, zeitlich verzögert oder gar nicht erst begonnen würden. Dadurch nehme auch die Qualität der Innovationen ab.

Die betrieblichen Interessenvertreter\*innen unterstützen in ihrer Mehrheit die Innovationsaktivitäten im Unternehmen und sind Innovationen gegenüber positiv eingestellt. Dennoch geben nur 50 Prozent der Befragten an, die Interessenvertretungen seien in die Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben einbezogen. Als Ursache für das Fehlen eines weitergehenden Engagements der betrieblichen Mitbestimmung werden vor allem genannt: mangelndes Interesse des Managements, zeitliche Überlastung der Mitbestimmungsorgane, fehlendes Wissen übers Innovationsmanagement, andere Themen würden von den Interessenvertretungen für wichtiger erachtet. Wenn sich betriebliche Mitbestimmungsakteure aktiv in die Innovationstätigkeit des Unternehmens einbringen, betrifft dies vor allem betriebliche Sozialmaßnahmen und den Personalbereich.

# Literaturverzeichnis

**BCG - Boston Consulting Group (2020):** Kurzer Segen – langer Fluch? Wie sich die Kurzarbeit auf die deutsche Wirtschaft auswirkt. Chart-Präsentation zum Pressegespräch vom 11.11.2020.

**Bertschek, Irene (2020):** Digitalisierung – der Corona-Impfstoff für die Wirtschaft. In: Wirtschaftsdienst 100 (9), 653–656.

**Bitkom (2020):** Corona hat in Kommunen einen Digitalisierungsschub ausgelöst. Presseinformation vom 02.12.2020.

**Bitkom (2021):** Corona führt zu Digitalisierungsschub in der deutschen Industrie. Presseinformation vom 07.04.2021.

**Dachs, Bernhard; Peters, Bettina (2020):** Covid-19-Krise und die erwarteten Auswirkungen auf F&E in Unternehmen (ZEW policy brief, 2).

**Dullien, Sebastian; Herzog-Stein, Alexander; Hohlfeld, Peter; Rietzler, Katja; Stephan, Sabine; Tober, Silke; Watzka, Sebastian (2021):** Kräftige Erholung mit erheblichen Risiken. Prognose der wirtschaftlichen Entwicklung 2021/2022. Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK). Düsseldorf (IMK Report, 167).

**Frodermann, Corinna; Grunau, Philipp; Haas, Georg-Christoph; Müller, Dana (2021):** Homeoffice in Zeiten von Corona. Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg (IAB-Kurzbericht, 5/2021).

**Hans-Böckler-Stiftung (2020):** Gelebte Demokratie als Erfolgsfaktor. (Böckler Impuls, 7-2020, Schwerpunktausgabe Mitbestimmung, 1–9).

**Hans-Böckler-Stiftung (2021):** Besser dran mit Betriebsrat. Düsseldorf (Böckler Impuls 6-2021).

**Hiermaier, Stefan; Hiller, Daniel; Edler, Jakob; Roth, Florian; Arlinghaus, Julia; Clausen, Uwe (2021):** Resilienz. Ein Fraunhofer-Konzept für die Anwendung. Fraunhofer-Gesellschaft e.V. München.

**Hofmann, Josephine; Piele, Alexander; Piele, Christian (2020):** Arbeiten in der Corona-Epidemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP. Hg. v. Wilhelm Bauer, Oliver Riedel und Stefan Rief. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.

**Holst, Hajo; Niehoff, Steffen; Fessler, Agnes (2020):** Covid-19 und die Arbeitswelt. Berufliche Ungleichheiten im Arbeiterleben in der Pandemie. Ergebnisbericht zur ersten Befragungswelle (April/Mai 2020). Osnabrück.

**Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hg.) (2021):** Ergebnisse aus Welle 12 der Studie „Betriebe in der COVID-19-Krise“. 14. Mai 2021. Online verfügbar unter [http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/ADuL\\_BeCovid\\_W12.xlsx](http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/ADuL_BeCovid_W12.xlsx).

**Promberger, Markus (2020):** Resilienz: Was Organisationen und Regierungen aus der Corona-Krise lernen können. In: WSI 73 (6), 462–467.

**Ragnitz, Joachim (2020):** Langfristige wirtschaftliche Auswirkungen der Corona-Pandemie. In: ifo Schnelldienst 73 (11), 25–30.

**Riecke, Torsten (2021):** Pandemie könnte Produktivitätsschub auslösen. Neue McKinsey-Studie hält für Deutschland bis 2024 eine Verdoppelung der Wachstumsrate für möglich. In: Handelsblatt online 2021, 31.03.2021.

**Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2020):** Corona-Krise gemeinsam bewältigen, Resilienz und Wachstum stärken. Jahresgutachten 2020/2021. Wiesbaden.

# Impressum

Claus Zanker (INPUT Consulting)

ver.di-Innovationsbarometer 2021  
Unternehmen und Arbeitswelt in der Corona-Pandemie  
Studie im Auftrag der ver.di-Bundesverwaltung  
Ressort 7, Bereich Innovation und Gute Arbeit

## Herausgeber

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

## Konzept und Redaktion

Christian Wille, Nadine Müller

## Datenanalyse

INPUT Consulting gGmbH  
[www.input-consulting.com](http://www.input-consulting.com)

## Umfrage durchführendes Institut

INPUT Consulting gGmbH, Stuttgart  
mainis IT-Service GmbH, Offenbach/M.

## Gestaltung

kahlfeldt  
Agentur für Kommunikation, Hamburg

## Druck

Druckerei Zollenspieker Kollektiv GmbH  
Zollenspieker Hauptdeich 54  
21037 Hamburg

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

Dr. Nadine Müller

September 2021

Das ver.di-Innovationsbarometer erscheint in einer Printausgabe  
und ist im Netz verfügbar unter [innovation-gute-arbeit.verdi.de/  
innovation/innovationsbarometer/innovationsbarometer-2021](http://innovation-gute-arbeit.verdi.de/innovation/innovationsbarometer/innovationsbarometer-2021)

