



# Innovationsstudie 2000

## Kurzbericht

### **Projektteam**

Dr. Klaus Dieckhoff	Tel. 06196 495 272
Dr. Thomas Hoffmann	Tel. 06196 495 223
Margarete Schreurs	Tel. 06196 495 268
Wolfgang Schröter	Tel. 06196 495 314
Brigitte Millenat	Tel. 06196 495 269

**RKW Rationalisierungs- und Innovations-  
zentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.**  
Abt. Arbeits- und Sozialwirtschaft  
Düsseldorfer Str. 40  
65760 Eschborn  
Tel. 06196 495 273  
Fax 06196 495 391  
E-Mail [asw@rkw.de](mailto:asw@rkw.de)

## Inhalt

Inhalt.....	1
Methode.....	3
Die Hauptergebnisse im Überblick.....	4
Kennzeichen innovativer Unternehmen (Unternehmensbezogene Analyse).....	5
<u>Merkmale der Belegschaft</u> .....	5
<u>Die Form der Unternehmensführung</u> .....	8
<u>Die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens</u> .....	9
Kennzeichen innovativer Prozesse (Maßnahmenbezogene Analyse).....	10
<u>Die Bedeutung der Innovationsmaßnahmen</u> .....	11
<u>Die Struktur der Innovationsmaßnahmen</u> .....	12
<u>Der Einfluss betriebsinterner Interessengruppen auf die Innovationsmaßnahmen</u> .....	14
<u>Die Auslöser für Innovationsmaßnahmen</u> .....	18
Erfolg von Innovationsmaßnahmen.....	23
<u>Die Art der durchgeführten Innovationsmaßnahme</u> .....	25
<u>Ziele von Innovationsmaßnahmen</u> .....	26
<u>Der Einfluss innerbetrieblicher Interessengruppen</u> .....	27
<u>Probleme bei der Durchführung von Innovationsmaßnahmen</u> .....	28
<u>Nicht relevante Bedingungsfaktoren</u> .....	30

## Methode

- Allgemeine Zielsetzung:** Die RKW-Innovationsstudie soll Aufschlüsse über Art und Häufigkeit der in den letzten drei Jahren von Unternehmen durchgeführten Innovationsmaßnahmen erbringen. Der Kurzbericht ergänzt den bereits vorgelegten Tabellenband und umfasst eine Detailanalyse der Bedingungen für Quantität und Qualität der durchgeführten Maßnahmen. Die Analyse erfolgt sowohl auf Basis der befragten Unternehmen als auch auf Grundlage der erfassten Innovationen.
- Grundgesamtheit:** Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland mit mindestens 50 Mitarbeitern
- Ausschlusskriterien:** Es wurden nur solche Unternehmen befragt, die sich zum verarbeitenden Gewerbe zählen und die noch nicht vom Bundesforschungsministerium gefördert worden waren. Beide Bedingungen mussten für die Aufnahme in die Stichprobe erfüllt sein.
- Stichprobe:** N=610 Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland. In 255 dieser Unternehmen wurde zusätzlich zur obligatorischen Befragung der Geschäftsführung auch eine Befragung des Betriebsrats realisiert.
- Zielpersonen:** Geschäftsführer und Betriebsratsvorsitzende der Unternehmen.
- Durchführung:** Zentral vom SOKO-Institut in Bielefeld durchgeführte telefonische Befragung mit standardisiertem Fragebogen (mix aus offenen und geschlossenen Fragen). Es wurden ausschließlich besonders erfahrene Interviewer eingesetzt, die über die allgemeine Interviewerschulung hinaus eine eintägige studienspezifische Einweisung durchlaufen haben.
- Befragungszeitraum:** 02.11. bis 01.12.2000

## Die Hauptergebnisse im Überblick

Die nachfolgend im Detail dargestellten Ergebnisse lassen sich schlaglichtartig wie folgt zusammenfassen:

- Die Anzahl der in einem Unternehmen durchgeführten Innovationsmaßnahmen ist im Wesentlichen abhängig von der Größe des Unternehmens und davon, ob sich die Mitarbeiterzahl kürzlich verändert hat, das Unternehmen sich also in einem Veränderungsprozess befindet: Große Unternehmen und Unternehmen in Veränderungsprozessen führen mehr Innovationen durch als andere. Zusätzlich ist die Anzahl von bestimmten Innovationen abhängig von Unternehmensstruktur und Branchenzugehörigkeit: Inhabergeführte Unternehmen führen weniger Innovationen in den Bereichen Arbeitszeitgestaltung und Personalbereich durch als andere Unternehmen. In bestimmten Branchen (z.B. Papier/Druck/Verlag und Chemie/Erdöl) werden mehr Innovationen im Umweltbereich durchgeführt als in anderen Branchen.
- Unter den verschiedenen Formen von Innovationsmaßnahmen nimmt der Bereich „Arbeitsorganisation“ in mancherlei Hinsicht eine Sonderstellung ein: Maßnahmen aus diesem Bereich werden bevorzugt zur detaillierten Darstellung im Interview ausgewählt, sie werden als besonders bedeutsam eingeschätzt und sie werden besonders häufig in Verbindung mit einer eigenen Projektorganisation oder einem externen Berater durchgeführt.
- Die Auslöser für Innovationsmaßnahmen sind teilweise ausgesprochen bereichsspezifisch, teilweise aber auch bereichsübergreifend. Zu den bereichsübergreifenden Auslösern zählen Prozessoptimierung, Kostensenkung, Zukunftsorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit.
- Der Erfolg von Innovationen hängt in hohem Maße von der Art der durchgeführten Maßnahme ab, wobei Innovationen im Umweltbereich die erfolgreichsten sind. Zusätzlich wird der Erfolg von Innovationen begünstigt, wenn sich innerbetriebliche Interessengruppen (Führungskräfte, betroffene Mitarbeiter, Betriebsrat) stark für die Maßnahme einsetzen. Gefährdet wird der Erfolg hingegen, wenn bei der Durchführung der Maßnahme Probleme auftreten. Dabei erscheinen Probleme mit der Mitarbeiterakzeptanz und Organisationsprobleme als besonders schwerwiegend.

## Kennzeichen innovativer Unternehmen (Unternehmensbezogene Analyse)

In den befragten Unternehmen wurden durchschnittlich rund 8,5 Innovationsmaßnahmen durchgeführt, wobei die Spannweite null bis 29 Maßnahmen beträgt. Durch welche strukturellen Merkmale unterscheiden sich innovationsfreudige von weniger innovationsintensiven Unternehmen? Hier lassen sich vor allem Merkmale der Belegschaft, die Form der Unternehmensführung und die Branchenzugehörigkeit nennen.

### Merkmale der Belegschaft

Die Innovationsfreudigkeit eines Unternehmens hängt von seiner Größe ab: Je mehr Mitarbeiter beschäftigt sind, desto mehr Innovationen werden durchgeführt (Abbildung 1). Das ist nicht verwunderlich, da größere Unternehmen über mehr Abteilungen, Arbeitsbereiche, Produktionszweige etc. – und damit auch über ein entsprechend größeres Innovationspotential – verfügen als kleinere Betriebe.

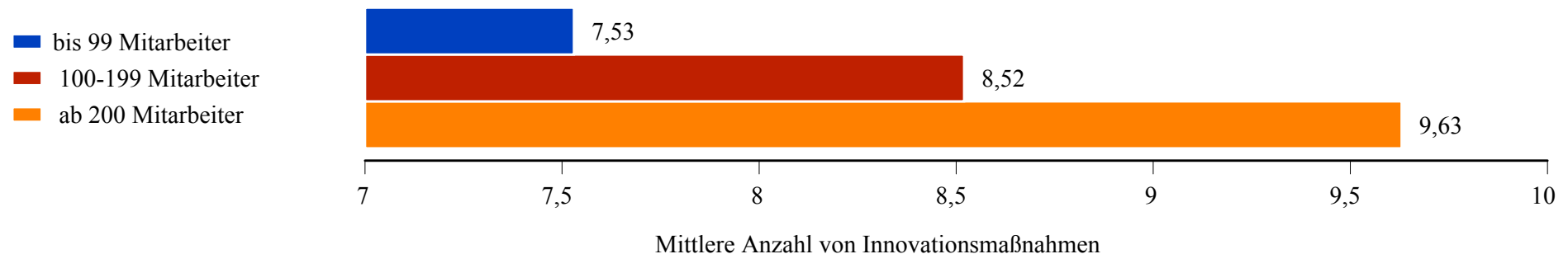


Abbildung 1: Durchgeführte Innovationsmaßnahmen nach Unternehmensgröße (Datenbasis: 511 Unternehmen)

Die Anzahl durchgeführter Innovationen steigt ebenfalls mit der Anzahl der Auszubildenden: Unternehmen mit vielen Auszubildenden sind innovativer als solche mit nur wenigen oder keinen Auszubildenden (Abbildung 2).

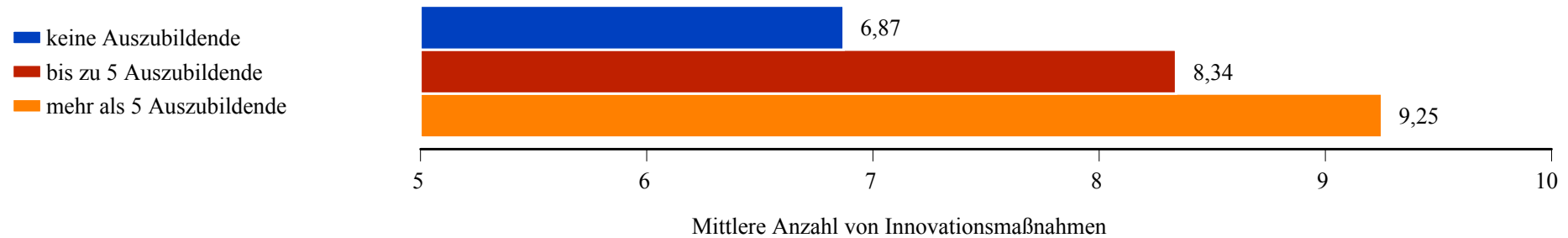


Abbildung 2: Durchgeführte Innovationsmaßnahmen nach Anzahl der Auszubildenden im Unternehmen (Datenbasis: 492 Unternehmen)

Ebenso ist die Veränderung der Mitarbeiterzahl von Bedeutung: Unternehmen, deren Belegschaft sich im Vergleich zum Vorjahr entweder erhöht oder verringert hat, weisen mehr Innovationen auf als solche mit konstanter Beschäftigtenzahl (Abbildung 3). Unternehmen, die sich in einem Umbruchs- oder Veränderungsprozess befinden, führen also mehr Innovationen durch als andere.

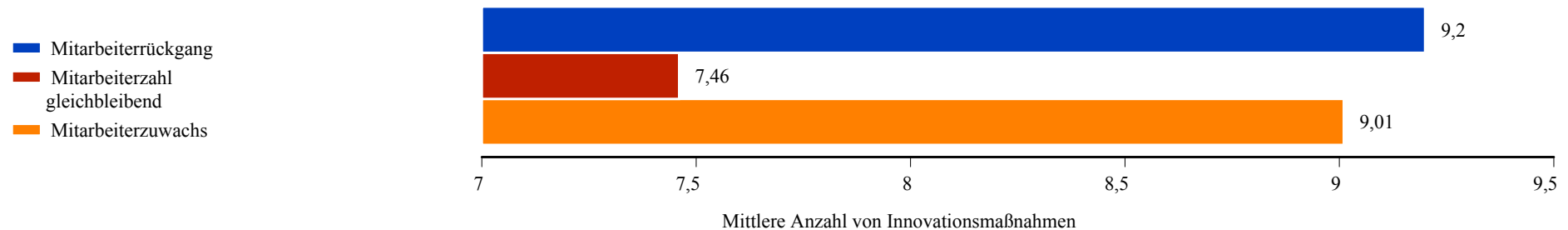


Abbildung 3: Durchgeführte Innovationsmaßnahmen nach Veränderungen der Mitarbeiterzahl von 1999 zu 2000 (Datenbasis: 509 Unternehmen)

Dieser Effekt kann zu einem großen Teil auf unterschiedliche häufige Innovationsprojekte im Bereich „Arbeitsorganisation“ (Abbildung 4) und im Personalbereich (Abbildung 5) zurückgeführt werden. Eine naheliegende Interpretation dieser Zusammenhänge ist, dass die Veränderung der Mitarbeiterzahl unmittelbarer Ausdruck der durchgeführten Innovationen ist.

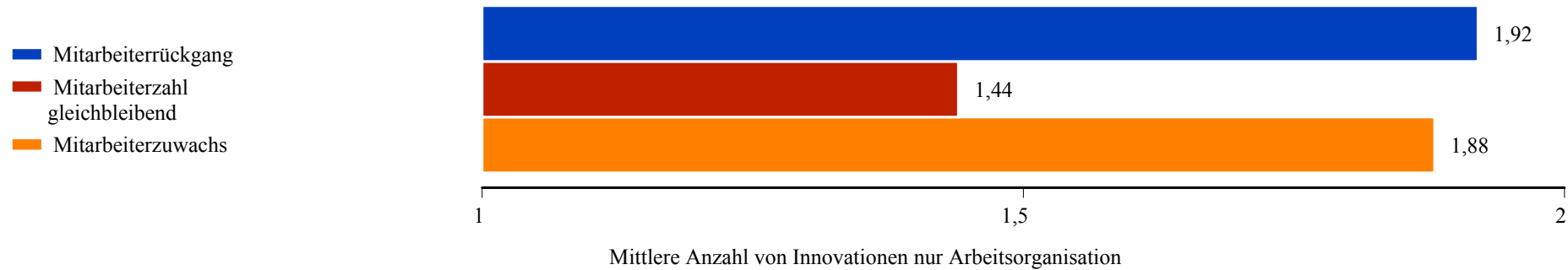


Abbildung 4: Durchgeführte Arbeitsorganisationsmaßnahmen nach Veränderungen der Mitarbeiterzahl von 1999 zu 2000 (Datenbasis: 582 Unternehmen)

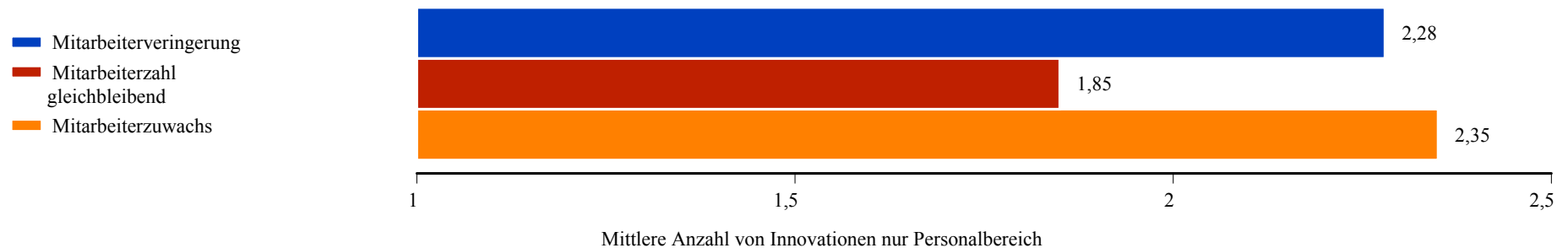


Abbildung 5: Durchgeführte Maßnahmen im Personalbereich nach Veränderungen der Mitarbeiterzahl von 1999 zu 2000 (Datenbasis: 581 Unternehmen)

## Die Form der Unternehmensführung

Inhabergeführte Unternehmen sind etwas weniger innovationsfreudig als die übrigen. Über alle Maßnahmebereiche hinweg betrachtet ist dieser Unterschied zwar nur geringfügig, speziell in den Bereichen „Arbeitszeitgestaltung“ und „Personalbereich“ lässt er sich jedoch auch statistisch nachweisen (Abbildung 6). Eine Erklärung für dieses Ergebnis könnte sein, dass sich inhabergeführte Unternehmen stärker als andere bestimmten Traditionen verpflichtet fühlen und demzufolge eine geringere Bereitschaft zu Neuerungen aufbringen.

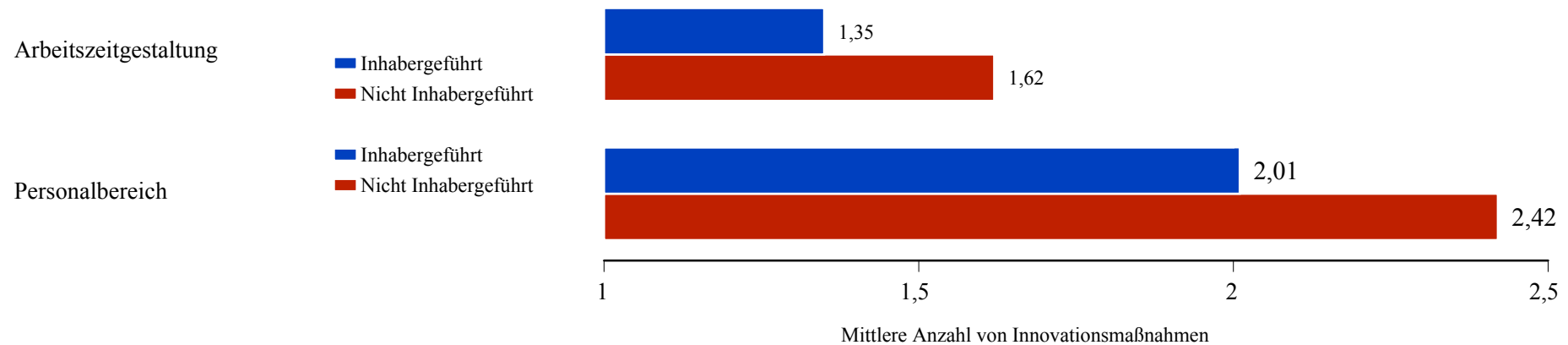


Abbildung 6: Durchgeführte Maßnahmen in Arbeitszeitgestaltung und im Personalbereich nach Führungsform des Unternehmens (Datenbasis Arbeitszeitgestaltung: 580 Unternehmen, Personalbereich: 584 Unternehmen)

## Die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens

Die Unternehmensbranche hat zwar keinen signifikanten Einfluss auf die Anzahl der insgesamt durchgeführten Innovationen, wohl aber auf die Zahl der Maßnahmen im Umweltbereich (Abbildung 7). Das ist unmittelbar plausibel, denn speziell in diesem Maßnahmebereich sind unterschiedliche Unternehmensbranchen ganz verschiedenen Anforderungen ausgesetzt. So sind umweltbezogene Innovationen in den Branchen „Papier, Druck und Verlag“, Chemie und Erdöl“ und „Metallverarbeitendes Gewerbe“ überproportional, in den Branchen „Metallwaren“, „Lebensmittel und Tabak“ und „Maschinenherstellung“ dagegen unterproportional häufig vertreten.



Mittlere Anzahl von Innovationen nur Umweltbereich

Abbildung 7: Maßnahmen im Umweltbereich in ausgewählten Unternehmensbranchen (Datenbasis: 561 Unternehmen)

Für andere Unternehmensmerkmale wie z.B. die Altersstruktur der Belegschaft oder das Alter des Unternehmens selbst lassen sich keine Unterschiede hinsichtlich der Innovationsbereitschaft feststellen. Dies gilt sowohl für die durchgeführten Innovationen insgesamt als auch für die getrennte Betrachtung einzelner Maßnahmebereiche.

## Kennzeichen innovativer Prozesse (Maßnahmenbezogene Analyse)

Insgesamt wurden in den befragten Unternehmen 4869 Innovationsmaßnahmen durchgeführt, die den Maßnahmegruppen „Personalbereich“, „Arbeitsorganisation“, „Arbeitsplatzgestaltung“, „Umweltbereich“ und „Arbeitszeitgestaltung“ zugeordnet werden können. Im Verlauf des Interviews wurden die Befragten gebeten, zwei „besonders wichtige“ Maßnahmen auszuwählen, zu denen detailliertere Informationen erfragt wurden. Daraus ergaben sich insgesamt 1101 Innovationen, zu denen Detailinformationen vorliegen. Die Verteilung der einzelnen Maßnahmen auf die verschiedenen Bereiche zeigt Abbildung 8. In der Gesamtbetrachtung entfallen mit 26% die meisten Maßnahmen auf den Personalbereich, insgesamt ergibt sich jedoch eine relativ gleichmäßige Verteilung über die verschiedenen Maßnahmengruppen hinweg. Ein anderes Bild ergibt hingegen die Verteilung der detailliert beschriebenen Maßnahmen: Der Anteil der Arbeitsorganisationsmaßnahmen verdoppelt sich hier nahezu auf 40% und die übrigen Bereiche sind dementsprechend schwächer vertreten. Am deutlichsten wird das für die Maßnahmen des Umweltbereichs, deren Anteil hier nur halb so groß ist wie in der Gesamtgruppe.

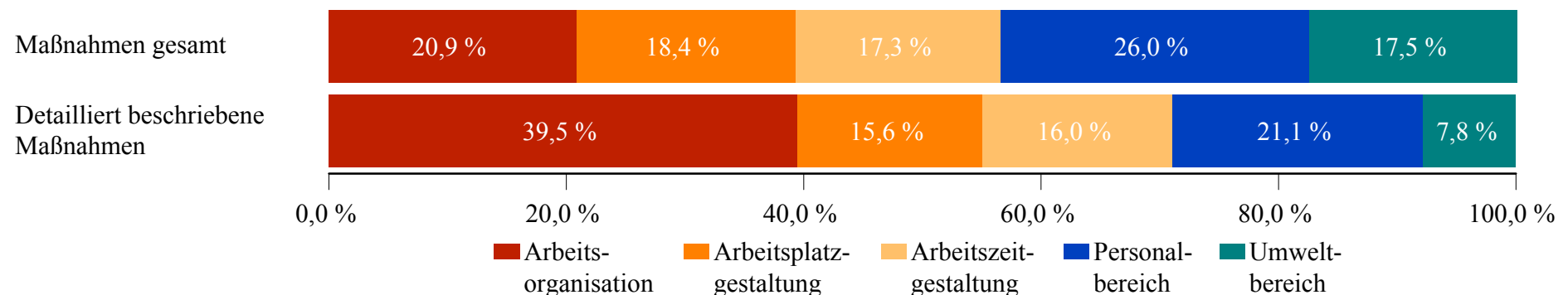


Abbildung 8: Durchgeführte Innovationen nach Maßnahmengruppen (Datenbasis Maßnahmen gesamt: 4869 Innovationen, detailliert beschriebene Maßnahmen: 1101 Innovationen)

Als Kennzeichen innovativer Prozesse, anhand derer sich die einzelnen Maßnahmen näher beschreiben lassen, können die Bedeutung und die Struktur der Maßnahme, der Einfluss innerbetrieblicher Interessengruppen auf die Maßnahme sowie auslösende Faktoren, die den Impuls zur Durchführung gegeben haben, genannt werden.

### Die Bedeutung der Innovationsmaßnahmen

Die von der Geschäftsführung eingeschätzte Bedeutung einer Innovation ist vom betreffenden Maßnahmebereich abhängig (Abbildung 9): Arbeitsorganisationsmaßnahmen wird am häufigsten große oder sehr große Bedeutung beigemessen, es folgen Maßnahmen im Personalbereich, in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitszeitgestaltung. Maßnahmen im Umweltbereich schließlich haben am seltensten hohe Bedeutung.

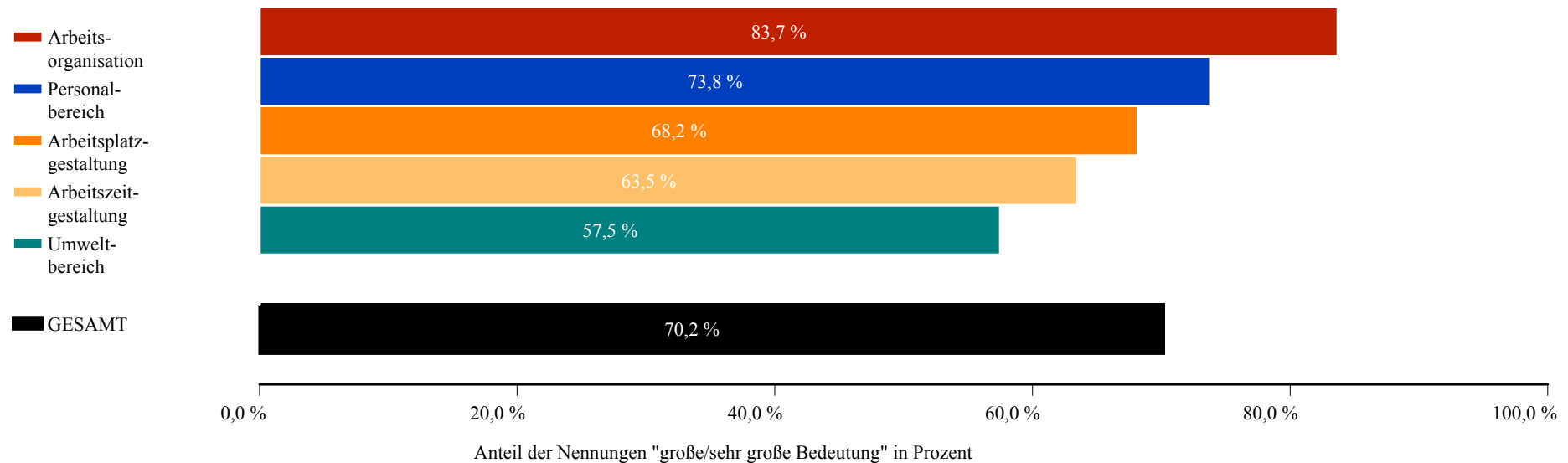


Abbildung 9: Anteil von Innovationsmaßnahmen mit großer oder sehr großer Bedeutung (Datenbasis: 3365 Innovationen)

## Die Struktur der Innovationsmaßnahmen

Ob zur Begleitung einer bestimmten Innovation eine eigene Projektorganisation geschaffen wird, hängt ebenfalls stark davon ab, welchem Maßnahmebereich sie angehört (Abbildung 10): Während in der Gesamtbetrachtung rund 41% der Maßnahmen in Projektform durchgeführt werden, sind es im Bereich der Arbeitsorganisation rund 61%, im Personalbereich und in der Arbeitszeitgestaltung dagegen nur rund 24%.

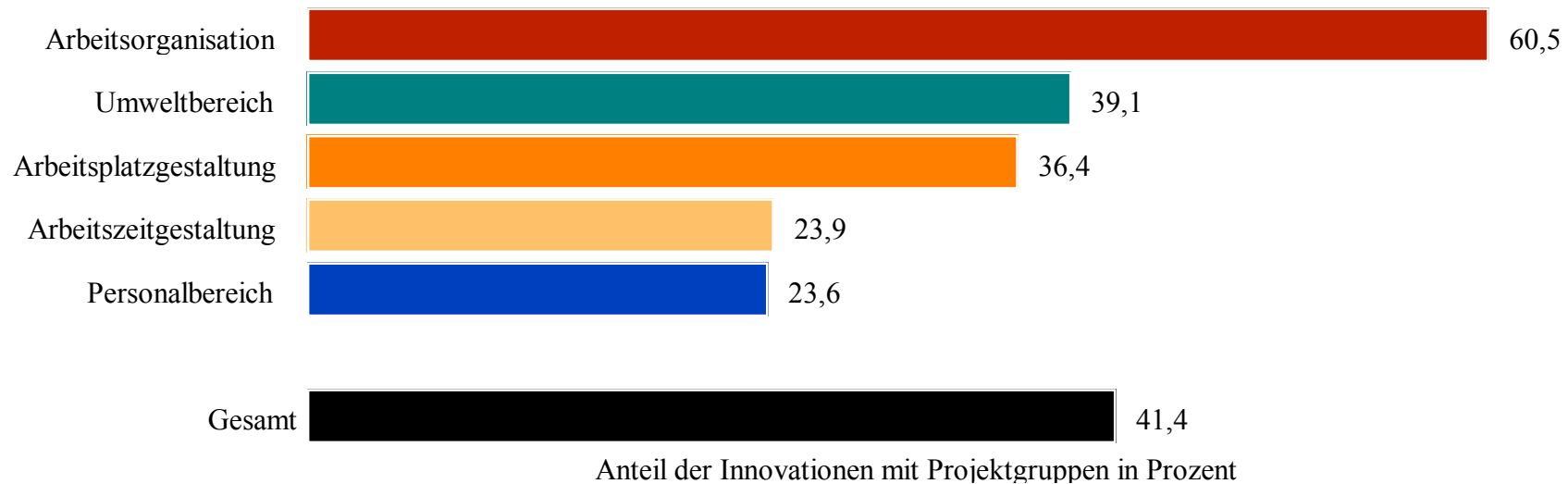


Abbildung 10: Innovationsmaßnahmen mit eigener Projektorganisation (Datenbasis: 1104 Innovationen)

Auch hinsichtlich der Einbeziehung eines externen Beraters ergeben sich Unterschiede zwischen den Maßnahmebereichen (Abbildung 11): Am häufigsten werden externe Berater bei Arbeitsorganisationsmaßnahmen einbezogen, gefolgt von Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen, Innovationen im Umweltbereich und solchen im Personalbereich. Auffallend selten sind dagegen externe Berater bei Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung.

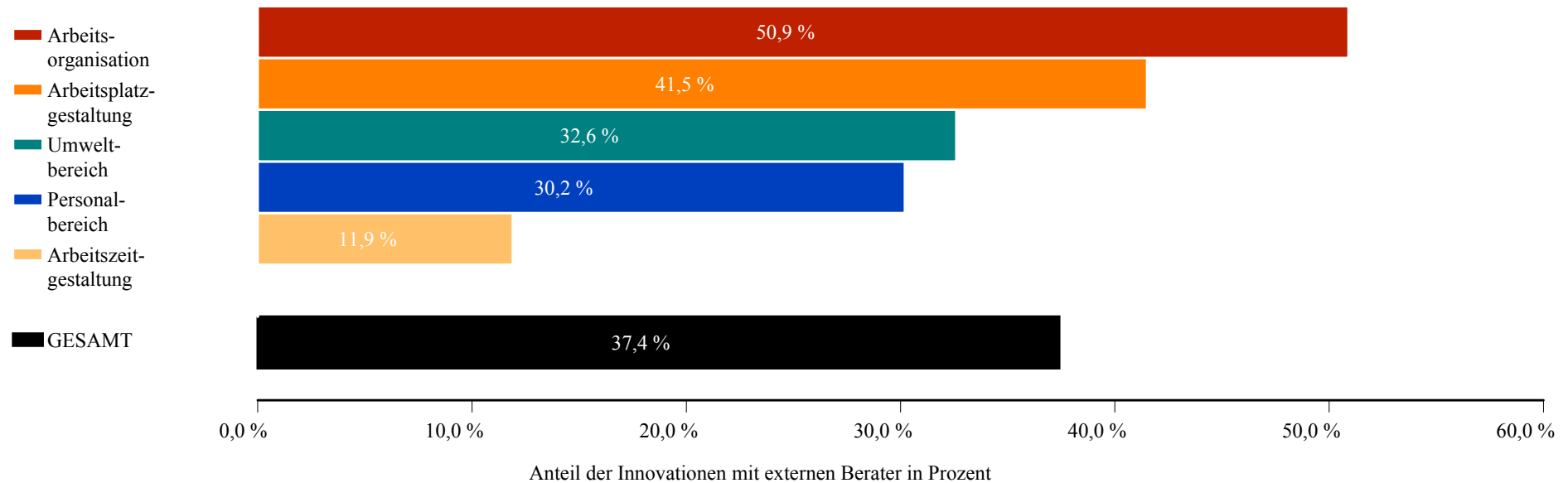


Abbildung 11: Innovationsmaßnahmen mit externem Berater (Datenbasis: 1101 Innovationen)

## Der Einfluss betriebsinterner Interessengruppen auf die Innovationsmaßnahmen

Betriebsinterne Interessengruppen (Geschäftsführung, Führungskräfte, betroffene Mitarbeiter, Betriebsrat) setzen sich unterschiedlich stark für Innovationen in den verschiedenen Maßnahmebereichen ein. Der Einsatz der Geschäftsführung ist für alle Bereiche sehr hoch (Abbildung 12). In der Selbsteinschätzung werden die Maßnahmen aller Bereiche zu rund 88% stark unterstützt. Der Betriebsrat beurteilt den Einsatz der Geschäftsführung insgesamt etwas zurückhaltender, gibt ihn aber immer noch für rund 80% aller durchgeführten Projekte mit „sehr hoch“ an.

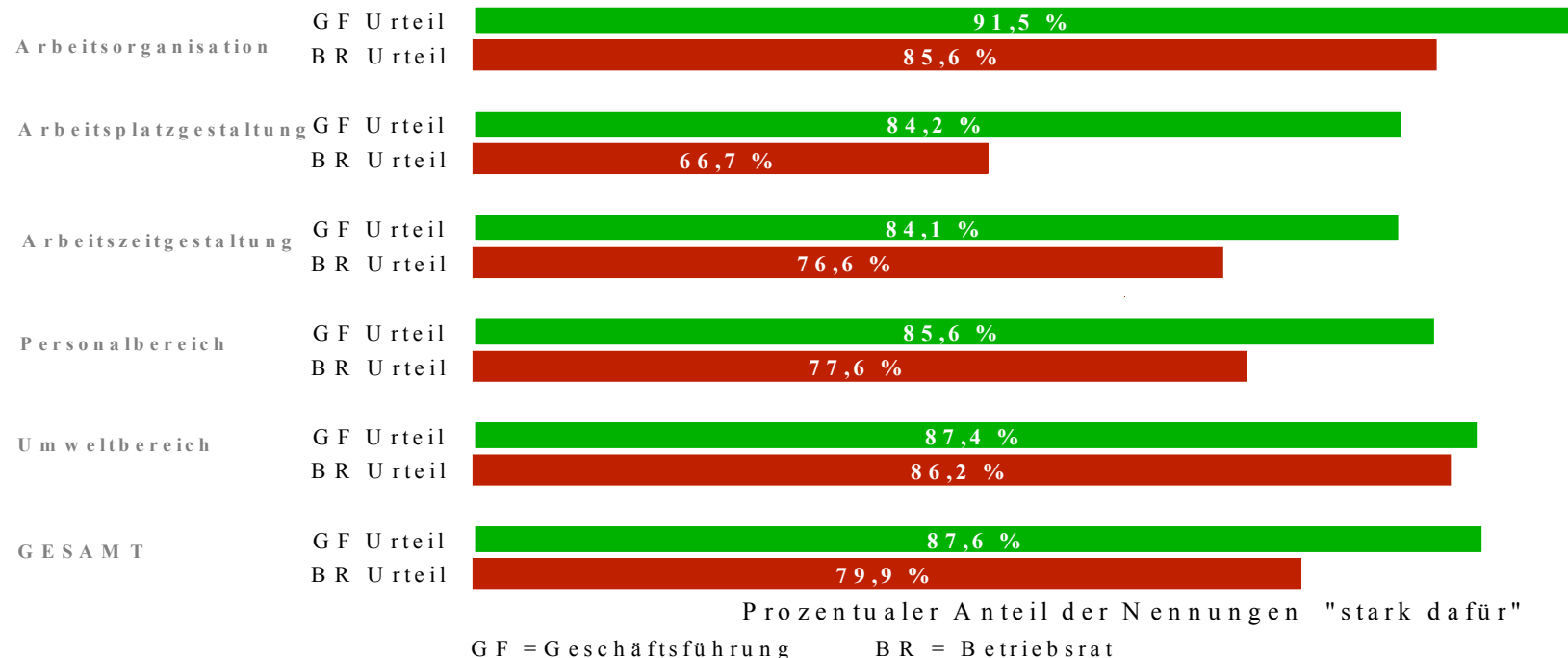


Abbildung 12: Einsatz der Geschäftsführung für Innovationsmaßnahmen (Datenbasis GF: 1099 Innovationen, BR: 438 Innovationen)

Auch der Einsatz der Führungskräfte ist für alle Maßnahmebereiche hoch (Abbildung 13): Nach Angaben der Geschäftsführung werden 70%, nach Betriebsratsangaben knapp 59% aller Innovationen stark unterstützt. Dabei wird der Einsatz für den Umweltbereich übereinstimmend höher als für andere Bereiche angegeben.

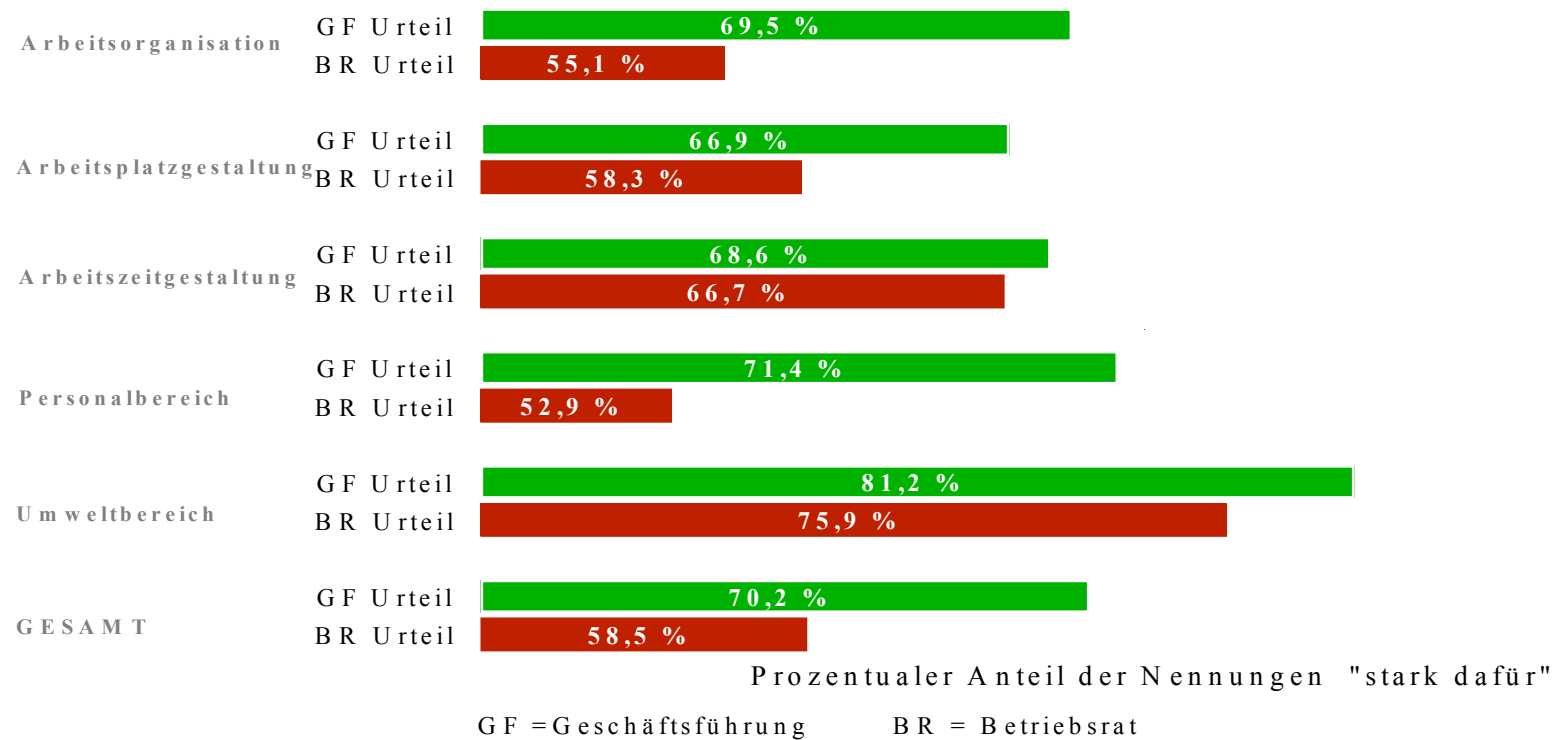


Abbildung 13: Einsatz der Führungskräfte für Innovationsmaßnahmen (Datenbasis GF: 1089 Innovationen, BR: 434 Innovationen)

Der Einsatz der betroffenen Mitarbeiter für Innovationen ist demgegenüber geringer (Abbildung 14): Er wird insgesamt für rund 39% (Geschäftsführungs-Urteil) bzw. 36% (Betriebsrats-Urteil) aller Maßnahmen als „sehr hoch“ angegeben. Dabei kommt es für die verschiedenen Bereiche zu deutlichen Abweichungen nach oben und unten. Besonders gering ist die Unterstützung für Innovationen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung, die offenbar auf erhebliche Widerstände seitens der betroffenen Mitarbeiter stoßen.

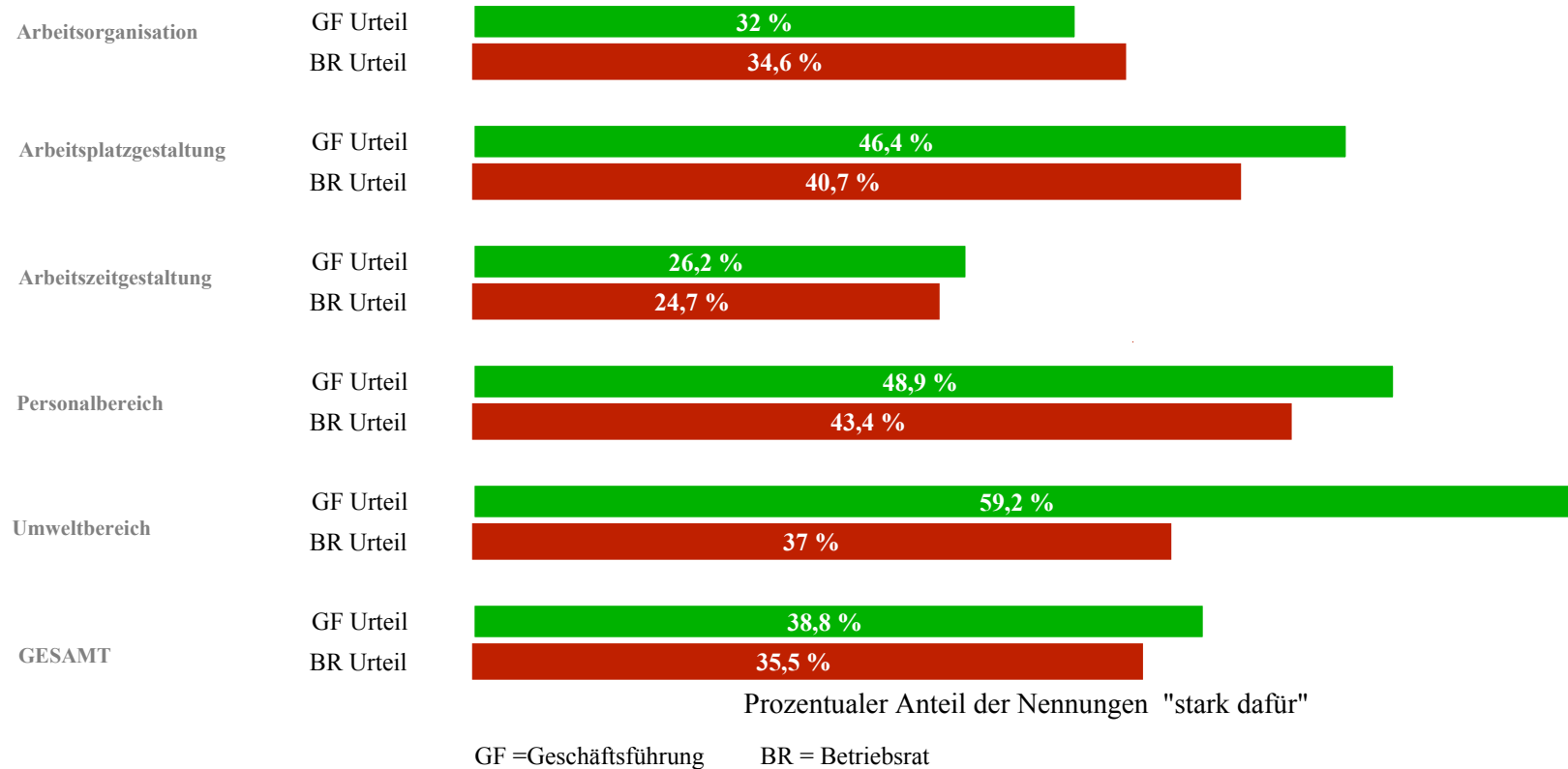


Abbildung 14: Einsatz der betroffenen Mitarbeiter für Innovationsmaßnahmen (Datenbasis GF: 1063 Innovationen, BR: 431 Innovationen)

Der Einsatz des Betriebsrates wird je nach perspektivischem Zugang unterschiedlich eingeschätzt (Abbildung 15): In der Einschätzung der Geschäftsführung werden rund 46%, in der Selbsteinschätzung dagegen 65% aller Innovationsmaßnahmen stark unterstützt. Ähnlich wie bei den betroffenen Mitarbeitern ist der Einsatz für Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung am geringsten ausgeprägt. Hier dürfte sich die Rolle des Betriebsrates als „Anwalt der Betroffenen“ niederschlagen.

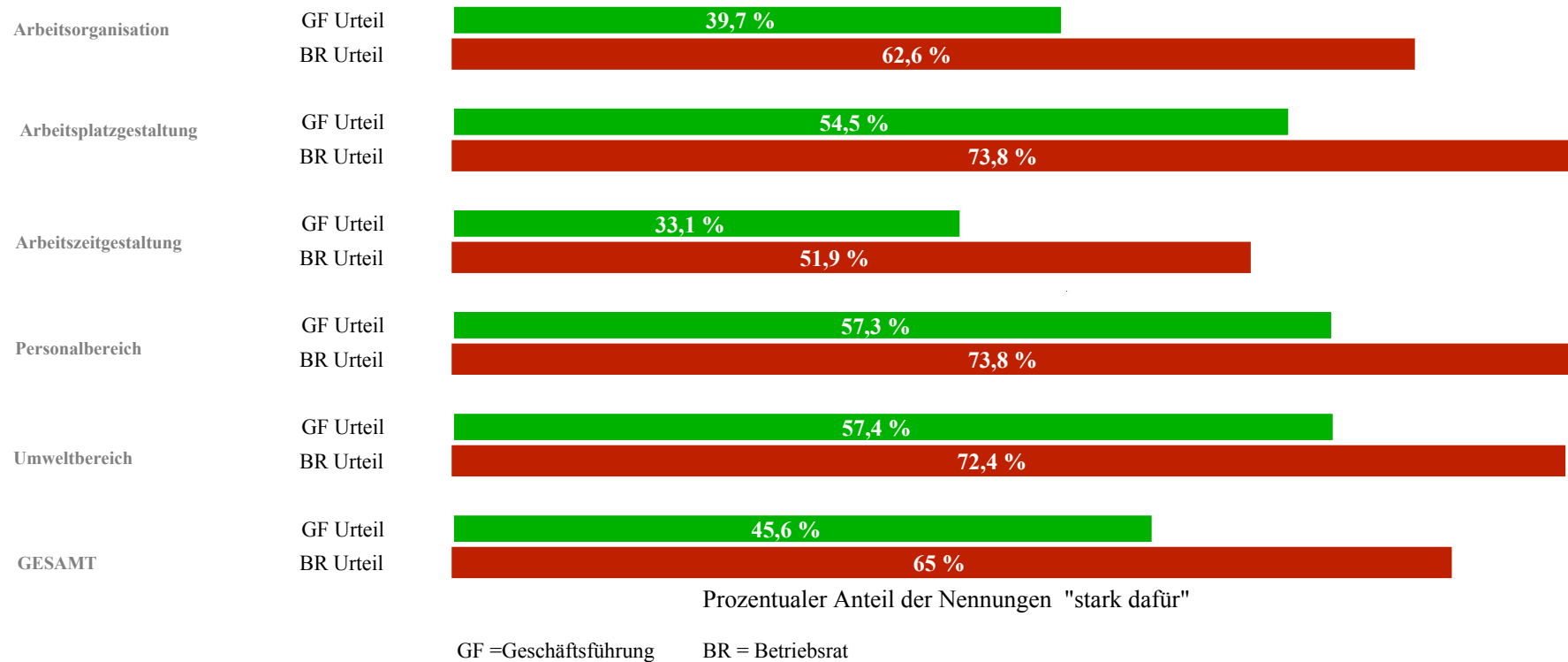
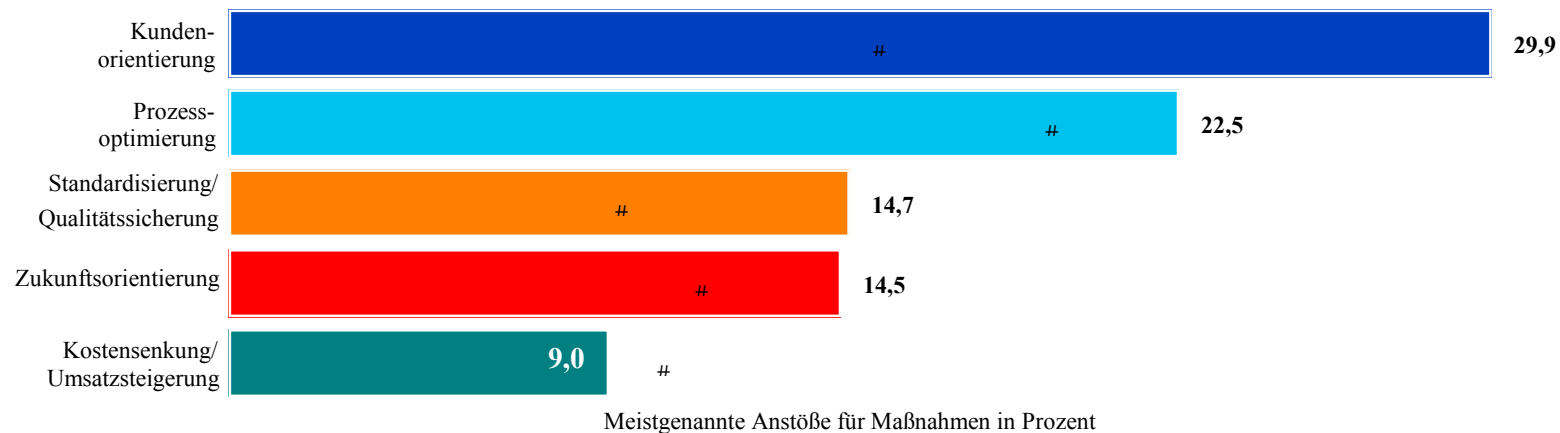


Abbildung 15: Einsatz des Betriebsrates für Innovationsmaßnahmen (Datenbasis GF: 737 Innovationen, BR: 432 Innovationen)

## Die Auslöser für Innovationsmaßnahmen

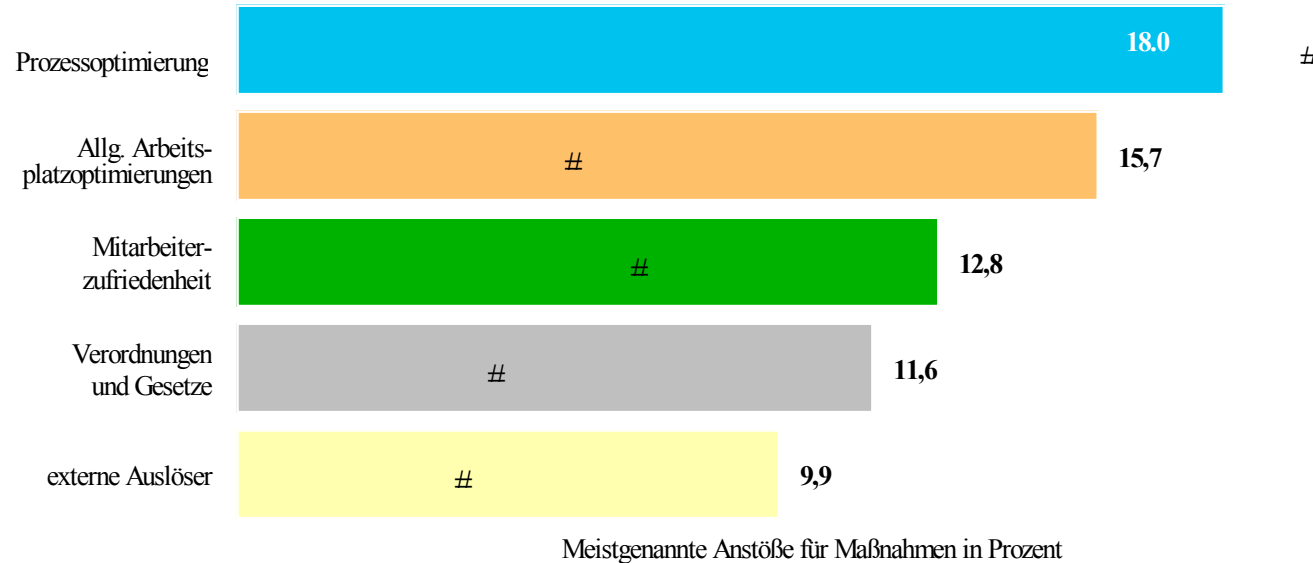
Wie kommen die Innovationen in die Unternehmen? Diese Frage muss für die verschiedenen Maßnahmebereiche unterschiedlich beantwortet werden: Innovationen im Bereich Arbeitsorganisation (Abbildung 16) werden meist durch das Bedürfnis nach vermehrter Kundenorientierung ausgelöst, gefolgt von Prozessoptimierung, Standardisierung/Qualitätssicherung und Zukunftsorientierung. Alle diese Faktoren werden für Arbeitsorganisationsmaßnahmen häufiger genannt als im Gesamtdurchschnitt. An fünfter Stelle der Auslöser folgt das Bedürfnis nach Kostensenkung/Umsatzsteigerung, das mit 9% aber schon seltener genannt wird als für andere Innovationsbereiche.



\* = Mittelwert über alle Maßnahmebereiche

Abbildung 16: Anstöße für Innovationsmaßnahmen im Bereich Arbeitsorganisation (Datenbasis: 1101 Innovationen)

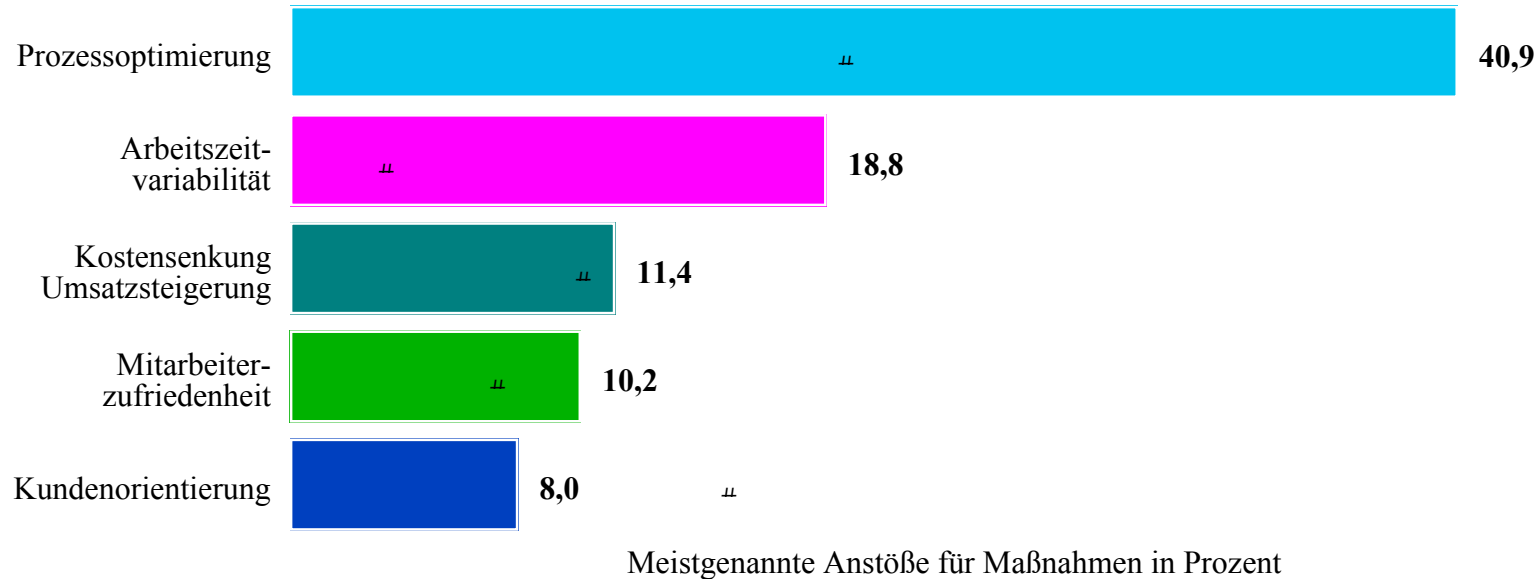
Bei den Auslösern für Maßnahmen im Bereich der Arbeitsplatzgestaltung (Abbildung 17) liegt das Bedürfnis nach Prozessoptimierung an erster Stelle, wird mit 18% aber trotzdem seltener genannt als im Gesamtdurchschnitt. Die nachfolgenden Auslöser sind allgemeine Arbeitsplatzoptimierung, Mitarbeiterzufriedenheit, Verordnungen und Gesetze sowie externe Auslöser, die für diesen Bereich sämtlich eine größere Rolle spielen als im Gesamtdurchschnitt.



\* = Mittelwert über alle Maßnahmenbereiche

Abbildung 17: Anstöße für Innovationsmaßnahmen im Bereich Arbeitsplatzgestaltung (Datenbasis: 1101 Innovationen)

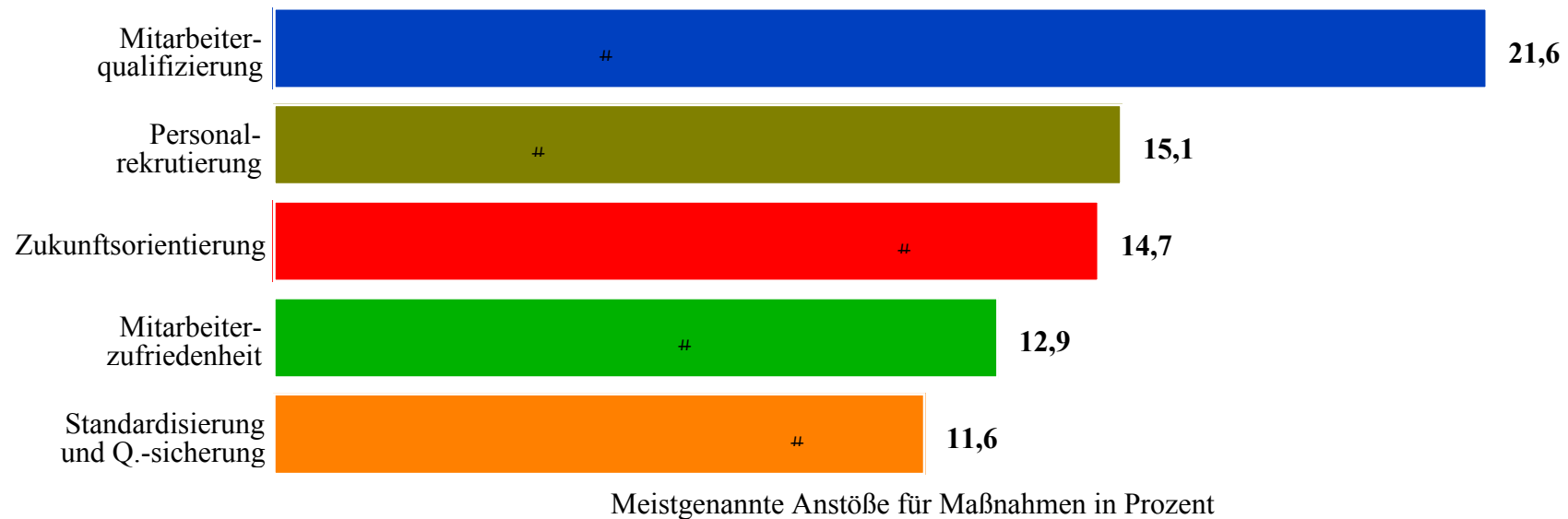
Im Bereich der Arbeitszeitgestaltung (Abbildung 18) ist das Bedürfnis nach Prozessoptimierung mit 41% der klar dominierende Auslöser. An zweiter Stelle folgt mit Arbeitszeitvariabilität ein ausgesprochen bereichsspezifischer Auslöser, der für andere Innovationen kaum eine Rolle spielt. Die nächstgenannten Anstöße erfolgen durch Kostensenkung/Umsatzsteigerung und Mitarbeiterzufriedenheit. Kundenorientierung steht an fünfter Stelle, wird mit 8% aber deutlich seltener genannt als im Gesamtdurchschnitt.



\* = Mittelwert über alle Maßnahmenbereiche

Abbildung 18: Anstöße für Innovationsmaßnahmen im Bereich Arbeitszeitgestaltung (Datenbasis: 1101 Innovationen)

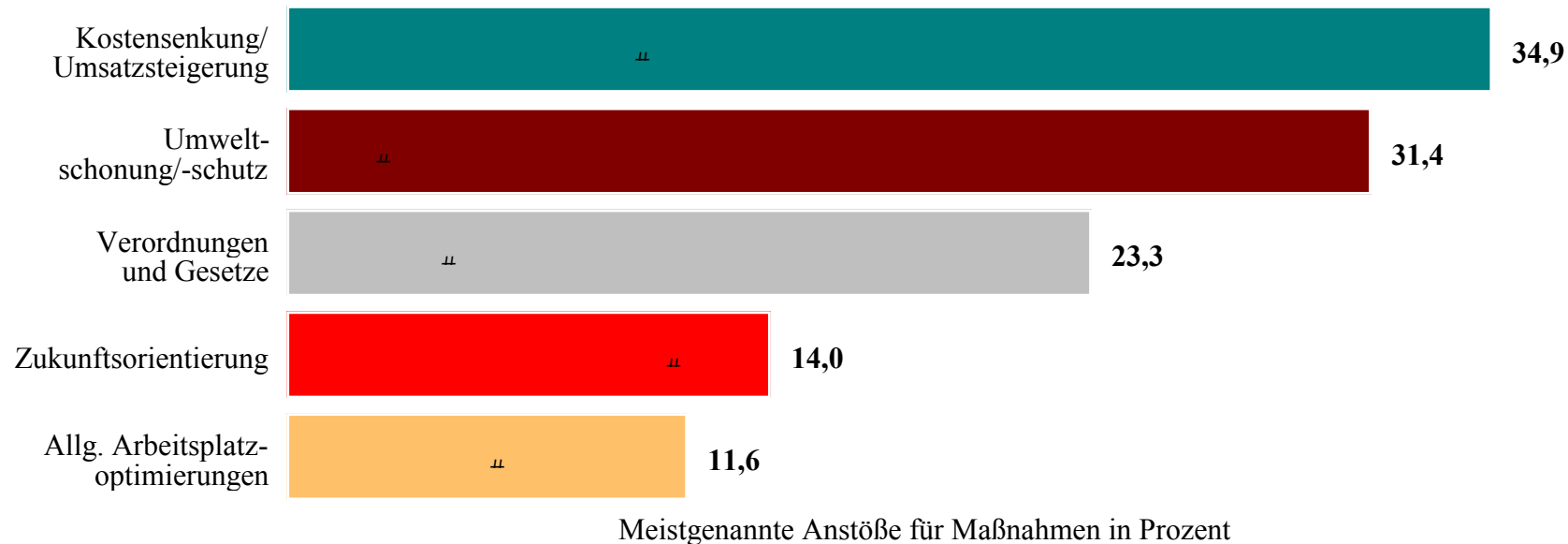
Anlass für Maßnahmen im Personalbereich (Abbildung 19) ist vor allem der Wunsch nach Mitarbeiterqualifizierung, gefolgt von Personalrekrutierung. Beide Anstöße werden weit überproportional häufig genannt und sind damit in hohem Maße bereichsspezifisch. Auf den weiteren Plätzen folgen Zukunftsorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit und Standardisierung/Qualitätssicherung.



\* = Mittelwert über alle Maßnahmenbereiche

Abbildung 19: Anstöße für Innovationsmaßnahmen im Personalbereich (Datenbasis: 1101 Innovationen)

Maßnahmen im Umweltbereich (Abbildung 20) gehen in erster Linie auf den Wunsch nach Kostensenkung/Umsatzsteigerung zurück und sind damit in hohem Maße betriebswirtschaftlich begründet. Erst an zweiter Stelle wird als Motiv Umweltschutz/-schonung genannt, gefolgt von Verordnungen und Gesetze, Zukunftsorientierung und allgemeiner Arbeitsplatzoptimierung. Die Summe der prozentualen Nennungen ist größer als 100, da für jede Innovation mehrere Auslöser genannte werden konnten. Von dieser Möglichkeit wurde im Umweltbereich stärker als bei anderen Maßnahmen Gebrauch gemacht, so dass Umweltprojekte in besonderer Weise als multipel determiniert gelten können.



\* = Mittelwert über alle Maßnahmenbereiche

Abbildung 20: Anstöße für Innovationsmaßnahmen im Umweltbereich (Datenbasis: 1101 Innovationen)

Bei der Betrachtung über alle Maßnahmebereiche hinweg lassen sich allgemeine und bereichsspezifische Auslöser unterscheiden. Allgemeine Auslöser wie Prozessoptimierung, Kostensenkung/Umsatzsteigerung, Zukunftsorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit spielen in mehreren Projektbereichen eine wichtige Rolle. Bereichsspezifische Auslöser wie Umweltschutz, Arbeitszeitvariabilität, Mitarbeiterqualifikation und Personalrekrutierung sind dagegen in ihrer Wirksamkeit auf ganz bestimmte Innovationen beschränkt, haben dort allerdings oft dominierende Bedeutung.

## Erfolg von Innovationsmaßnahmen

Für die Erfolgsbeurteilung der Innovationen stehen die entsprechenden Einschätzungen von Geschäftsführung und Betriebsrat zur Verfügung (Abbildung 21): Beide Parteien kommen bei der überwiegenden Mehrzahl der Innovationen zu dem Urteil, dass die Ziele zumindest zum Großteil, wenn nicht voll und ganz erreicht worden sind. Demgegenüber wird die Einschätzung, die Ziele seien eher nicht erreicht worden, so selten vorgenommen, dass eine eigenständige Auswertung dieser Antwortkategorie kaum möglich ist. Für die nachfolgenden Analysen wurden daher die Antwortkategorien „Ziele teilweise erreicht“ und „Ziele eher nicht erreicht“ zu einer gemeinsamen Kategorie „Ziele nur teilweise oder nicht erreicht“ zusammengefasst.

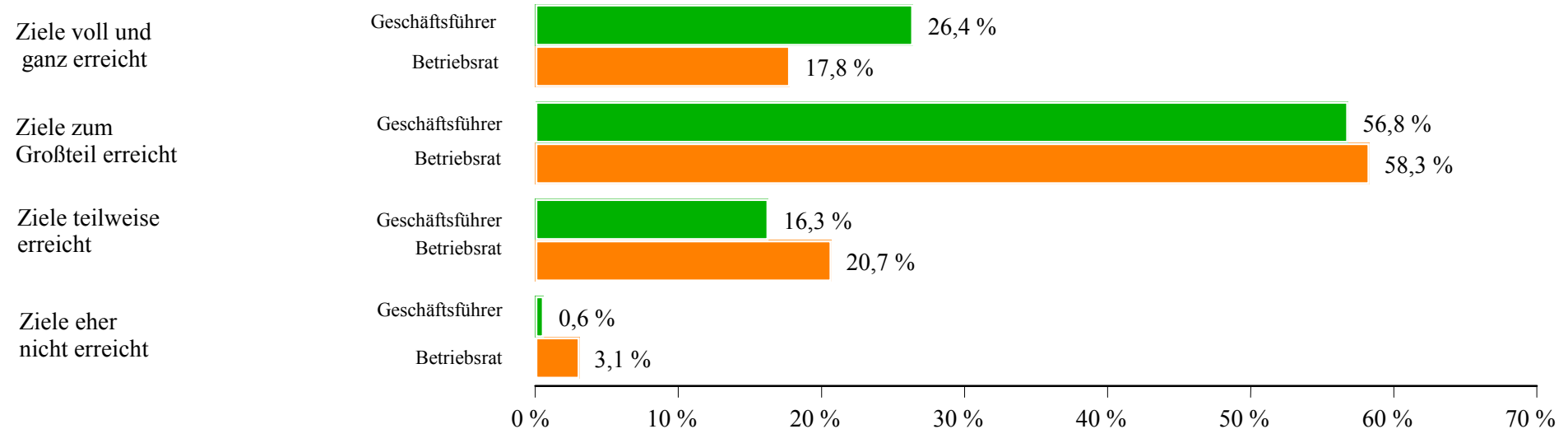


Abbildung 21: Erfolg der Innovationsmaßnahmen im Urteil von Geschäftsführung und Betriebsrat (Datenbasis Geschäftsführer: 1036 Innovationen, Betriebsrat: 381 Innovationen)

Die Erfolgsbeurteilungen von Geschäftsführung und Betriebsrat sind nicht nur ähnlich verteilt, sondern sie stimmen auch in hohem Maße miteinander überein (Abbildung 22): In 45% der von beiden Parteien beurteilten Maßnahmen ergibt sich eine exakte Übereinstimmung, das heißt beide Parteien sind sich darüber einig, dass die Ziele vollständig erreicht, zum Großteil erreicht oder nur teilweise/eher nicht erreicht worden sind. Für weitere 50% der Innovationen sieht die eine Partei die Ziele zum Großteil erreicht, die andere hält sie entweder für vollständig oder für teilweise erreicht. Angesichts eines gewissen individuellen Ermessensspielraums der befragten Personen können diese Fälle zumindest als grob übereinstimmend klassifiziert werden. Nur für 5% der Innovationen ergeben sich gegensätzliche Einschätzungen, das heißt eine Partei hält die Ziele für vollständig erreicht und die andere sieht sie nur teilweise oder nicht erreicht.

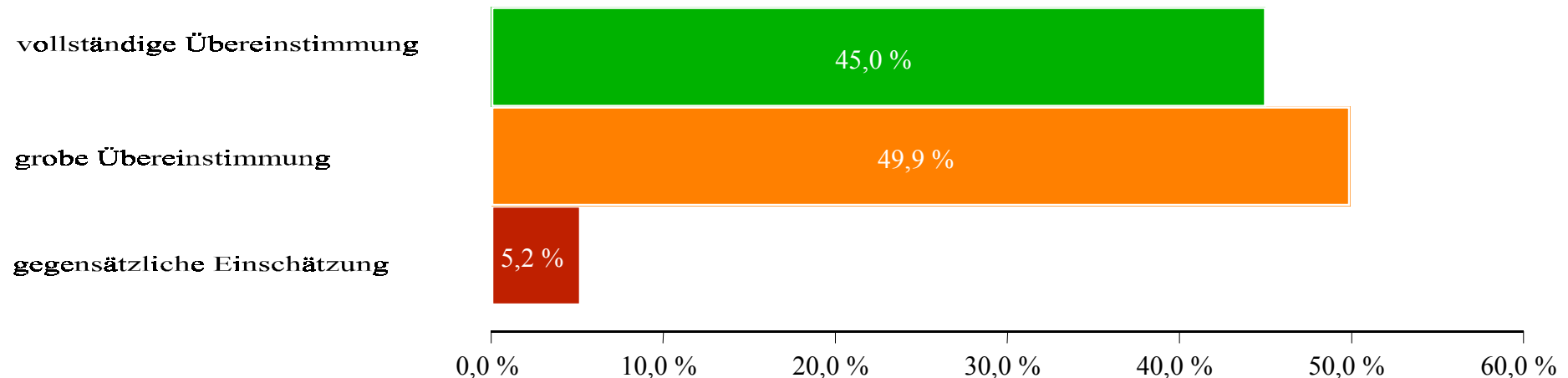


Abbildung 22: Die Übereinstimmung der Erfolgsbeurteilung von Geschäftsführung und Betriebsrat (Datenbasis: 367 Innovationen)

Aufgrund der zufriedenstellenden Übereinstimmung von Geschäftsführer- und Betriebsratsurteil und um die größere Datenbasis der Geschäftsführer-Interviews nutzen zu können, wird für die nachfolgenden Analysen das Geschäftsführerurteil als Kriterium für den Erfolg der Maßnahmen verwendet.

Welche Faktoren lassen sich nun für den Erfolg von Innovationsmaßnahmen verantwortlich machen? Hier sind zunächst einmal die Art der betreffenden Maßnahme und die mit ihr verfolgten Ziele zu betrachten, aber auch der Einfluss innerbetrieblicher Interessengruppen und das Auftreten von Problemen bei der Durchführung der Maßnahme.

## Die Art der durchgeführten Innovationsmaßnahme

Der Erfolg von Innovationsmaßnahmen unterscheidet sich für die verschiedenen Maßnahmebereiche (Abbildung 23). So werden im Umweltbereich bei rund 55% aller Maßnahmen die Ziele voll und ganz erreicht, während dies im Personalbereich und in Arbeitsorganisation nur für weniger als 20% der Maßnahmen zutrifft. Nicht oder nur teilweise erreicht wurden die Ziele bei über 20% der Maßnahmen im Personalbereich, aber bei weniger als 10% der Innovationen im Umweltbereich. Ein erheblicher Teil des Maßnahmeerfolgs kann also durch die Art der Maßnahme selbst erklärt werden.

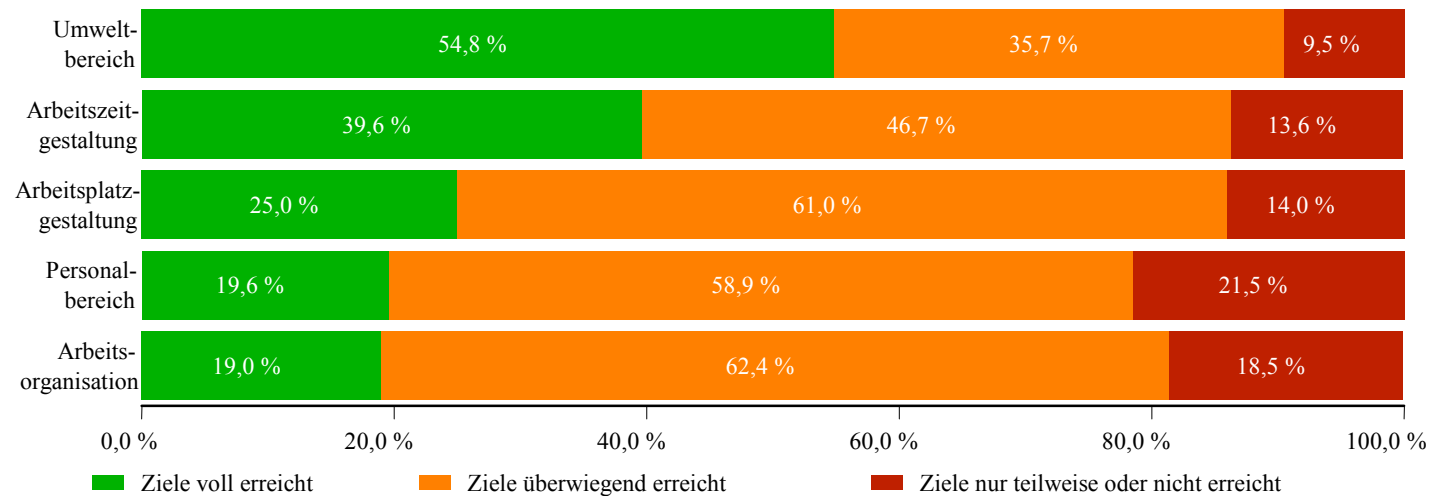


Abbildung 23: Der Erfolg von Innovationsmaßnahmen nach Maßnahmegruppen (Datenbasis: 1036 Innovationen)

## Ziele von Innovationsmaßnahmen

Mit den einzelnen Innovationsmaßnahmen werden unterschiedliche, mehr oder weniger konkret formulierte Ziele verfolgt, die teilweise einen Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme haben (Abbildung 24). Die Ziele „Kundenorientierung“ und „Mitarbeiterqualifizierung“ werden mit rund 17% bzw. 11% seltener als andere voll erreicht, während das Ziel „Erfüllen von Verordnungen und Gesetzen“ zu 58% vollständig und zu 42% überwiegend erreicht wird.

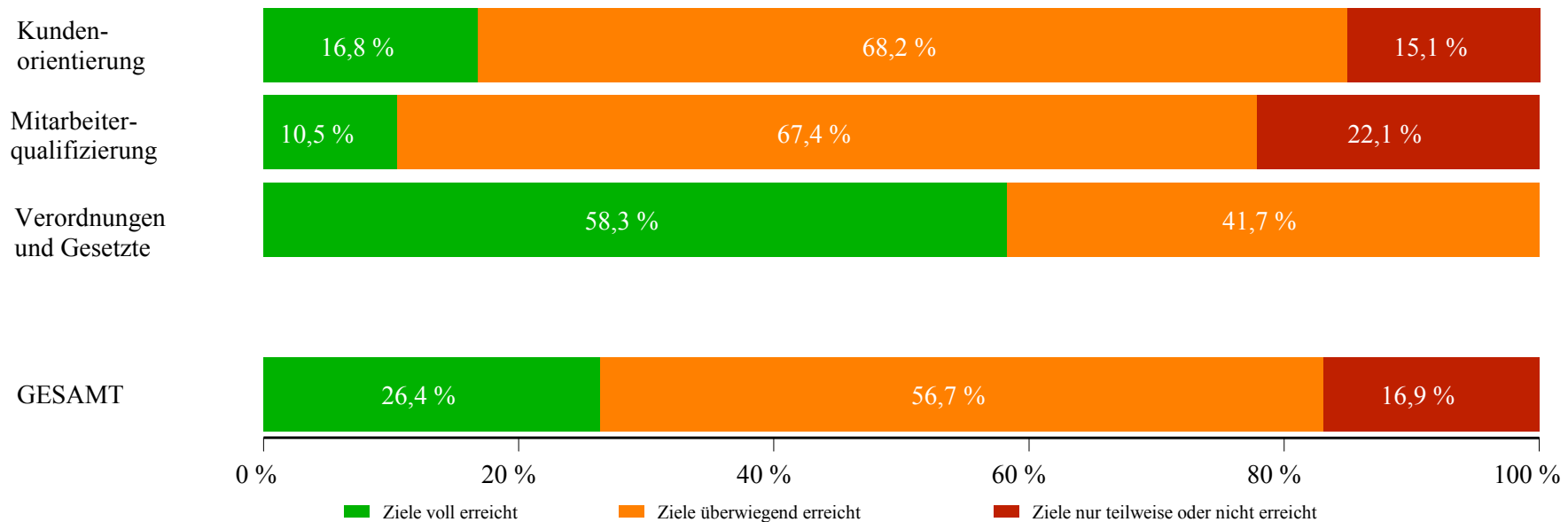


Abbildung 24: Der Erfolg von Innovationsmaßnahmen nach verfolgten Zielen (Datenbasis: 1030 Innovationen)

Die Ziele sind wiederum eng mit der Art der Maßnahme verknüpft. So gibt es einerseits Maßnahmen, deren Ziele auf jeden Fall erreicht werden müssen und von deren Erfolg schon bei Implementierung der Maßnahme relativ sicher ausgegangen werden kann. Dies dürfte beispielsweise bei vielen Maßnahmen im Umweltbereich der Fall sein, wenn etwa durch technische Neuerungen bestimmte Auflagen zu erfüllen sind. Das Risiko des Scheiterns der Innovation ist dann gering. Andererseits gibt es Maßnahmen, deren Ziele nach Möglichkeit erreicht werden sollten (aber nicht müssen) und die mit vielerlei Unwägbarkeiten und möglichen Nebeneffekten

verbunden sind. Dies dürfte zum Beispiel auf viele Innovationen im Bereich der Arbeitsorganisation zutreffen, bei denen das Ergebnis oft nicht von vornherein absehbar ist. Dass solche verschiedenen Innovationsformen unterschiedliche Erfolgsquoten aufweisen liegt auf der Hand.

### Der Einfluss innerbetrieblicher Interessengruppen

Der Erfolg einer Innovationsmaßnahme hängt davon ab, sich Führungskräfte, betroffene Mitarbeiter und Betriebsrat stark für die betreffende Maßnahme einsetzen oder nicht (Abbildung 25): Der Prozentsatz voll erfolgreicher Maßnahmen erhöht sich und der Anteil weniger erfolgreicher Maßnahmen verringert sich, wenn diese Akteure die Maßnahmen unterstützen und mittragen. Dagegen kann für den Einsatz der Geschäftsführung kein entsprechender Effekt festgestellt werden. Dies dürfte allerdings darauf zurückzuführen sein, dass der Einsatz der Geschäftsführung für nahezu alle Maßnahmen als sehr stark angegeben wird, so dass hier ein entsprechender Effekt kaum in Erscheinung treten kann.

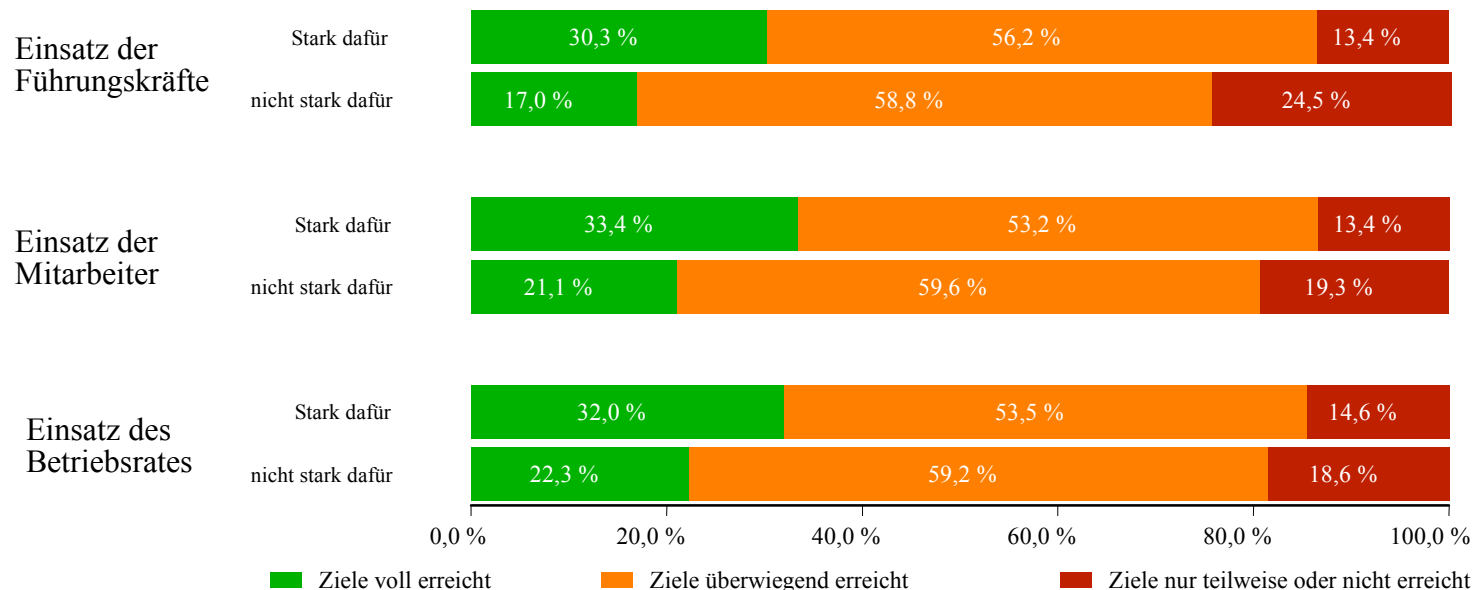


Abbildung 25: Der Erfolg von Innovationsmaßnahmen nach Unterstützung durch innerbetrieblicher Interessengruppen (Datenbasis Führungskräfte: 1021 Innovationen, Mitarbeiter: 1001 Innovationen, Betriebsrat: 698 Innovationen)

## Probleme bei der Durchführung von Innovationsmaßnahmen

Treten bei der Durchführung von Innovationen Probleme auf, so gefährdet dies den Erfolg der Maßnahme (Abbildung 26): In Maßnahmen ohne Probleme werden die gesteckten Ziele doppelt bis dreimal so häufig voll erreicht wie in Maßnahmen, bei deren Durchführung ein bzw. mehrere Probleme auftauchten. Umgekehrt wird das Scheitern von Maßnahmen durch Probleme begünstigt: In Maßnahmen mit Problemen ist die Wahrscheinlichkeit, die Ziele nur teilweise oder nicht zu erreichen, doppelt so groß wie in problemfreien Maßnahmen.

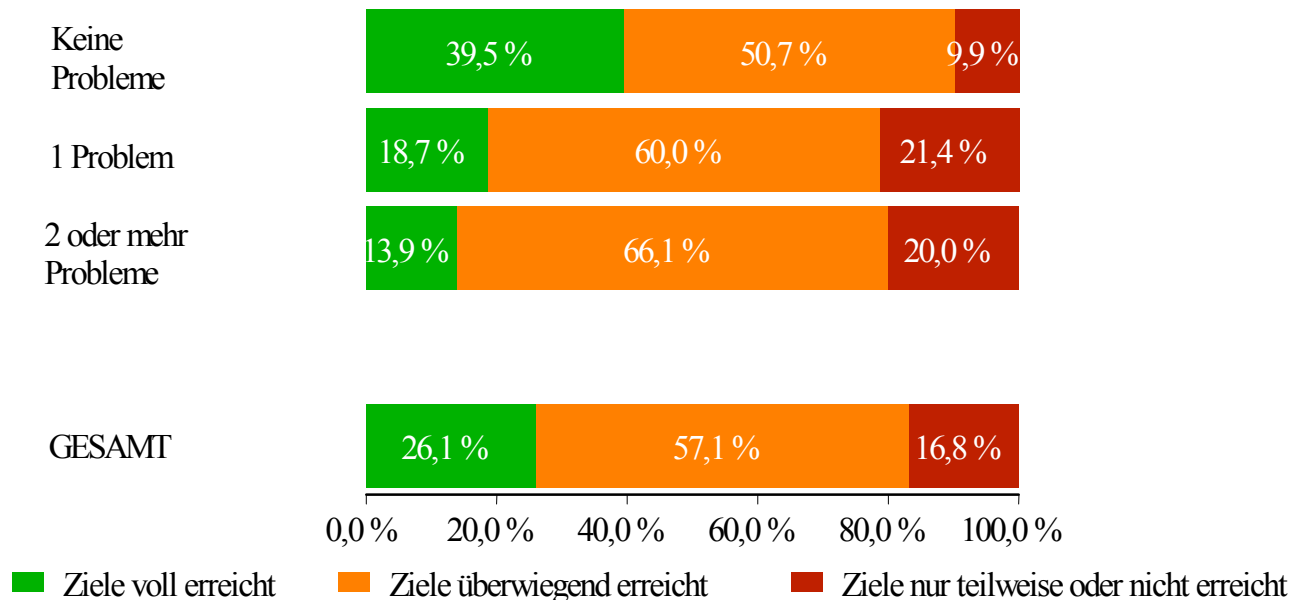


Abbildung 26: Der Erfolg von Innovationsmaßnahmen nach Häufigkeit von Durchführungsproblemen (Datenbasis: 977 Innovationen)

Lassen sich aus der Gesamtheit aller berichteten Probleme einzelne Schwierigkeiten herausfiltern, deren Auftreten für sich genommen ein Risiko für den Maßnahmeerfolg darstellt? Die meisten Einzelprobleme werden zu selten genannt, als dass ihr Einfluss auf den Projekterfolg statistisch überprüft werden könnte. Eine Ausnahme stellen dabei Probleme mit der Mitarbeiterakzeptanz für die durchgeführte Maßnahme und Probleme in der Organisation der Durchführung dar (Abbildung 27). Das Auftreten dieser Probleme hat in der Tat einen messbaren Einfluss auf den Erfolg der Maßnahme, in dem es die Wahrscheinlichkeit einer vollständigen Zielerreichung verringert. Bei Organisationsproblemen vergrößert sich zusätzlich die Wahrscheinlichkeit, die Ziele nur teilweise oder nicht zu erreichen.

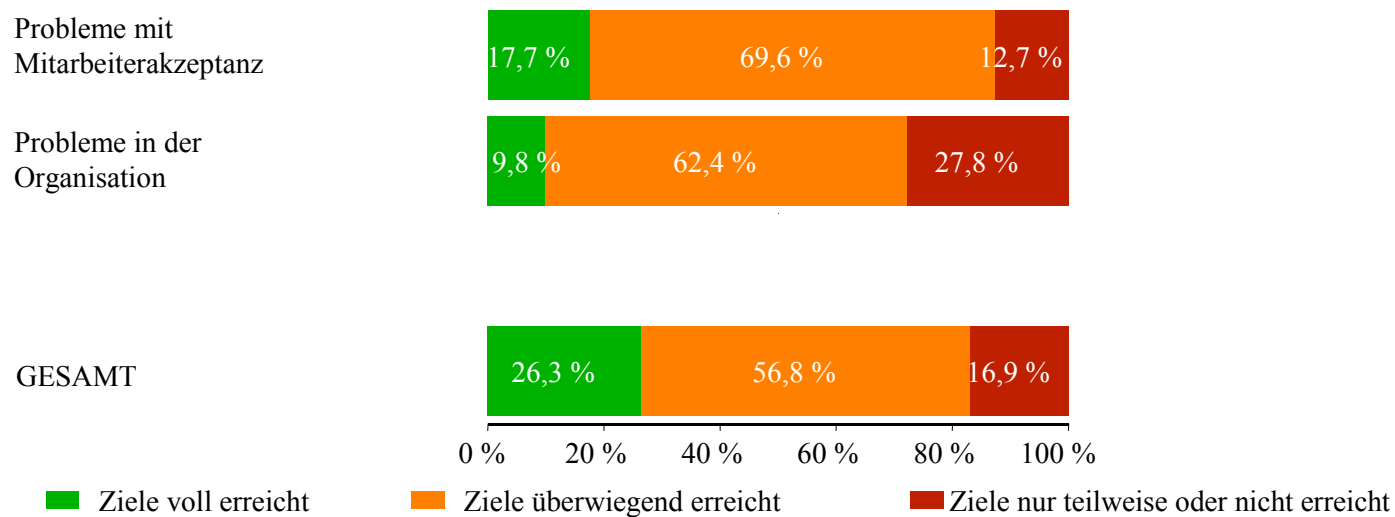


Abbildung 27: Der Erfolg von Innovationsmaßnahmen nach auftretenden Einzelproblemen (Datenbasis: 1029 Innovationen)

### **Nicht relevante Bedingungsfaktoren**

Neben den dargestellten Einflussgrößen wurden weitere Bedingungsfaktoren überprüft, die sich allerdings als nicht relevant für den Erfolg von Innovationen darstellen: Hierzu zählt die von der Geschäftsführung eingeschätzte Wichtigkeit der Maßnahme: Innovationen mit geringer Bedeutung sind ebenso häufig erfolgreich (oder nicht erfolgreich) wie solche mit hoher Bedeutung. Ebenso wenig spielt es eine Rolle, ob eine Maßnahme durch eine eigene Projektorganisation begleitet wird und ob ein externer Berater an der Durchführung beteiligt ist. Das bedeutet jedoch nicht notwendigerweise, dass Projektorganisationen bzw. externe Berater wirkungslos sind: Vielmehr dürfte ihr Einsatz nicht für alle Innovationsformen gleichermaßen erforderlich oder sinnvoll sein, so dass zahlreiche Maßnahmen auch ohne sie ausgesprochen erfolgreich sein können. Unterstellt man zugleich, dass Projektorganisationen und externe Berater vor allem bei „schwierigen“ Maßnahmen mit erhöhtem Misserfolgsrisiko zum Einsatz kommen, so wird verständlich, dass im pauschalen Vergleich zwischen allen Maßnahmen keine unterschiedlichen Erfolgsquoten beobachtet werden.