

# Welche Auswirkungen haben betriebliche Innovationen auf die Beschäftigten?

Astrid Ziegler

Innovationen werden in der Regel als Schlüssel und Wegbereiter zu neuen zukunftssträchtigen und sicheren Arbeitsplätzen angesehen. Gibt es tatsächlich diesen eindeutigen Zusammenhang? Während Innovationen vielfach umstandslos mit positiven Folgen für Unternehmen gleichgesetzt werden, erweitert die WSI-Betriebsrätesonderbefragung 2008/2009 „Innovationsfähigkeit, Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb“ den Blick auf die ambivalenten Auswirkungen von Innovationen für die Beschäftigten in den Betrieben.

## 1

### Einleitung

Der weltweit fortschreitende Strukturwandel, der zugleich ein Technologie- und Wissenswettkampf ist, stellt Staat, Gesellschaft, Gewerkschaften, Betriebsräte und Unternehmen vor neue Herausforderungen. Viele Akteure leisten mit unterschiedlichen Akzenten ihren Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen, unter denen Innovationen, insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, gefördert werden. Der gewerkschaftliche Umgang mit dem Einsatz neuer Technologien in Produktion und Verwaltung war lange Jahre spannungsgeladen. Trotz Einsicht in die Notwendigkeit eines konstruktiven und gestalterischen Umgangs mit Forschung und Entwicklung stand die Angst vor den Rationalisierungswirkungen des konkreten Technikeinsatzes im Betrieb im Vordergrund („Job-Killer Technik“). Es wurden umfangreiche Diskussionen über die Rückwirkungen der technologischen Entwicklung auf Wirtschaft (weitgehend noch national gedacht) und Gesellschaft (sozialverträgliche Technikgestaltung, gewerkschaftliche Technologieberatungsstellen zur Verbesserung des Handlings im Betrieb) geführt. In der industrie- und strukturpolitischen Diskussion der Gewerkschaften wurde dagegen der mit dem Einsatz neuer Technologien verbundene Innovationsschub erkannt, hervorgehoben und häufig in einen schlüssigen Kontext mit der Entwicklung endogener regionaler bzw. betrieblicher Wachstumskräfte gebracht.

In der jüngeren Vergangenheit verlagerte sich die gewerkschaftliche Diskussion zunehmend auf die betriebliche Handlungsebene. „Besser statt billiger“-Strategien sind mittlerweile als zentrales Handlungsfeld aus der gewerkschaftlichen Betriebsrätearbeit nicht mehr wegzudenken (vgl. Korflür et al. in diesem Heft). Damit einher geht die Suche nach Erkenntnissen darüber, wie Innovationen anzugehen sind, wie das Wissen der Beschäftigten und die betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen zur Beschäftigungssicherung und zur Erhöhung der betrieblichen Innovationsfähigkeit gefördert werden können.

Doch Innovationen gelten auch als Störfaktoren. Sie bedrohen gewohnte Strukturen und Prozesse im Unternehmen und insbesondere bei den Beschäftigten. Denn was die konkreten Wirkungen auf Beschäftigte und auf Arbeitsplätze anbelangt, so können die Wirkungen betrieblicher Innovationen widersprüchlich ausfallen. In der Regel treten positive und negative, direkte und indirekte Wirkungen gleichzeitig auf. Beschäftigte können einerseits von technischen und organisatorischen Innovationschritten profitieren, wenn die konkrete Innovationsmaßnahme zu besseren Arbeitsbedingungen führt oder Arbeitsplätze nachhaltig gesichert werden. Andererseits können Beschäftigte mit Innovationen auch Ängste vor Verlust des Arbeitsplatzes oder vor Steigerung des Leistungs- und Zeitdrucks verbinden. Dass diese Angst berechtigt ist, zeigen Betriebsfallstudien, wo es im Zuge von Prozess- und Produktinnovationen zu Personalabbau, Dequalifizierung und Standortgefährdungen gekommen ist.

Fraglos bewegen sich Betriebsräte beim Thema betriebliche Innovationsfähigkeit in einem Spannungsverhältnis: Auf der einen Seite wird von ihnen gefordert, sich in der Diskussion um Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben ins Innovationsgeschehen einzubringen. Auf der anderen Seite besteht die Aufgabe von Betriebsratshandeln in diesen Prozessen darin, negative Wirkungen von Innovationsvorhaben für die Beschäftigten zu begrenzen.

Auch wenn die negativen Beschäftigungswirkungen einzelner Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen die positiven übertreffen, so wird die Innovationsförderung von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und von Gewerkschaften nicht infrage gestellt. Ganz im Gegenteil wird immer wieder betont, dass sich rohstoffarme und exportorientierte Länder wie Deutschland am Weltmarkt nur behaupten können, wenn sie einerseits innovative Spitzenprodukte hervorbringen und andererseits in den traditionellen Produktbereichen durch fortwährende Prozessinnovationen Standortnachteile kompensieren: Eine wettbewerbsfähige Volkswirtschaft braucht permanent Innovationen. Sie sichern die vorhandenen und schaffen neue Arbeitsplätze.

Astrid Ziegler, Dr., Ökonomin, ist Leiterin des Ressorts Industriepolitik beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt/Main. Bis 2009 arbeitete sie im WSI in der Hans-Böckler-Stiftung.  
e-mail: Astrid.Ziegler@igmetall.de

In Deutschland beschäftigt sich die Wissenschaft systematisch mit Forschung und Innovation in Bezug auf die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit sowie mit der Entwicklung des deutschen Innovationssystems im globalen Kontext. Es überrascht nicht, dass sich die Diskussionen vornehmlich auf die Folgen und Anforderungen für Volkswirtschaften und Unternehmen beziehen. Die Beschäftigten kommen darin oft nur negativ vor: als Kostenfaktor; oder im Hinblick auf vorhandene Qualifikationen als positiver Innovationsfaktor. Insgesamt nehmen die Konsequenzen von Innovationsmaßnahmen auf Entlohnung, Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbedingungen in der Forschung nur einen bescheidenen Raum ein. Im Ergebnis ist deshalb der wissenschaftliche Kenntnisstand über die Konsequenzen von verschiedenen Innovationsmaßnahmen für Beschäftigte und Arbeitsplätze bislang gering.

Der vorliegende Beitrag setzt an diesem Punkt an. Er fragt, welche Auswirkungen Innovationen auf die Beschäftigten und ihre Arbeitsplätze haben. Empirisch stützt sich der Beitrag auf die WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009. Aufgezeigt wird anhand dieser Daten, wie sich Innovationen auf Arbeitsplatzeffekte, Qualifizierung, Entlohnung und Arbeitsbedingungen auswirken. Vor der Diskussion der Ergebnisse (Abschnitt 3) wird zunächst die WSI-Betriebsrätebefragung vorgestellt (Abschnitt 2).

## 2

### Datengrundlage: Die WSI-Betriebsräte- befragung 2008/2009

Das WSI befragt seit 1997 alle zwei Jahre Betriebs- und Personalräte in Deutschland zu betrieblichen Entwicklungen und Problemen, zu der Umsetzung von Tarifverträgen usw. Auch das Rollenverständnis, die Arbeitsweisen und -inhalte der Betriebs- und Personalräte werden als wichtige Hintergrundinformationen erfragt. Zudem finden Sonderbefragungen mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten statt. Diese bezogen sich bisher auf die Themen Restrukturierung, Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Chancengleichheit und Be-

schäftigungssicherung. Ziel der WSI-Betriebsrätebefragung ist es generell, Daten zu Entwicklungen im Betrieb aus Sicht der Betriebsräte zu erhalten (Schäfer 2008). Die Daten werden per Telefoninterview vom Befragungsinstitut infas erhoben.<sup>1</sup> Sie liefern Informationen zu Betriebsgrößenklassen, Branche sowie Lage (Ostdeutschland/Westdeutschland) und können als repräsentativ für die Grundgesamtheit aller Betriebe mit Betriebsratsvertretung gelten. Vor dem Hintergrund, dass ungefähr die Hälfte aller Beschäftigten in Deutschland in Betrieben mit Betriebsratsvertretung tätig sind (Ellguth/Kohaut 2008), deckt die WSI-Betriebsrätebefragung einen großen Teil der Beschäftigtenlandschaft ab.

Im Herbst/Winter 2008/2009 hat das WSI eine Sonderbefragung zu den Themenkomplexen Innovationsfähigkeit, Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb durchgeführt, an der sich 1.700 Betriebsräte beteiligt haben.<sup>2</sup> Die Befragung hatte zum Ziel, aus Sicht der Betriebsräte branchenübergreifend und repräsentativ u. a. Informationen und Erfahrungen zum Innovationsgeschehen in den deutschen Betrieben zu erhalten (vgl. Kriegesmann et al. 2010). Darüber hinaus interessierten die Einbindung des Betriebsrats, die Beteiligung der Beschäftigten sowie die Aktivitäten des Betriebsrats in Bezug auf das Innovationsgeschehen. Einen weiteren Schwerpunkt bildeten die Auswirkungen von Innovationen auf die Beschäftigten.

Obwohl die Feldphase der Befragung vom 15.09. 2008 bis zum 31.01. 2009 stattfand, schlug sich die Weltwirtschaftskrise noch nicht in den Befragungsergebnissen nieder. Da die einzelnen Fragen vergangenheitsbezogen gestellt wurden, d. h. die Betriebsräte von ihren Erfahrungen mit dem Thema Innovation von 2006 bis Ende 2008 berichteten, decken die erhobenen Daten damit den Zeitraum vor der eigentlichen Krise ab. Dies machte sich in dem Antwortverhalten der Betriebsräte bemerkbar. In über der Hälfte der Betriebe war nach Angaben der Betriebsräte die Auftragslage gut bis sehr gut. Die betrieblichen Auswirkungen der Krise sind mit der WSI-Sonderbefragung folglich nicht abgebildet.

## 3

### Innovationen: Auswirkungen auf die Beschäftigten

Innovation ist nicht gleich Innovation. Im Rahmen der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 gingen wir von einem ganzheitlichen Innovationsbegriff aus, der allgemein die Entwicklung und Umsetzung von Neuerungen umfasst. Dies musste keine Weltneuheit sein. Es reichte, wenn es für den Betrieb neu war. Wir interessierten uns dabei für neue Produkte und neue Dienstleistungen, neue Märkte, die der Betrieb erschlossen hat, neue Prozesse und Formen der Arbeitsorganisation, personalpolitische Veränderungen sowie Veränderungen der betrieblichen Sozialmaßnahmen. Bezogen auf das Innovationsziel können die ersten beiden Innovationsformen als extern orientierte Innovationen und die folgenden drei Innovationsarten als intern orientierte Innovationen klassifiziert werden (Kriegesmann et al. 2010).

Nach der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 sind deutsche Betriebe sehr innovativ. Die große Mehrzahl der befragten Betriebsräte gab an, dass in den Betrieben seit 2006 mindestens eine der oben genannten Innovationsformen umgesetzt wurde. Neben Produkt- und Dienstleistungsinnovationen waren dies die Erschließung neuer Märkte oder Veränderungen im Bereich der Prozess-, der personalpolitischen sowie sozialen Innovationen (Kriegesmann et al. in diesem Heft). Der Schwerpunkt der Innovationstätigkeit lag in deutschen Betrieben bei den Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. Dabei spielte die Einführung produktnaher Dienstleistungen mit 36,6 % die größte Rolle („Produktnahe Dienstleister“), gefolgt von den Betrieben (32,4 %), die Produkte oder Dienstleistungen neu entwickelt hatten

<sup>1</sup> Für weitere Informationen siehe [www.wsi.de](http://www.wsi.de)

<sup>2</sup> Die Umsetzung der Sonderbefragung zum Themenkomplex „Betriebliche Innovationsfähigkeit“ erfolgte in Kooperation mit dem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekt „Innovationstreiber Mitbestimmung? – Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven“, das vom Institut für angewandte Innovationsforschung e. V. an der Ruhr-Universität Bochum unter Leitung von Prof. Dr. Bernd Kriegesmann durchgeführt wird (vgl. Kriegesmann et al. in diesem Heft).

**Tabelle 1: Auswirkungen von Innovationen auf die Beschäftigung**  
– in % –

Die Beschäftigung ist infolge der ...	... gestiegen	... gesunken
Produkt- und Dienstleistungsinnovation	59,4	14,4
Marktinnovation	66,2	7,6
Prozessinnovation	35,2	37,0
Personalpolitischen Innovation	34,3	45,4
Sozialen Innovation	55,5	K. A.*

\* K. A.: Keine Angaben; N=1.700.

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009.

WSI MITTEILUNGEN

(vgl. ebd., Abbildung 2). Bei diesen „Produktinnovatoren“ handelt es sich in der Mehrzahl um Betriebe, die Neuheiten für den Betrieb herausgebracht hatten (14,4 %), dicht gefolgt von Branchenneuheiten (13,7 %). 4,4 % hatten sogar Weltneuheiten eingeführt. Von den „Produktinnovatoren“ und den „Produktnahen Dienstleistern“ sind zudem die „Weiterentwickler“ zu unterscheiden, die „nur“ ihr Angebot weiter entwickelten. Dies traf für 24,6 % der Fälle zu. Schließlich kam es bei 7,4 % aller Betriebe zu keinen wesentlichen Veränderungen der Produkte oder Dienstleistungen, diese Gruppe sind demnach die „Nicht-Innovatoren“.

Das betriebliche Innovationsverhalten sagt zunächst nichts über die Innovationsfolgen für die Beschäftigten aus. Während Innovationen vielfach mit positiven Folgen für Unternehmen gleichgesetzt werden (vgl. Sokianos 2002), zeigen die empirischen Daten ambivalente Auswirkungen von Innovationen für die Beschäftigten. Um ein genaueres Bild über die Auswirkungen von Innovationen auf die Beschäftigten zu erhalten, wurden die Betriebsräte im Rahmen der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 danach gefragt, ob die Veränderung der Beschäftigtenzahl, der Quali-

fikationsanforderungen, der Arbeitszeit, der Entlohnung und der Arbeitsbedingungen eine Folge der verschiedenen Innovationsformen war.

### 3.1 BESCHÄFTIGUNGSEFFEKTE VON INNOVATIONEN

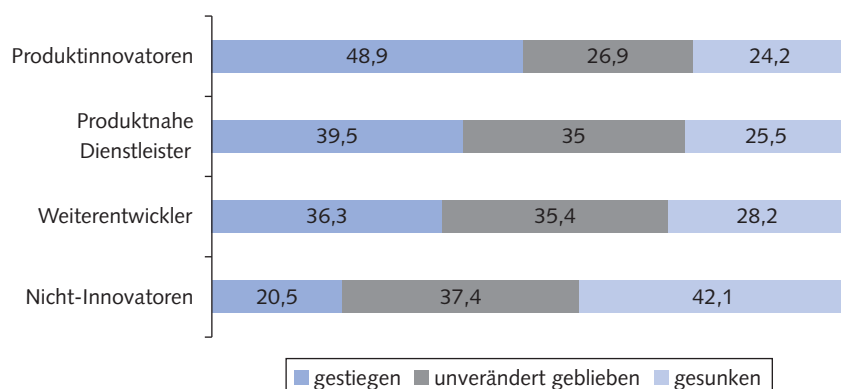
Unabhängig von Innovationsaktivitäten muss zunächst festgehalten werden, dass sich seit 2006 die Beschäftigtenzahl in den Betrieben verändert hat. Nach Angaben der Betriebsräte ist seit 2006 in etwa 40,3 % der Betriebe die Zahl der Beschäftigten insgesamt angestiegen, in 32,7 % gleich geblieben und in 27 % gesunken. Entscheidend ist nun, ob diese Beschäftigungsentwicklung eine Folge von durchgeführten Innovationen war. Die Betriebsräte wurden deshalb konkret danach gefragt, ob durch vollzogene Innovationen Arbeitsplätze abgebaut oder neue hinzugekommen sind. Zwar können durch die Befragungsergebnisse nicht jeder Innovationsform ganz exakt die Arbeitsplatzeffekte zugewiesen werden. Sicher ist aber, dass Innovationen nach der WSI-Befragung oftmals Auswirkungen auf die Beschäftigungsentwicklung hatten. Unklar bleibt, in welchem quantitativen Ausmaß die Beschäftigungsentwick-

lung vonstatten ging, denn zu konkreten Zahlen im Hinblick auf Entlassungen und Einstellungen gibt die Befragung keine Auskunft.

Aus Tabelle 1 wird ersichtlich, dass sich Innovationen auf die Entwicklung der Arbeitsplätze auswirken. So hatte ein Teil der innovierenden Betriebe infolge der Innovationsmaßnahmen Arbeitsplätze aufgebaut, es gab aber auch Betriebe, bei denen die Beschäftigtenzahl aufgrund der durchgeführten Innovationen gesunken ist. Differenziert nach den unterschiedlichen Innovationsarten heißt das: Markt-, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie soziale Innovationen trugen zu einem großen Teil zum Beschäftigungsaufbau bei. Mehr als jeder zweite Betriebsrat – bei Marktinnovationen sogar zwei Drittel der Betriebsräte – berichtete uns von einem Zuwachs an Arbeitsplätzen. Dagegen führten Prozess- und personalpolitische Innovationen eher zu Arbeitsplatzabbau. Extern orientierte Innovationen tragen eher zu einem Beschäftigungsaufbau bei, intern orientierte Innovationen eher zu einem Abbau.

Betrachtet man nun ausschließlich die extern orientierten Innovationen, zeigt sich, dass die Betriebe, die seit 2006 neue Produkte oder neue produktnahe Dienstleistungen eingeführt haben, eine positivere Beschäftigungsentwicklung aufweisen als Betriebe, die ihre Produkte lediglich weiterentwickelt oder gar keine Produktinnovationen realisiert haben (Abbildung 1). Insbesondere die Nicht-Innovatoren weisen sogar einen deutlichen Beschäftigungsrückgang auf. Damit zeigt die WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009 einen positiven Zusammenhang zwischen den Produktinnovationstypen und der Beschäftigungsentwicklung: Mit zunehmender Innovationsaktivität der Betriebe ist ein Anstieg der Beschäftigung (48,9 % vs. 20,5 %) bzw. weniger Stagnation in der Beschäftigungsentwicklung (26,9 % vs. 37,4 %) zu verzeichnen. Umgekehrt zeigt sich: Wenn eine ausgeprägte Innovationsaktivität in vielen Betrieben auch nicht zu einem Beschäftigungsanstieg geführt hat, so hat sie in vielen Fällen zumindest den Abbau von Beschäftigung verhindert: Während bei 24,2 % bis 28,2 % der Betriebe des innovationsaktiven Typs Beschäftigungsrückgang in der Berichtsperiode auftrat, lag der Wert bei den Nicht-Innovatoren mit 42,1 % deutlich höher.

**Abb. 1: Auswirkungen von Innovationen auf Arbeitsplätze\* – in % –**



\* Mehrfachnennungen.

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009.

WSI MITTEILUNGEN

### 3.2 VERÄNDERUNGEN DER QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN

Betriebliche Innovationen beeinflussen die Qualifikation der Beschäftigten. Zum einen können durch die Anwendung neuer Methoden und Verfahren Qualifikationsanforderungen hinzukommen, zum anderen können vorhandene Qualifikationen aber auch entwertet werden, weil sie nicht mehr gebraucht werden.

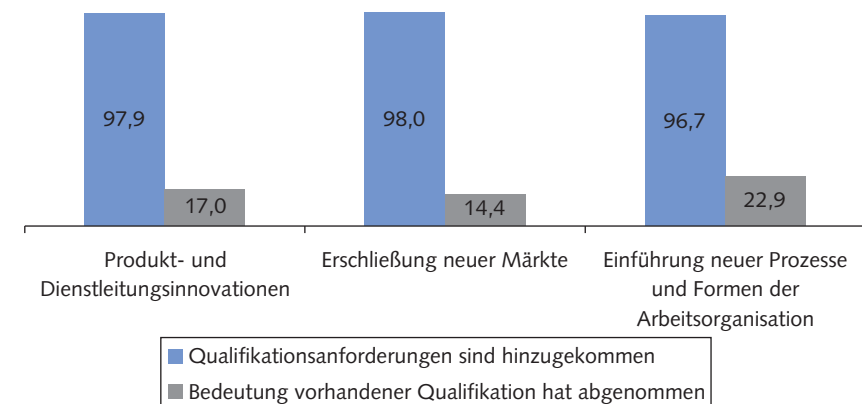
In den Betrieben können beide Effekte gleichzeitig auftreten. In den meisten Betrieben stiegen die Qualifikationsanforderungen an: Die überwiegende Mehrheit der befragten Betriebsräte – nämlich 71 % – gab an, dass im Zusammenhang mit den durchgeführten Innovationen seit 2006 neue Qualifikationsanforderungen hinzugekommen sind. Dagegen berichteten lediglich 16 % der Betriebsräte, dass im Zuge der Innovationen vorhandene Qualifikationen an Bedeutung verloren haben, knapp 12 % der Betriebe waren von beiden Qualifikationswirkungen betroffen.

Abbildung 2 verdeutlicht, dass bei Innovationen, gleich ob es sich um extern orientierte Innovationen oder um Prozessinnovationen handelt, erhebliche Veränderungen der Qualifikationen auf die Beschäftigten zukommen. In der Regel stiegen die Qualifikationsanforderungen. Gleichzeitig berichteten die Betriebsräte aber davon, dass im Zuge der extern orientierten Innovationen sowie der Einführung neuer Prozesse und Formen der Arbeitsorganisation die vorhandene Qualifikation an Bedeutung abgenommen hat. Am häufigsten – nämlich in mehr als jedem fünften Betrieb – trat dies bei Prozessinnovationen auf.

### 3.3 AUSWIRKUNGEN AUF DIE ARBEITSZEIT

Neben der Qualifizierung und der Entlohnung (Abschnitt 3.4) ist die Gestaltung der Arbeitszeit ein zentrales Betätigungsfeld für Betriebsräte. Vor 20 Jahren kämpften sie gemeinsam mit den Gewerkschaften vorrangig für die Einführung der 35-Stunden-Woche. In Tarifverhandlungen wurde das Produktivitätswachstum nicht nur in Lohn-erhöhungen, sondern auch in Arbeitszeitverkürzungen für die abhängig Beschäftigten umgesetzt. Dieser Prozess ist seit etwa Mitte der 1990er Jahre zum Stillstand gekommen bzw. er wird in ganz Deutschland in Richtung einer erneuten Arbeitszeitver-

**Abb. 2: Entwicklung der Qualifikationsanforderungen bei Innovationen seit 2006\* – in % –**



\* Mehrfachnennungen.  
Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009.

WSI MITTEILUNGEN

**Tabelle 2: Produktinnovationen und Veränderung der Arbeitszeit – in % –**

	Nicht-innovatoren	Weiterentwickler	Produktnahe Dienstleister	Produkt-innovatoren	Gesamt
Arbeitszeitverlängerung	36,9	29,2	38,4	38,2	35,9
Arbeitszeitverkürzung	3,6	5,7	3,6	5,4	4,8
Veränderung der Lage der Arbeitszeit	34,5	27,7	44,3	45,7	40,1

N=1657.  
Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009.

WSI MITTEILUNGEN

längerung bzw. Arbeitszeitflexibilität umgekehrt. Uns interessierten die Auswirkungen durchgeführter Innovationen auf die Arbeitszeit der Beschäftigten. Deshalb haben wir im Rahmen der WSI-Betriebsrätebefragung die Betriebsräte gefragt, ob sich die Arbeitszeit verändert hat und ob die Veränderung der Arbeitszeit eine Folge der durchgeführten Innovationen war. Es liegt nahe, dass als Folge von Innovationen die Arbeitszeit stark flexibilisiert wurde in Richtung einer Veränderung der Lage der Arbeitszeit, als Kostensenkungsinstrument oder in Form von innovativen Arbeitszeitmodellen.

Wie die Betriebsrätebefragung zeigt, hat sich in den meisten innovierenden Betrieben die Lage der Arbeitszeit verändert. Davon berichteten mehr als die Hälfte der Betriebsräte (nämlich 58,3 %). Am häufigsten stand die Veränderung der Arbeitszeit im Zusammenhang mit der Einführung neuer Prozesse und Formen der Arbeitsorganisation, davon berichteten über 57 % der Betriebsräte, in deren Betrieben Prozessinnovationen durchgeführt wurden. Aber auch durch die extern orientierten Innovationen – Produkt- und Dienstleistungsinnovation, Erschließung neuer Märkte – kam es zu einer deutlich veränderten Lage

der Arbeitszeit, bei den Produkt- und Dienstleistungsinnovationen etwas mehr als bei einer Markterschließung.

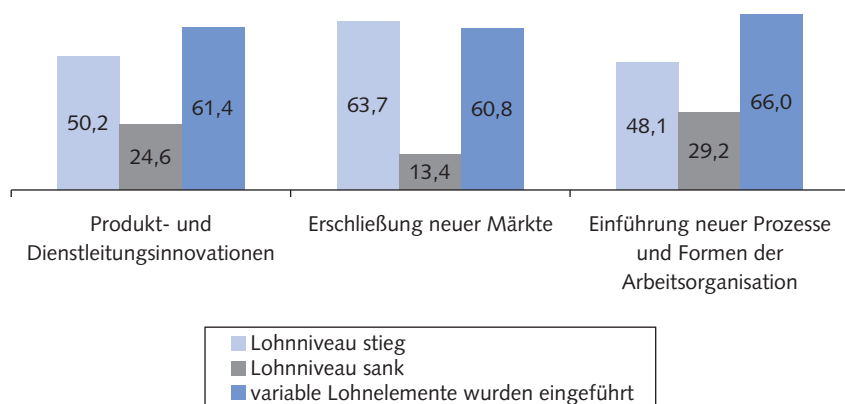
Die Daten zeigen keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem Produktinnovationsverhalten und der Arbeitszeitgestaltung, denn auch bei den Nicht-Innovatoren hat sich die Lage der Arbeitszeit in einem vergleichbaren Umfang verändert wie bei den innovationsaktiveren Gruppen (Tabelle 2). Hinsichtlich der Produktinnovatoren und der produktnahen Dienstleister gilt: Produktnahe Dienstleistungen müssen sich an den Prozessen der Kunden orientieren und darauf abgestimmt werden. Die Ausführung solcher Dienstleistungen verschiebt sich häufig auf Stillstandszeiten der Kunden, d. h. sie liegt außerhalb der „normalen“ Betriebszeiten. Da die Gruppe der Produktinnovatoren zum Teil auch derartige Dienstleistungen eingeführt hat, kann es hier zu Überlagerungseffekten kommen.

### 3.4 AUSWIRKUNGEN AUF DIE ENTLOHNUNG

Die Erwerbseinkommen der Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland werden in Tarifverträgen geregelt und spiegeln ein



**Abb. 3: Entwicklung des Lohnniveaus bei Innovationen seit 2006\***  
– in % –



\*Mehrfachnennungen.  
Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009.

WSI MITTEILUNGEN

zentrales Betätigungsfeld der deutschen Gewerkschaften wider ([www.tarifarchiv.de](http://www.tarifarchiv.de)). Die Einkommenshöhe ist von vielen Faktoren – Branche, Tätigkeit, Arbeitszeit etc. – abhängig. Auch regional unterscheiden sich die durchschnittlichen Verdienste der abhängig Beschäftigten. Auf Betriebsebene obliegt es den Betriebsräten, die in den Tarifverträgen zwischen dem zuständigen Arbeitgeberverband und der zuständigen Gewerkschaft festgeschriebenen Regelungen mit dem Management umzusetzen. Dabei haben die Betriebsparteien einen gewissen Handlungsspielraum. Mit dem Pforzheimer Abkommen von 2004 hat z. B. die IG Metall qualitatives Neuland betreten und variable Lohnbestandteile zugelassen.

Die Entwicklung hin zur flexibleren Gestaltung des Einkommens in Abhängigkeit von der jeweiligen wirtschaftlichen Situation des Betriebes könnte sich auch auf das Lohnniveau der Beschäftigten bei der Einführung von Innovationen auswirken. Um herauszufinden, ob Innovationen die Höhe des Einkommens der Beschäftigten beeinflussen (unabhängig von tariflichen Steigerungen), wurden die Betriebsräte im Rahmen der WSI-Betriebsrätebefragung nach dem Zusammenhang von Innovation und Einkommen befragt. Hat sich seit 2006 die Entlohnung verändert und war dies eine Folge der durchgeführten Innovationen? Wenn sich die Entlohnung verändert hat, wie wurde sie verändert? Stieg das Lohnniveau an, sank das Lohnniveau oder wurden variable Lohnbestandteile eingeführt?

In einem Teil der innovierenden Betriebe hatte sich das Lohnniveau verändert. So berichteten 28 % der Betriebsräte da-

von, dass das Lohnniveau im Zuge von durchgeführten Innovationen angestiegen ist. In 18 % aber sank das Lohnniveau. In der Mehrzahl der Betriebe wurden allerdings variable Entlohnungselemente eingeführt. Dies traf für 29 % der Betriebe zu. Diese Veränderungsstruktur setzt sich in den einzelnen Innovationsformen fort.

In *Abbildung 3* sind die Auswirkungen der Innovationen auf das Einkommen der Beschäftigten differenziert nach den unterschiedlichen Innovationsformen dargestellt. Bei den Produkt- und Dienstleistungsinnovationen sowie den arbeitsorganisatorischen Innovationen wurden am häufigsten variable Lohnbestandteile eingeführt, gefolgt von einer Anhebung des Lohnniveaus. Innovationen führten aber auch zu einer Absenkung des betrieblichen Lohnniveaus, bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen in jedem vierten Betrieb und bei arbeitsorganisatorischen Innovationen in fast 30 % der Betriebe. Hingegen führte die Markterschließung in fast zwei Drittel der Betriebe zu einer positiven Lohnentwicklung. Auch variable Lohnelemente spielten eine Rolle. Weniger häufig führt die Erschließung neuer Märkte zu einer Reduzierung des Lohnniveaus.

### 3.5 EINFLUSS AUF DIE ARBEITSBEDINGUNGEN

Innovationen können nicht nur Auswirkungen auf die Arbeitsplatzentwicklung, auf die Qualifikation oder auf die Entlohnung haben, sie können auch Einfluss nehmen auf die Arbeitsbedingungen im Betrieb. Theoretisch sollte Arbeit so organisiert werden, dass sie von den Arbeitenden

nicht vorwiegend als Last empfunden, sondern als Quelle des Wohlbefindens, der Persönlichkeitsbildung und eines erhöhten Selbstwertgefühls erlebt wird. Diese „optimal organisierte“ Arbeit liegt nicht nur im Interesse der Beschäftigten, sondern auch im Interesse des Unternehmens, weil hoch motivierte Beschäftigte produktiver sind als Beschäftigte, die lediglich „Dienst nach Vorschrift“ machen. Zwischen der Qualität der Arbeit und ihrer Innovationsfähigkeit kann damit ein enger Zusammenhang bestehen. Gute Arbeit fördert die Innovationsfähigkeit, schlechte und insbesondere prekäre, unsichere Arbeit hemmt Innovation und erzeugt Innovationsfaulheit. Verschiedene Gewerkschaftsprojekte setzen in ihren Innovationskonzepten an diesem Zusammenhang an. So veröffentlicht der DGB seit 2007 regelmäßig den DGB-Index Gute Arbeit.<sup>3</sup> Nach dem aktuellen DGB-Index haben 12 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach eigener Einschätzung gute Arbeit, 33 % schlechte Arbeit und 55 % mittelmäßige Arbeit, d. h. die Beschäftigten in Deutschland arbeiten unter sehr unterschiedlichen Bedingungen. Zugleich hat für den Einzelnen sichere und faire Arbeit eine hohe Wichtigkeit. Dies ist das zentrale Ergebnis der IG-Metall-Initiative „Gemeinsam für ein Gutes Leben“ ([www.gutes-leben.de](http://www.gutes-leben.de)).

Die Betriebsräte wurden im Rahmen der WSI-Betriebsrätebefragung danach gefragt, wie sich die durchgeführten Innovationen auf die Arbeitsbedingungen ausgewirkt haben. Die entsprechende Frage lautete: Haben sich die Arbeitsbedingungen infolge der durchgeführten Innovationen verbessert oder verschlechtert oder sind sie gleich geblieben?

51,7 % der befragten Betriebsräte berichteten uns von Veränderungen der Arbeitsbedingungen im Zuge von Innovationen. Hinsichtlich einer detaillierten Darstellung der Entwicklung einzelner Aspekte der Arbeitsbedingungen kann festgestellt werden, dass in den letzten Jahren insbesondere die belastenden Elemente wie Arbeitsstress und Leistungsanforderungen zugenommen haben, während entlastende Elemente wie individuelle Handlungsspielräume, Beschäftigungssicherheit und die Arbeitszufriedenheit allenfalls gleich blie-

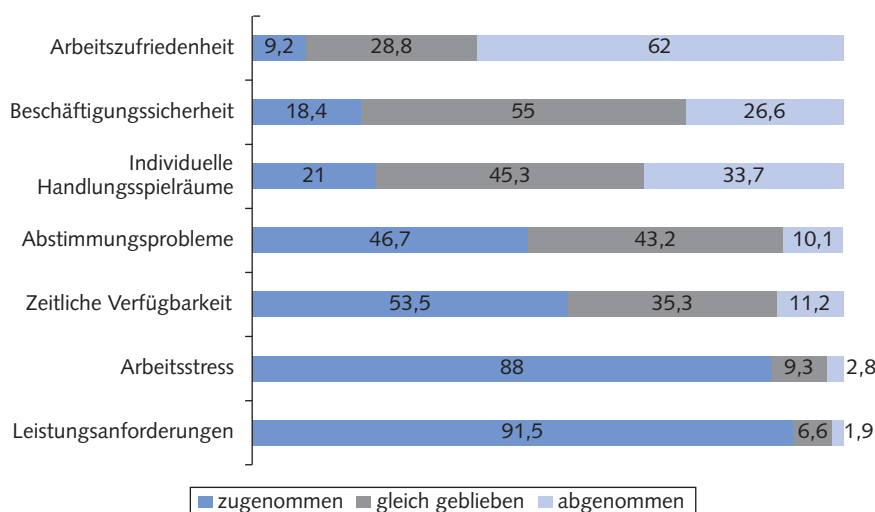
<sup>3</sup> Der DGB-Index „Gute Arbeit“ ist eine repräsentative Befragung von Beschäftigten in Deutschland, die regelmäßig einmal im Jahr durchgeführt wird ([www.dgb-index-gute-arbeit.de](http://www.dgb-index-gute-arbeit.de)).

ben, teilweise sogar deutlich zurückgingen (Abbildung 4). Insgesamt ergibt sich damit ein konsistentes Bild, denn die Werte hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit als multidimensionales Konstrukt korrespondieren mit den entsprechenden Bewertungen einzelner Dimensionen. Wo Leistungsanforderungen und Arbeitsstress zugenommen haben, sank die Arbeitszufriedenheit tendenziell.

## 4 Fazit

In den letzten Jahren haben Unternehmen sich europäisch oder weltweit neu aufgestellt, Produktionen und Betriebe ausgelagert bzw. verlagert, sich auf Kerngeschäfte konzentriert, den Unternehmenswert und die Gewinne gesteigert. Parallel zu diesen Schritten wurden häufig Löhne gekürzt und sogar Arbeitsplätze abgebaut. Um solche Nachteile für die Belegschaften zu verhindern und trotzdem die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, werden zunehmend Innovationen als Lösungen propagiert. Zwar können, wie die Ergebnisse der WSI-Betriebsrätebefragung zeigen, die Wirkungen von Innovationen auf Arbeitsplätze und Beschäftigung wider-

**Abb. 4: Veränderungen der Arbeitsbedingungen als Folge von Innovationen\* – in % –**



\* Mehrfachnennungen.

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009.

WSI MITTEILUNGEN

sprüchlich ausfallen. Unter dem Strich zeigen die Ergebnisse jedoch einen positiven Zusammenhang zwischen Innovation und Beschäftigungssicherheit. Je innovativer ein Betrieb ist, desto geringer ist das Beschäftigungsrisiko. Zwar entziehen sich auch innovationsaktive Betriebe dem oben beschriebenen allgemeinen Trend nicht, allerdings ist das Ausmaß der negativen Ef-

fekte für die Beschäftigten geringer als in den Betrieben mit geringer Innovationsneigung. Deshalb sind Betriebsräte und Gewerkschaften gut beraten, wenn sie sich über „Besser statt billiger“-Strategien in die betrieblichen Innovationsprozesse einmischen, immer mit dem Ziel, negative Innovationsfolgen für die Beschäftigten so gering wie möglich zu halten.

## LITERATUR

Ellguth, P./Kohaut, S. (2008): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2007, in: WSI-Mitteilungen 9, S. 515–519

Kriegesmann, B./Kley, T./Kublik, S./Ziegler, A. (2010): Betriebliche Innovationsfähigkeit: Die Perspektive der Betriebsräte. Empirische Ergebnisse aus der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009, Düsseldorf, im Erscheinen

Schäfer, C. (2008): Die WSI-Betriebsrätebefragung 2007 – Methoden und ausgewählte Ergebnisse, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 291–296

Sokianos, N. P. (2002): Mythos Innovation?, in: GfPM-Magazin, Juni