

Ines Roth
Input Consulting Stuttgart

ver.di-Innovationsbarometer 2011 **Ausgewählte Ergebnisse**

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



Keine Zeit, zu belastet, um innovativ zu sein...

Angesichts der zunehmenden ökonomischen und gesellschaftlichen Bedeutung von Innovationen hat es sich ver.di 2004 im Rahmen der Initiative der Bundesregierung „Partner für Innovationen“ zur Aufgabe gemacht, regelmäßig in den Unternehmen des Dienstleistungssektors das Klima für die Entstehung von neuen Dienstleistungen und Produkten, Techniken, Maßnahmen im Personal-, Sozial- sowie Strukturbereich zu erheben.

Vor diesem Hintergrund hat ver.di 2005 erstmals das Innovationsklima in deutschen Unternehmen mit Hilfe eines Barometers aus Sicht der Interessenvertretung ermittelt. Seither ist das Innovationsbarometer jeweils in modifizierter Form fünfmal erhoben worden. Befragt werden Aufsichtsräte und Betriebsratsvorsitzende innerhalb der ver.di. Die Zahl der Teilnehmer nimmt stetig zu: Betrug sie im Jahr 2008 noch 488, so nahmen 784 im November/Dezember 2011 teil. Die Erhebung für den Innovationsbarometer erfolgt in sechs Themenbereichen: Innovationsmanagement, Arbeitsorganisation, Informations- und Wissensmanagement, Unternehmenskultur, Mitbestimmung und Innovationsfolgen. Während bei der vorherigen Befragung das Thema Diversity einen Schwerpunkt bildete, integriert das Innovationsbarometer 2011 zusätzliche Fragen zum Zusammenhang von Innovationsfähigkeit und Arbeitsintensität.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass wachsender Zeit- und Leistungsdruck zunehmend die Innovatoren in den Unternehmen ausbremsen. 90 Prozent der befragten Betriebs- und Aufsichtsräte beobachten in ihren Unternehmen eine innerhalb der vergangenen zwei Jahre so stark gestiegene Arbeitsintensität, dass die Innovationstätigkeit darunter leidet. Dies zeigt sich nach Auffassung der Befragten insbesondere darin, dass die Anzahl der von gesundheitlichen Problemen – zum Beispiel dem Burnout-Syndrom – betroffenen Beschäftigten zugenommen hat.

68 Prozent der Befragten attestieren aufgrund der zu hohen Arbeitsintensität eine tendenziell abnehmende Qualität der Innovationen – ablesbar unter anderem an Kundenbeschwerden oder Rückrufaktionen. Auch würden Innovationsprojekte vermehrt abgebrochen oder zeitlich verzögert (63 Prozent) oder gar nicht erst begonnen (55 Prozent).

Das ist im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft ein alarmierendes Ergebnis. Es zeigt sich, dass der weitgehend ungehemmte Personalabbau und die damit verbundene Leistungsverdichtung der vergangenen Jahre einem Raubbau an der Kreativität gleichkommt. Arbeitshetze und Dauerbelastung gefährden die Innovationsfähigkeit. Kreativität braucht Raum, um sich entfalten zu können. Zur Überwindung bestehender Innovationshemmnisse schlagen die Befragten eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten, einen Abbau der Arbeitsbelastung, bessere Qualifizierung und mehr Anerkennung und Wertschätzung vor: Eine gute Innovationskultur braucht Gute Arbeit. ■

Lothar Schröder

Mitglied des ver.di Bundesvorstands

Leiter des Bundesfachbereichs Telekommunikation, Informationstechnologie, Datenverarbeitung

Die Autorin:

Ines Roth ist seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Input Consulting Stuttgart.

E-Mail: roth@input-consulting.com

ver.di-Innovationsbarometer 2011 Ausgewählte Ergebnisse

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

Autorin
Ines Roth
Input Consulting GmbH, Stuttgart

Inhalt

1. Einleitung	5
2. Was ist das ver.di-Innovationsbarometer?.....	5
3. ver.di-Innovationsbarometer: ausgewählte Ergebnisse.....	6
3.1 Schwerpunktthema: Arbeitsintensität	8
3.2 Qualifizierung und Weiterbildung	13
3.3 Partizipation der Beschäftigten	15
3.4 Partizipation der betrieblichen Mitbestimmungsgorgane im Innovationsprozess	17
4. Herausforderungen	19
Literatur	20
Anhang.....	24

1. Einleitung

Es ist unbestritten, dass Innovationen maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen und eine zentrale Rolle in der Gesamtwirtschaft einnehmen (Voßkamp/Schmidt-Ehmcke 2006, S. 51; Müller 2012). Wichtig ist jedoch nicht nur deren Schubkraft für ein – rein quantitatives – ökonomisches Wachstum, sondern Innovationen müssen sich an Richtlinien der Nachhaltigkeit und an der Frage messen lassen, ob sie tatsächlich gesellschaftlich nützlich sind. Entsprechend wird über den Wachstumsbegriff und über die Bedeutung einer steigenden Wirtschaftsleistung für die ökonomische wie gesellschaftliche Entwicklung in der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ unter Vorsitz von Daniela Kolbe (SPD) heftig gestritten (Deutscher Bundestag vom 16.1.2012).

Erfolgreiche Innovationen setzen gute Arbeitsbedingungen voraus (Schulz 2011). Sorgen um den Arbeitsplatz und Existenzängste hemmen die Kreativität und den Mut, den es braucht, um neue und alternative Wege selbstbewusst beschreiten zu können. Die Arbeitsforschung, ebenso wie die Beispiele erfolgreicher Unternehmen, liefern Erkenntnisse darüber, wie das Arbeitsumfeld gestaltet sein muss, um Innovativität zu ermöglichen und zu fördern. Einige wichtige Aspekte sind:

- ausreichende Investitionen bzw. Ressourcen für Forschung und Entwicklung sowie Aus- und Weiterbildung (Anlauff et al. 2007)
- kooperatives Klima, das auf gegenseitigem Vertrauen gründet, und Fehlertoleranz (Cramme/Lindstädt 2005)
- gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen (Fraunhofer Institut IAO Stuttgart 2010)
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten in der Planung und Durchführung von Arbeit (Frey et al. 2006)
- Teilhabe und Mitbestimmung der Beschäftigten im Unternehmen (Anlauff et al. 2007)

Inwiefern solch ein förderliches Innovationsklima in der Praxis gegeben ist, wird durch das Innovationsbarometer untersucht.

2. Was ist das ver.di-Innovationsbarometer?

Das ver.di-Innovationsbarometer misst im zweijährlichen Turnus das Innovationsklima im Dienstleistungssektor. Im Mittelpunkt des Interesses stehen die Fragen, wie erfolgreich die Betriebe in ihren Innovationstätigkeiten sind, in welchem Umfang die betrieblichen Rahmenbedingungen Innovationshandeln im Unternehmen fördern und welche Folgen das betriebliche Innovationshandeln aus Sicht von Betriebs- und Personalräten hat. Befragt werden die in ver.di organisierten Arbeitnehmervertreter/innen in Aufsichtsräten sowie Betriebs- und Personalratsvorsitzenden.¹

¹ Im November und Dezember 2011 wurden 6.527 in ver.di organisierte Interessenvertreter/innen befragt. Es beteiligten sich 784 Personen an der Online-Befragung. Die Rücklaufquote lag damit bei 12%. Weitere Informationen zur Zusammensetzung der Befragungsteilnehmer finden sich im Anhang.

Der zugrunde liegende Fragebogen ist auf der Basis einschlägiger Fachliteratur der Innovationsforschung entwickelt worden. Er umfasst sechs Themenblöcke (Innovationsmanagement, Arbeitsorganisation, Informations- und Wissensmanagement, Unternehmenskultur, Mitbestimmung, Innovationsfolgen) mit insgesamt 51 Fragen und einen Abschnitt mit 11 Fragen zu Unternehmen und Person (siehe Abb. 1).

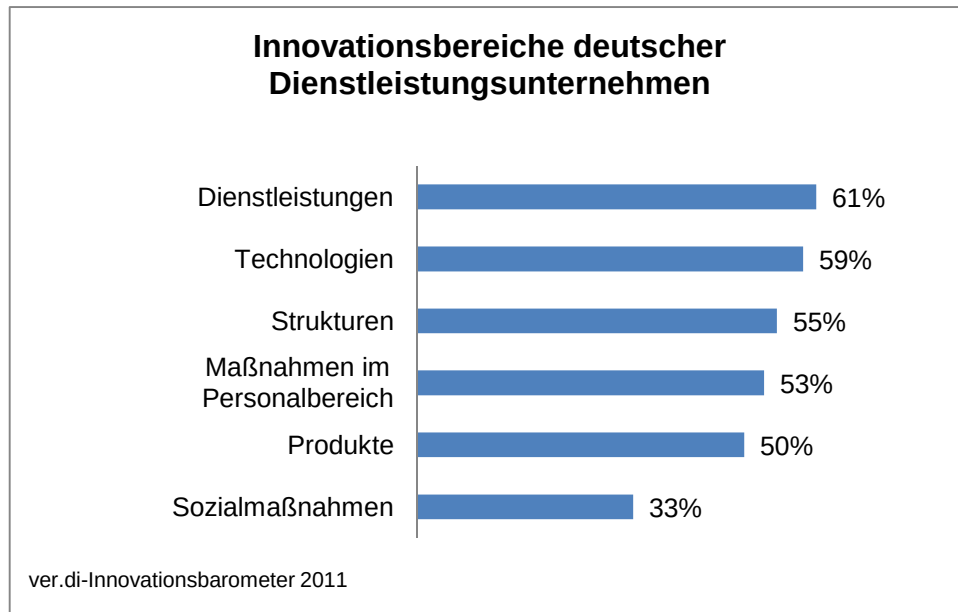
Abb. 1: Der Aufbau des ver.di-Innovationsbarometers



3. ver.di-Innovationsbarometer: ausgewählte Ergebnisse

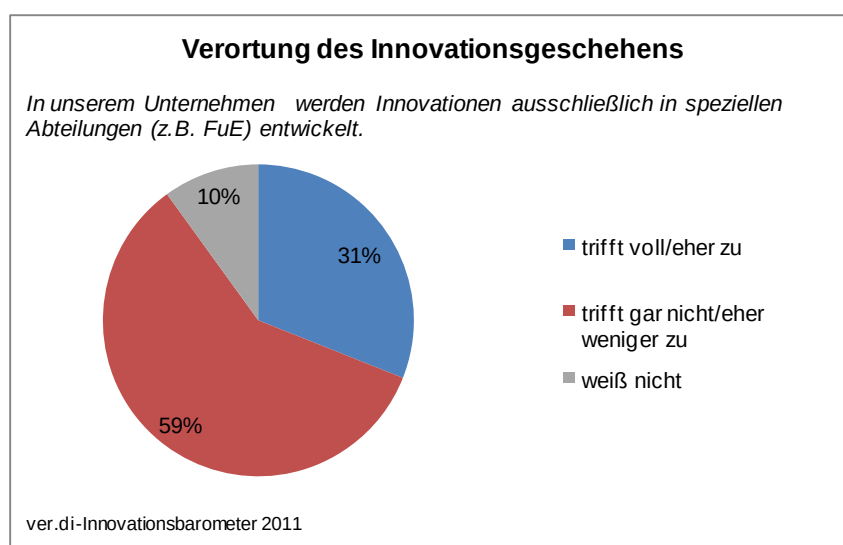
Zu Beginn der Befragung wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, die Bereiche anzugeben, in denen es in den vergangenen zwei Jahren Neuerungen bzw. Verbesserungen im Unternehmen gab. Innovationen haben demnach vor allem im Dienstleistungs- und Technologiebereich stattgefunden (vgl. Abb. 2). Änderungen der Strukturen wie beispielsweise in Ablaufprozessen, in der Arbeits- und Unternehmensorganisation, in der Kommunikationsstruktur oder im Wissensmanagement wurden in 55% der Unternehmen vorgenommen. In 53% der Unternehmen bezogen sich die Neuerungen auf Maßnahmen im Personalbereich (z.B. Personalentwicklung, Qualifizierung). In einem Drittel der Unternehmen zielten die Innovationen auf betriebliche Sozialmaßnahmen (z.B. durch Verbesserung der Work-Life-Balance, betriebliche Alterssicherung, Bildungsurlaub bzw. die Integration benachteiligter Beschäftigtengruppen) ab.

Abb. 2: Innovationsbereiche deutscher Dienstleistungsunternehmen



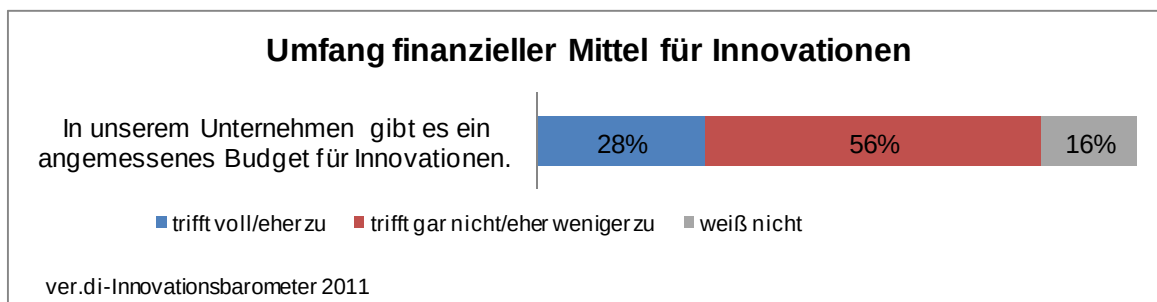
Das Innovationsgeschehen findet nicht nur innerhalb spezieller Abteilungen wie Forschung und Entwicklung statt. Lediglich 31% der Befragten geben an, das Innovationsgeschehen beschränke sich auf bestimmte Bereiche wie Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, 55% stimmen dieser Aussage nicht zu (vgl. Abb. 3). So bestätigt dieses Ergebnis die Annahme einer (zunehmend) dezentralen Forschung und Entwicklung bzw. Innovationstätigkeit. Im Dienstleistungssektor ist die Innovationsarbeit in der Regel projektförmig organisiert (Latniak/Gerlmaier 2007). Projektarbeit unterscheidet sich von anderen Formen der Arbeit in einigen Merkmalen wie der Unstrukturiertheit der Arbeitsaufgabe; der temporären und problembezogenen Kooperation mit Kolleg/innen, der Form und Intensität des Kundenkontakts etc., die für die betroffenen Beschäftigten zu entsprechenden Belastungen werden können (ebd.).

Abb. 3: Verortung des Innovationsgeschehens



Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers 2011 weisen darauf hin, dass gerade im Dienstleistungssektor zu wenig investiert wird, um eine langfristige Grundlagenforschung als Voraussetzung vor allem für „Sprung-Innovationen“ zu gewährleisten. Über die Hälfte der befragten Interessenvertreter/innen (56%) hält das Budget für Innovationen für unangemessen. Lediglich 28% meinen, die finanziellen Mittel seien angemessen (vgl. Abb. 4). Damit weisen die Befunde in eine ähnliche Richtung wie die Einschätzung von Dreher, Stock-Homburg und Zacharias (2011): „Trotz der Bedeutung von Dienstleistungsinnovationen ist die Entwicklung neuer Dienstleistungen in Unternehmen vergleichsweise schlecht institutionalisiert (...). F&E-Budgets in Dienstleistungsunternehmen sind im Vergleich zu Industriegüterunternehmen verschwindend gering (...). Methodisches Know-how zur Entwicklung neuer Dienstleistungen ist kaum vorhanden oder wird selten zielgerichtet eingesetzt (...). Aus diesen Gründen fällt es vielen Anbietern von Dienstleistungen schwer, effektiv zu innovieren (...); Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sind bis dato vergleichsweise schlecht auf das systematische Generieren von Dienstleistungsinnovationen vorbereitet.“ (S. 38)

Abb. 4: Umfang finanzieller Mittel für Innovationen



3.1 Schwerpunktthema: Arbeitsintensität

Die Arbeitsintensität hat in den vergangenen Jahren dramatisch zugenommen. Erste Ergebnisse des European Working Conditions Survey 2010 (Eurofound 2010) zeigen, dass der Anteil der Beschäftigten in den EU15-Ländern, die mindestens 25% ihrer Arbeitszeit mit strikten Terminvorgaben arbeiten, seit 1995 kontinuierlich angestiegen ist. Lag der Anteil der betroffenen Beschäftigten 1995 bei 55%, so betrug er 2010 über 60%. Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich hinsichtlich des Anteils an Beschäftigten, die unter hohem Zeitdruck arbeiten (Eurofound 2010). Dieser Trend ist auch in Deutschland sichtbar. Einer Studie der Techniker Krankenkasse (TK) und des F.A.Z.-Instituts zufolge, steht „jeder dritte Deutsche unter Dauerstress“ (2009, S. 4). Die Auslöser für Stress liegen meist in Beruf, Schule oder Studium (43%). Mehr als die Hälfte der Berufstätigen in Deutschland leidet unter Termindruck und Hetze, hinzu kommen die Informationsüberflutung und ständige Erreichbarkeit (33%) ebenso wie ungenaue Anweisungen (29%) und ein zu hohes Arbeitspensum (28%) (ebd.).

In eine ähnliche Richtung weisen die Ergebnisse einer Repräsentativumfrage der DGB-Index Gute Arbeit GmbH (2012). Demnach fühlen sich 52% der befragten Beschäftigten häufig bei der Arbeit gehetzt und stehen unter Zeitdruck. Es überwiegt die Wahrnehmung, dass sich die Arbeit in den vergangenen Jahren stark verdichtet hat. So meinen 63% der Beschäftigten, dass sie den Eindruck haben, in den letzten Jahren immer mehr in der gleichen Zeit schaffen zu müssen. Dieser Befund ist insofern relevant als sich die Kosten arbeitsbedingter psychischer Störungen und Belastungen als nicht unerheblich erweisen. Bödeker und Friedrichs (2012) zufolge belaufen sich die direkten Kosten arbeitsbedingter psychischer Störungen auf rund 3 Milliarden Euro, die indirekten Kosten auf 3,3 Milliarden Euro.² Die direkten Kosten arbeitsbedingter psychischer Belastungen, die sich auf der Grundlage von „Berechnungen im Hinblick auf die Belastungen durch geringen Handlungsspielraum, psychische Anforderungen sowie durch Belastungen nach dem Anforderungs-Kontroll-Modell“ (S. 51) ergeben, liegen nach Berechnungen der Autoren bei ungefähr 10 Milliarden Euro, die indirekten Kosten bei ca. 20 Milliarden Euro (ebd.).³

Die deutsche Expertenkommission „Zukunft der betrieblichen Gesundheitspolitik“ sieht im Wandel der Arbeit eine mögliche Erklärung der Entwicklung: „Globalisierung und der Strukturwandel in Richtung wissensintensiver Dienstleistungsberufe erhöhen in vielen Fällen den Zeitdruck, die Komplexität der Arbeit und die Verantwortung der Beschäftigten (...)“ (zit. nach Ulich 2005, S. 523). Damit tritt die Dienstleistungsbranche als potenzieller Brennpunkt psychischer, arbeitsbedingter Belastungen in den Fokus. Stress kann mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen und einer Einschränkung der Leistungsfähigkeit der Betroffenen einhergehen. In der Broschüre „Streß im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis“ der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) heißt es dazu: „negative Beanspruchungsfolgen im Zusammenhang mit arbeitsbedingtem Stress sind u.a.

- die erlebte Überforderung
- die Zunahme von Fehlhandlungen und notwendigen Korrekturen
- die Abnahme der quantitativen Leistungen
- Kommunikationsproblem und soziale Isolation
- die Verminderung körperlicher und geistiger Fähigkeiten
- der Verlust des gesunden Wechsels zwischen Anspannung und Entspannung (Erholungsfähigkeit)
- häufiges Kranksein und die Zunahme von Unfällen.“ (BAuA 2001)

Negative Folgen von zu hoher Arbeitsintensität beeinträchtigen demnach das körperliche, seelische und geistige Wohlbefinden der betroffenen Beschäftigten gleichermaßen und damit auch ihre Fähigkeit, alternative Wege zu beschreiten und neue Lösungen für Probleme zu finden: „Nur der gesunde Mensch ist hinreichend frei, seine kreativen

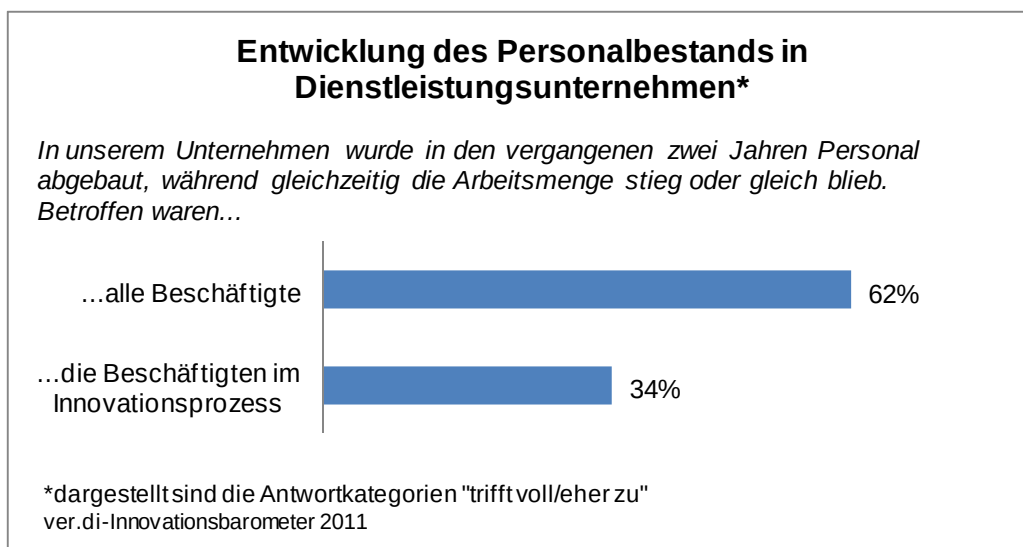
² „Direkte Kosten bezeichnen sowohl die mit der Krankheitsbehandlung als auch mit Präventions-, Rehabilitations- oder Pflegemaßnahmen verbundenen Ausgaben (Ressourcenverbrauch). Hierzu zählen auch die Verwaltungskosten aller privater und öffentlicher Leistungserbringer. Die indirekten Krankheitskosten dagegen ergeben sich als Verlust an Erwerbsjahren durch Arbeitsunfähigkeit, Invalidität und vorzeitigen Tod in Folge einer Erkrankung (Ressourcenverlust).“ (Bödeker/Friedrichs 2012, S. 42)

³ Eine ausführliche Beschreibung des Job Demand-Control Modells nach Karasek findet sich in Friedel 2002.

Potenziale zu entwickeln und innovationsförderlich zu entfalten.” (Fraunhofer Institut IAO 2010)

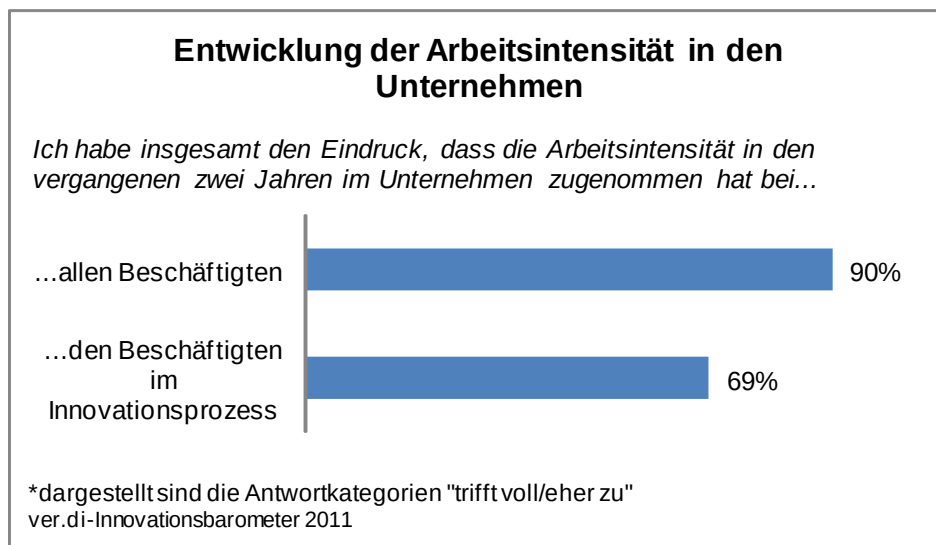
Den Ergebnissen des ver.di-Innovationsbarometers zufolge stieg die Arbeitsintensität im Dienstleistungssektor in den vergangenen zwei Jahren weiter an. 62% der Befragten gaben an, dass im Unternehmen Personal abgebaut wurde, während gleichzeitig die Arbeitsmenge stieg oder gleich blieb. Beschäftigte im Innovationsprozess waren davon etwas seltener betroffen (vgl. Abb. 5). Einen möglichen Erklärungsansatz für die Diskrepanz zwischen dem zentralen Stellenwert der Beschäftigten für die betriebliche Innovativität und dem Umgang mit den Humanressourcen in vielen Unternehmen liefern Hansen, Trantow und Hees: „Die Wissensarbeit avanciert im Zuge der Tertiarisierung und Quartiarisierung zur zentralen Gestalt fortgeschrittener Ökonomien, die Menschen als Wissensträger zum wichtigsten Innovations- und Wettbewerbsfaktor (Edvinsson 2002; DB Research 2007, 40ff.). Im Widerspruch zu dieser gestiegenen Wertschätzung des ‚Faktors Mensch‘ konzentrieren sich Organisationen unter steigendem Kostendruck dennoch häufig auf Arbeitskostenreduktion und kurzfristige Gewinnmaximierung anstatt nachhaltige Zukunftssicherung.“ (2010, S. 57)

Abb. 5: Entwicklung des Personalbestands in Dienstleistungsunternehmen



In den vergangenen zwei Jahren ist es 90% der befragten Interessenvertreter/innen zufolge in den Unternehmen insgesamt zu einer Zunahme der Arbeitsintensität gekommen. In 69% der Fälle waren auch die Beschäftigten im Innovationsprozess von einer zunehmenden Arbeitsverdichtung betroffen (vgl. Abb. 6).

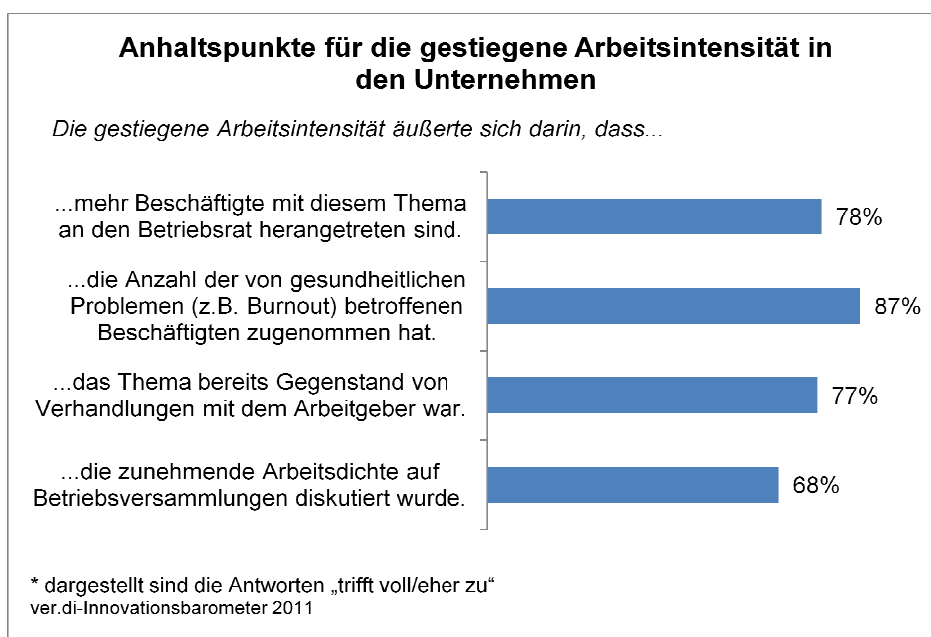
Abb. 6: Entwicklung der Arbeitsintensität in den Unternehmen



Die gestiegene Arbeitsintensität äußerte sich den Befragten zufolge vor allem in einem zahlenmäßigen Anstieg der von gesundheitlichen Problemen (z.B. Burn-out) betroffenen Beschäftigten (vgl. Abb. 7). Damit bestätigen die Ergebnisse den Trend zu einem deutlichen Anstieg der psychischen Erkrankungen unter Arbeitnehmern, den die gesetzlichen Krankenkassen für die vergangenen Jahre konstatiert haben (BPtK 2010).

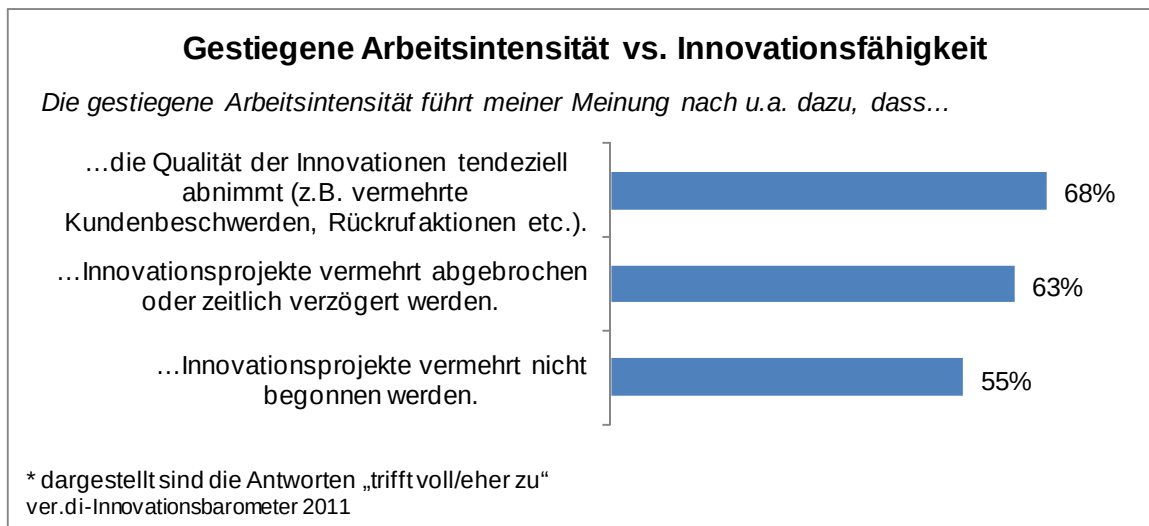
Die steigende Arbeitsintensität machte sich überdies auch dadurch bemerkbar, dass die Beschäftigten vermehrt mit diesem Problem auf den Betriebsrat zugegangen sind (78%). In 77% der Fälle wurde der Betriebsrat diesbezüglich aktiv und nahm Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Anhaltspunkte für die gestiegene Arbeitsintensität



Aus Sicht der befragten betrieblichen Interessenvertreter/innen geht die angestiegene Arbeitsintensität zulasten der Innovationsfähigkeit der Unternehmen, indem beispielsweise die Qualität der Innovationen tendenziell abnimmt bzw. der Ablauf der Projekte gestört wird (vgl. Abb. 8).

Abb. 8: Gestiegene Arbeitsintensität vs. Innovationsfähigkeit



In einer Auswahl von insgesamt acht möglichen Faktoren, die die Innovationstätigkeit der Beschäftigten hemmen können, liegen mangelnde Zeitressourcen und hoher Leistungsdruck aus Sicht nahezu aller Befragten an erster Stelle. 80% der Befragten machen zudem betriebinterne organisatorische Probleme und 76% die mangelnde Unterstützung der Führungskräfte für eine eingeschränkte Innovationstätigkeit der Beschäftigten verantwortlich. 69% der betrieblichen Interessenvertreter halten überdies auch die Angst, Fehler zu machen, für ein wesentliches Hemmnis (vgl. Abb. 9).

Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers weisen damit in eine ähnliche Richtung wie die Befunde von Cramme und Lindtstädt (2005). Die Autoren kommen in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass es deutliche Anzeichen dafür gibt, dass „weiche Faktoren“ wie Führungsverhalten und Unternehmenskultur im Vergleich zu rein monetären Anreizen die Innovationsbereitschaft der Beschäftigten eher fördern. Das Konzept der „Center of Excellence-Kulturen“ von Streicher und Frey baut auf dieser Annahme auf. Im Mittelpunkt steht eine Unternehmenskultur, die „sich insbesondere aus(zeichnet) durch einen hohen Leistungsanspruch gepaart mit Wertschätzung, Selbstentfaltungsmöglichkeiten und qualitativ hochwertiger Führung“ (Streicher/Frey 2010, S. 129).

Abb. 9: Faktoren, die die Innovationstätigkeit der Beschäftigten hemmen



3.2 Qualifizierung und Weiterbildung

Angeichts einer fortschreitenden Verschiebung „klassisch industrieller“ Arbeit hin zu mehr Dienstleistungsarbeit ist eine Diskussion darüber entstanden, ob und gegebenenfalls inwiefern sich Weiterbildungs- und Qualifizierungskonzepte ändern müssen.⁴ Konzepte wie „Lernen im Arbeitsprozess“, „selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen“ oder „Kompetenzentwicklung“ betonen die Rolle der Beschäftigten als aktiver Part, als „Gestalter der eigenen Berufsbiographie“. Nicht selten begreifen sich die Konzepte als Alternative zu klassischen Formen der Aus- und Weiterbildung. Dementgegen kritisieren Bolder und Dobischat die Übertragung der Verantwortung auf die Einzelnen, die gleichzeitig auch die „Übertragung der monetären Kosten und der Zeitkosten ebenso wie die des Risikos erwerbsbiographisch falscher oder qualitativ minderwertiger (Weiter-)Qualifizierung“ (2009, S. 7) bedeutet.

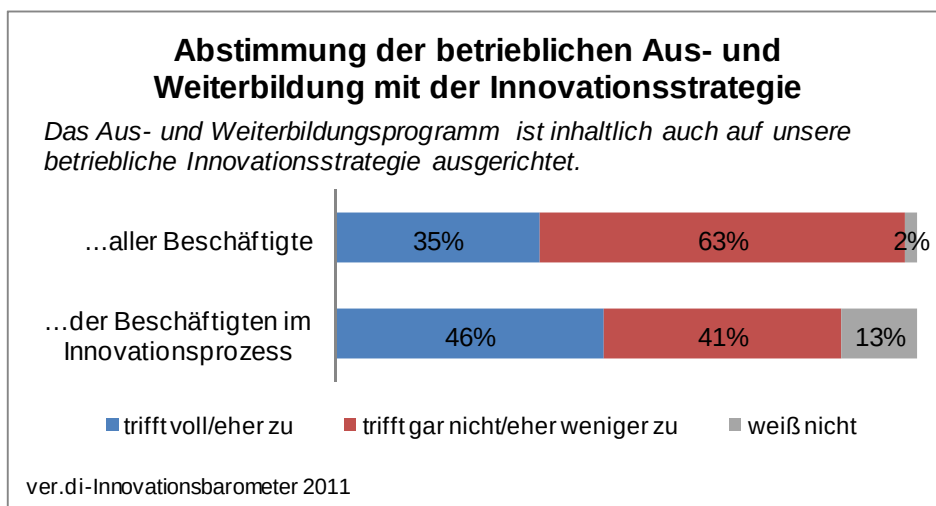
Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers weisen darauf hin, dass der Weiterbildung im Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit der Unternehmen auch weiterhin eine entscheidende Rolle zukommt.

⁴ Stellvertretend für andere sei an dieser Stelle auf Baethge et al. 2007 verwiesen.

60% der Befragten sehen in unzureichender Weiterbildung einen die Innovationstätigkeit der Beschäftigten wesentlich hemmenden Faktor.

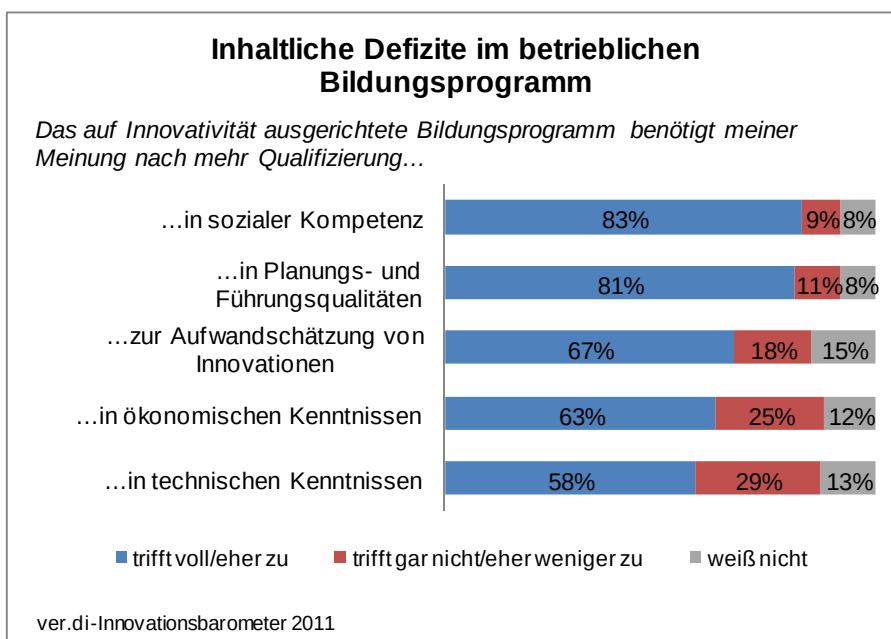
Bislang ist das Aus- und Weiterbildungsprogramm für die Beschäftigten nach Meinung von lediglich gut einem Drittel der befragten Aufsichts-, Betriebs- und Personalräten in ihren Unternehmen auf die betriebliche Innovationsstrategie ausgerichtet (vgl. Abb. 10).

Abb. 10: Abstimmung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung mit der Innovationsstrategie



Inhaltliche Defizite des Bildungsprogramms sehen die Befragten vor allem in der mangelhaften Vermittlung sozialer Kompetenz (83%) und der unzureichenden Qualifizierung in Planungs- und Führungsqualitäten (81%) (vgl. Abb. 11).

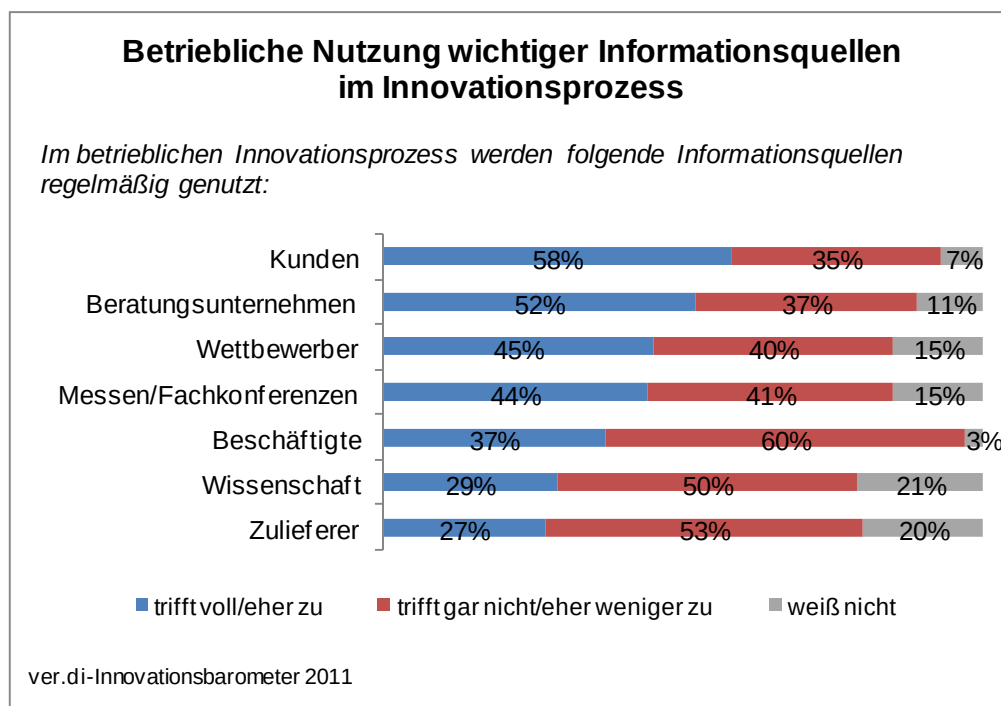
Abb. 11: Inhaltliche Defizite im betrieblichen Bildungsprogramm



3.3 Partizipation der Beschäftigten

In der wissenschaftlichen Fachliteratur herrscht Konsens darüber, dass Innovationen untrennbar mit Wissen verbunden sind (vgl. Karner 1996; Endl 2005). Neben den notwendigen Informationen und Erfahrungen, die sich über externe Quellen wie Kunden, Zulieferer und Wissenschaft erschließen lassen, steht den Unternehmen durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein wertvoller Pool an betriebsinternem Wissen zur Verfügung. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dieser in der Regel kaum genutzt wird (vgl. Abb. 12). Dagegen setzen viele Unternehmen eher auf das Feedback von Kunden und die eingekaufte Expertise von Beratungsunternehmen.

Abb. 12: Betriebliche Nutzung wichtiger Informationsquellen im Innovationsprozess



Erfolgreiche Innovationsarbeit ist insbesondere an eine steigende Partizipation der Arbeitenden geknüpft (Müller 2010, 2012). So stellen Kirner et al. für den Industriesektor fest, dass „diejenigen Unternehmen, die mehr Mitarbeiter in Innovationen einbeziehen bzw. beteiligungsorientierte Konzepte intensiv nutzen, tendenziell auch eine höhere Innovationsfähigkeit aufweisen“ (2010, S. 93). Die Autorinnen und Autoren erklären dies aus der ressourcenorientierten Perspektive damit, dass „die jeweilige Kombination aus Struktur sowie Ressourcenausstattung [die zu einem großen Teil aus dem Wissen der Beschäftigten besteht, Anm. des Verfassers] (...) für jedes Unternehmen einzigartig [ist]. Wenn diese unternehmensindividuelle Kombination zielgerichtet und mit Erfolg eingesetzt wird, können daraus schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile entstehen“ (ebd., S. 87). Beteiligung erhöht zudem die intrinsische Arbeitsmotivation und setzt so Kreativität und die Bereitschaft frei, sich mit den individuellen Fähigkeiten in den Dienst des Unternehmens zu stellen (Schwarz-Kocher et al. 2011).

Die Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers legen jedoch nahe, dass der Partizipation der Beschäftigten in den Unternehmen kein entsprechender Stellenwert zugeschrieben wird. In den Unternehmen fehlt es häufig bereits an der Ermutigung der Beschäftigten, sich in den Innovationsprozess einzubringen. Die Eigeninitiative von Beschäftigten wird ebenfalls in nur gut einem Drittel der Unternehmen durch das Management geschätzt und gefördert (vgl. Abb. 13).

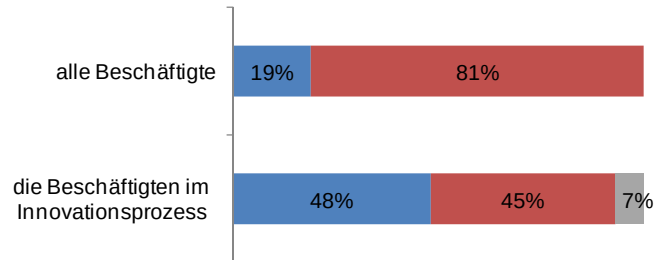
Abb. 13: Ermutigung zu Beteiligung in Innovationsprozessen



Ein wesentlicher Aspekt von Partizipation ist Autonomie in der Arbeit, die es ermöglicht, die anfallenden Aufgaben selbst zu priorisieren und selbstbestimmt Entscheidungen zu treffen (Müller 2010, S. 298ff.). In der Auswertung des ver.di-Innovationsbarometers zeigt sich, dass entsprechende Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Regel viel zu gering sind. Zumindest räumen die Unternehmen den Beschäftigten im Innovationsprozess deutlich häufiger Autonomie in der Arbeit ein als den Kolleginnen und Kollegen, die nicht unmittelbar in das betriebliche Innovationsgeschehen eingebunden sind (48% vs. 19%). Zudem geben nur 29% der befragten Interessenvertreter an, dass in ihren Unternehmen von den Führungskräften ein beteiligungsorientierter, kooperativer Führungsstil gepflegt wird.

Abb. 14: Autonomie und Verbreitung beteiligungsorientierter Führungskultur

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



Die Führungskräfte pflegen einen kooperativen, beteiligungsorientierten Führungsstil.



ver.di-Innovationsbarometer 2011

■ trifft voll/eher zu ■ trifft gar nicht/eher weniger zu ■ weiß nicht

3.4 Partizipation der betrieblichen Mitbestimmungsorgane im Innovationsprozess

Statistisch ist ein Zusammenhang zwischen dem Grad an Einbindung des Betriebsrats und der betrieblichen Innovationstätigkeiten nachweisbar (Dilger 2002).⁵ Der betrieblichen Interessenvertretung kommt, neben der Beschäftigungs- und Qualifizierungssicherung, die wesentliche Voraussetzungen für die Entwicklung und Entfaltung innovativer Ideen darstellen (vgl. Kädtler et al. 2010), eine vermittelnde Rolle zu: „Veränderungsprozesse können für die Beschäftigten Routinen in Frage stellen und Verunsicherung und Irritation hervorrufen. In diesem Fall kommt betrieblicher Mitbestimmung eine Position zwischen Stellvertretung und ‚Coaching‘ zu“ (Stracke/Nerdinger 2010, S. 42). Tatsächlich werden auf betrieblicher Ebene die Chancen einer Betriebsratsbeteiligung kaum genutzt (vgl. Abb. 15). Lediglich 38% der befragten betrieblichen Interessenvertreter/innen geben an, dass die Mitbestimmungsorgane bei der Planung und Durchführung von Innovationsvorhaben beteiligt werden.

Rechtlich gesehen lässt sich die Einbindung des Betriebsrats in das Innovationsgeschehen über § 92a Betriebsverfassungsgesetz herleiten. Dieser Paragraph sichert dem Betriebsrat ein Vorschlags- und Beratungsrecht in einer Fülle an Bereichen zu, beispielsweise bei der Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung, neuer Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe etc., wenn die Maßnahmen auf eine Sicherung und Förderung der Beschäftigung abzielen. Der Arbeitgeber muss die Vorschläge beraten und im Falle einer Ablehnung eine Begründung vorlegen. Es zeigt sich in der Praxis aber, dass Innovationsbeiträge der betrieblichen Mitbestimmungsorgane in den Unternehmen trotz rechtlicher Grundlagen kaum kritisch geprüft und gewürdigt werden (vgl. Abb. 15).

⁵ Zur Diskussion des Einflusses betrieblicher Mitbestimmung auf die ökonomische Effizienz der Unternehmen und ihren Erfolg vgl. auch Schwarz-Kocher et al. 2011.

Abb. 15: Partizipation der betrieblichen Mitbestimmung an Innovationsvorhaben

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



Die Innovationsbeiträge der Mitbestimmungsorgane werden (in Anlehnung an Paragraph 92a BetrVG) seitens des Managements überwiegend ernsthaft geprüft und im Falle einer Ablehnung begründet zurückgewiesen.

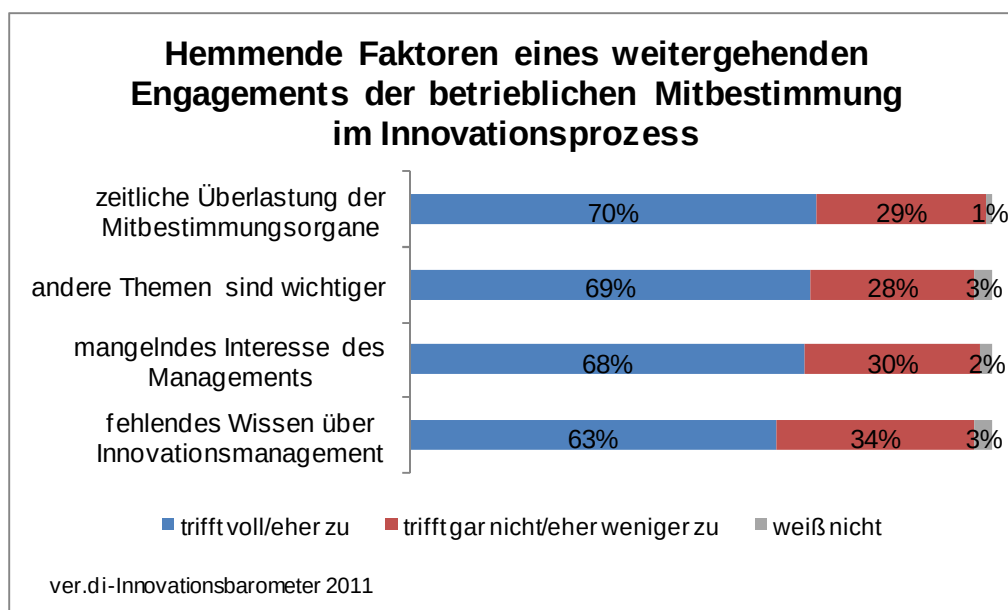


ver.di-Innovationsbarometer 2011

■ trifft voll/eher zu ■ trifft gar nicht/eher weniger zu ■ weiß nicht

Es scheint bei der Betrachtung der Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers so als sähe sowohl die Arbeitgeber- als auch die Arbeitnehmerseite das Engagement der betrieblichen Mitbestimmung in Innovationsprozessen nicht als eines ihrer (primären) Aufgabenfelder. Für diese These spricht, dass es in den meisten Unternehmen keine Anzeichen für ein über die rechtlichen Pflichten hinausgehendes Interesse des Managements an der Partizipation der Mitbestimmungsorgane in Innovationsfragen gibt. Die Ergebnisse des Innovationsbarometers weisen darauf hin, dass die betriebliche Interessenvertretung zeitlich überlastet ist und betriebsintern häufig eine anders gelagerte Priorisierung der zu bearbeitenden Themen vornimmt (vgl. Abb. 16).

Abb. 16: Hemmende Faktoren eines weitergehenden Engagements der betrieblichen Mitbestimmung im Innovationsprozess



4. Herausforderungen

Statt die Arbeit weiter zu intensivieren und den Leistungsdruck zu erhöhen, ist ein modernes Management zur Steigerung der Innovationsfähigkeit notwendig.

Dieses setzt auf eine stärkere Partizipation der Beschäftigten und die Demokratisierung der Arbeit. Partizipation zu fördern, bedeutet vor allem die Schaffung von Strukturen, die selbstbestimmtes, belastungsarmes Arbeiten ermöglichen.

Gute Arbeit im Sinne der Beschäftigten stellt demnach ein notwendiges Handlungsfeld zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit dar. Dies beinhaltet neben der Steigerung von Partizipation auch den Abbau und die Begrenzung von (Fehl-)Belastungen sowie den Ausbau von Qualifizierung und Anerkennungskultur. Angesichts steigender Zahlen der von arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen betroffenen Beschäftigten sind die Unternehmen angehalten, Belastungen und Gesundheitsgefährdungen abzubauen und die Ressourcen der Beschäftigten zu stärken. Eine wesentliche Grundlage ist ein sicheres Arbeitsumfeld, das eine kooperative Führungs- und Unternehmenskultur beinhaltet, die gegenüber Fehlern tolerant ist. Die Wissensbestände und Erfahrungen der Mitarbeiter/innen und ihrer Interessenvertretung müssen nicht nur stärker und systematischer in den betrieblichen Innovationsprozess einbezogen werden. In einer Arbeitswelt, in der sich die Halbwertszeit des Wissens zunehmend reduziert und die ein lebenslanges Lernen erfordert, sind Qualifikationen und Kompetenzen auf Betriebsebene systematisch und permanent auf- und umzubauen. Ein modernes Innovationsmanagement fördert bzw. setzt Gute Arbeit voraus (Schulz 2011).

Literatur

Anlauff, W. / Holm, R. / Wirner, G. (2007): Zur Gestaltung innovationsförderlicher Unternehmenskultur. In: Doleschal, R. / Nolte, B. / Pläster, I. (Hrsg.): Innovationen systematisch gestalten. Beiträge zum Innovationskongress 2006. Schriftenreihe des Instituts für Kompetenzförderung, Fachhochschule Lippe und Höxter, Nr. 1, S. 138–144.

Baethge, M. / Solga, H. / Wieck, M. (2007): Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. Studie im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung.
<http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/04258/studie.pdf> (07.02.2012)

Bolder, A. / Dobischat, R. (Hrsg.) (2009): Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bödeker, W. / Friedrichs, M. (2012): Kosten der psychischen Erkrankungen und Belastungen in Deutschland. Frankfurt/Main: Bund-Verlag.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) (2001): Streß im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis.
<http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/Gesundheitsschutz/Gs20.html>
(07.02.2012)

Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) (2010): Komplexe Abhängigkeiten machen psychisch krank – BPtK-Studie zu psychischen Belastungen in der modernen Arbeitswelt. Pressekonferenz der Psychotherapeutenkammer am 23. März 2010.
http://www.bptk.de/uploads/media/20100323_bptk-studie_psychische_erkrankungen_in_der_arbeitswelt.pdf (02.02.2012)

Cramme, C. / Lindstädt, H. (2005): Innovationsbereitschaft: Die Bedeutung von Vergütung und Arbeitsumfeld. In: Weissenberger-Eibl, M. (Hrsg.): Gestaltung von Innovationssystemen. Kassel: Cactus Group Verlag, S. 137–162.

DB Research (2007): Deutschland im Jahr 2020. Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Frankfurt/Main.

Deutscher Bundestag (2012): Bedeutung steigender Wirtschaftsleistung umstritten.
http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2012/37330454_kw03_pa_enquete_wachstum/index.html (20.2.2012)

DGB-Index Gute Arbeit GmbH (2012): Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage der DGB-Index Gute Arbeit GmbH (im Erscheinen).

Dilger, A. (2002): Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. München, Mering: Hampp-Verlag.

Dreher, S. / Stock-Homburg, R. / Zacharias, N. (2011): Dienstleistungsinnovationen – Bedeutung, Herausforderungen und Perspektiven. In: Bruhn, K. Hadwich (Hrsg.), Dienstleistungsproduktivität. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Edvinsson, L. (2002): The New Knowledge Economics. In: Business Strategy Review 13, S. 72–76.

Endl, H.-L. (2005): Innovationskompetenz sichern und pflegen durch (Wissens-) Bilanzierung. Innovation und Innovationsprozess. In: Bsirske, F. / Endl, H.-L. / Brandl, K.-H. / Schröder, L. (Hrsg.): Menschen machen Innovationen. Hamburg: VSA-Verlag, S. 44–58.

Eurofound (2010): Changes over time – First findings from the fifth European Working Conditions Survey. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2010/74/en/3/EF1074EN.pdf> (31.01.2012)

Fraunhofer Institut IAO Stuttgart (2010): Informationsblatt zum Arbeitskreis „Gesundheit als Treiber von Innovation“. http://www.fitfuerinnovation.de/wp-content/uploads/2010/01/Ffi-Info_AK6.pdf (01.02.2012)

Frey, D. / Traut-Mattausch, E. / Greitemeyer, T. / Streicher, B. (2006): Psychologie der Innovationen in Organisationen. Studie herausgegeben von Roman Herzog Institut München.

Friedel, H. (2002): Handlungsspielraum, psychische Anforderungen und Gesundheit – Das Arbeitsunfähigkeitsgeschehen: Auswertungsperspektiven auf dem Hintergrund des Job Demand-Control Modells. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag N.W. Verlag für neue Wissenschaft.

Hansen, A. / Trantow, S. / Hees, F. (2010): Enabling Innovation: Innovationsfähigkeit von Organisationen vor dem Hintergrund zentraler Dilemmata der modernen Arbeitswelt. In: Arbeit, Heft 1, Jg. 19 (2010), S. 53–67.

Kädtler, J. / Sperling, H.J. / Wittke, V. / Wolf, H. (2010): Innovation und Mitbestimmung: Regulierungsbedarfe, Interessenorientierungen und die Entwicklung von Spielregeln für Innovationshandeln. Entwurf des Endberichts.

Karner, H. F. (1996): Die personelle und strukturelle Seite des intellektuellen Kapitals. Wissenswerker in und außerhalb der Netzwerkorganisation. In: Schneider, U. (Hrsg.): Wissensmanagement. Die Aktivierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Wirtschaftsbücher, S. 77–132.

Kirner, E. / Weißfloch, U. / Jäger, A. (2010): Beteiligungsorientierte Organisation und Innovation. In: WSI Mitteilungen 2/2010, S. 87–94.

Latniak, E. / Gerlmaier, A. (2007): Belastung bei kooperativer Innovationsarbeit. In: Ludwig, J. / Moldaschl, M. / Schmauder, M. (Hrsg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. München, Mering: Hampp Verlag, S. 147–156.

Müller, N. (2010): Reglementierte Kreativität, Arbeitsteilung und Eigentum im computerisierten Kapitalismus. Berlin: edition sigma.

Müller, N. (2012): Innovativität im Prozess der Computersierung, in: John, R./Aderhold, J./Bormann, I. (Hrsg.): Indikatoren des Neuen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 251–267.

Schulz, H.-J. (2011): Innovationen entstehen in den Köpfen von Menschen ... Eine gewerkschaftliche Sicht auf Innovation und „Gute Arbeit“. In: RKW Magazin 2/2011, Eschborn.

Schwarz-Kocher, M. / Seibold, B. / Dispan, J. / Richter, U. / Kirner, E. / Jäger, A. / Weißfloch, U. (2011): Interessenvertretung im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovation. Berlin: edition sigma.

Stracke, S. / Nerdinger, F.W. (2010): Mitbestimmung und Innovation aus Betriebsratsperspektive. Ergebnisse qualitativer Studien. In: Industrielle Beziehungen, Jahrgang 17, Heft 1, S. 30–53.

Streicher, B. / Frey, D. (2010): Förderung des Unternehmenserfolgs und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen. In: Badura, B. / Schröder, H. / Klose, J. / Macco, K. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 129–136.

Techniker Krankenkasse (TK) / F.A.Z.-Institut (2009): Stress. Aktuelle Bevölkerungsbefragung: Ausmaß, Ursachen und Auswirkungen von Stress in Deutschland. http://www.tk.de/centaurus/servlet/contentblob/164766/Datei/18738/TK_Pressemappe.pdf (31.01.2012)

Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poschel Verlag.

Voßkamp, R., Schmidt-Ehmcke, J. (2006): Die Beiträge von Forschung, Entwicklung und Innovation zu Produktivität und Wachstum – Schwerpunktstudie zur „Technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands“, DIW Berlin.

www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.44077.de/diwkompakt_2006-015.pdf
(11.1.2012)

Anhang

Befragungsteilnehmer/innen	Anzahl	Anteil
weiblich	206	26,9%
männlich	561	73,1%
Summe	767	
Keine Angabe	17	
Mitglied im Betriebsrat	742	97,5%
AN-Vertreter/in im AR	200	36,0%
Gewerkschaftssekretär/in im AR	13	3,3%
<i>Mehrfachnennungen n=784</i>		
Durchschnittsalter	50 J.	
Durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit	20,8 J.	

Branchenzugehörigkeit	Anzahl	Anteil
Verarbeitendes Gewerbe	40	7,8%
Energieversorgung	34	6,6%
Wasserversorg., Abwasser-/Abfallentsorgung	16	3,1%
Handel, Instandhaltung, Reparatur von KFZ	97	18,8%
Verkehr und Lagerei	58	11,2%
Information und Kommunikation	51	9,9%
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	37	7,2%
Grundstücks- und Wohnungswesen	8	1,6%
Freiberufl., wissenschaft., techn. Dienstleistungen	4	0,8%
Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherungen	1	0,2%
Erziehung und Unterricht	9	1,7%
Gesundheits- und Sozialwesen	122	23,6%
Kunst, Unterhaltung und Erholung	7	1,4%
Erbringung von sonstigen Dienstleistungen	32	6,2%
Gesamt	516	
Keine Angabe	268	

Unternehmensmerkmale	Anzahl	Anteil
<i>Unternehmensgröße</i>		
bis 49 Mitarbeiter/innen	50	6,5%
50 bis 99	64	8,3%
100 bis 249	128	16,7%
250 bis 499	100	13,0%
500 bis 999	86	11,2%
1.000 bis 1.999	93	12,1%
2.000 bis 4.900	90	11,7%
über 4.900 Mitarbeiter/innen	156	20,3%
Summe	767	
Keine Angabe	17	
<i>Alter der Unternehmen</i>		
unter 5 Jahre	26	3,5%
5 bis unter 15 Jahre	110	14,8%
15 bis unter 25 Jahre	80	10,8%
25 bis unter 50 Jahre	134	18,1%
50 bis unter 100 Jahre	192	25,9%
über 100 Jahre	199	26,9%
Gesamt	741	
Keine Angabe	44	

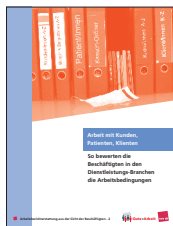
Bereits erschienen: Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten – die ver.di-Reihe.



Nr. 1
Arbeitsbedingungen in
Dienstleistungs-Branchen.
Wie die Beschäftigten
die Gestaltung der Arbeit
beurteilen.
Dezember 2010



Nr. 3
Arbeit in Bibliotheken.
Wie die Beschäftigten die Qualität der
Arbeitsbedingungen in Öffentlichen und
Wissenschaftlichen Bibliotheken beurteilen.
Juni 2011



Nr. 2
Arbeit mit Kunden,
Patienten, Klienten.
So bewerten die
Beschäftigten in den
Dienstleistungs-Branchen
die Arbeitsbedingungen.
Februar 2011



Nr. 4
Arbeitssetze.
So beurteilen die Beschäftigten die
Situation in den Dienstleistungs-Branchen
Juli 2011

Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten – Studien und Materialien



In der Abteilung »Materialien und Studien« der ver.di-Reihe veröffentlicht:

Dr. Dietmar Dathe unter Mitarbeit von Franziska Paul (WZB): Arbeitsintensität und gesundheitliche Belastungen aus der Sicht von Beschäftigten im Gesundheits-, Sozial- und Erziehungswesen. Eine Analyse mit dem DGB-Index Gute Arbeit.
März 2011



Ines Roth
Die Arbeitsbedingungen in Kranken-
häusern aus Sicht der Beschäftigten
Ein Branchenbericht auf Basis des DGB-
Index Gute Arbeit
Dezember 2011



Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten – Daten zu Taten

Daten zu Taten

Gemeinsam für
Gute Arbeit!
Wie Beschäftigte
ihre Arbeitsbedin-
gungen beurteilen
und verändern
September 2011

Sämtliche Publikationen zum Download unter www.verdi-gute-arbeit.de

Gute Arbeit braucht Organisation:
www.verdi-gute-arbeit.de

Informationen, Praxisberichte, Termine, Wandzeitungen zum Download bietet die Website der ver.di-Initiative. Zum Download sind dort etliche Materialien eingestellt, u.a. die ver.di-Publikationsreihe »Arbeitsbedingungen in Dienstleistungs-Branchen«.

Das Recht auf Gute Arbeit – der ver.di-Grundsatz

Der Mensch hat ein Recht auf Gute Arbeit. Ein Recht auf eine Arbeit, in der er Wertschätzung und Respekt erfährt. Ein Recht auf Arbeitsbedingungen, die er auch als abhängig Beschäftigter mitgestalten kann. Ein Recht auf eine Arbeitsgestaltung, durch die seine Gesundheit und seine Persönlichkeit gefördert werden. Ein Recht auf ein Arbeitsentgelt, das seiner Leistung gerecht wird und ihm ein Leben in Würde ermöglicht.

Das Recht auf Gute Arbeit hat ver.di in ihrer Grundsatzerklärung 2010 geltend gemacht. Zentral ist der Gedanke: Was gut an den Arbeitsbedingungen ist und was schlecht, das können letztlich nur die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst stichhaltig beurteilen. Denn die Beschäftigten sind die Hauptbetroffenen der Bedingungen, unter denen sie arbeiten, und sie kennen diese besser als Außenstehende.



Gemeinsam für GUTE ARBEIT

■ Impressum

Februar 2012

Herausgeber:

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

V.i.S.d.P.:

Nadine Müller