



Bericht 11/2009

## Arbeitsorganisation und Innovation in den Südtiroler Betrieben aus Sicht der abhängig Beschäftigten

### Inhalt

<b>1. In Kürze</b>	<b>2</b>
<b>2. Die Kennzeichen der Arbeitstätigkeit</b>	<b>3</b>
2.1 Einleitung	3
2.2 Der „Wissens- und Problemlösungsgehalt“ der Arbeitstätigkeit	4
2.3 Vollständigkeit der Tätigkeit und Handlungsspielräume	6
2.4 Die empfundene Vielseitigkeit der Tätigkeit	7
2.5 Teamarbeit und betriebliche Informationspolitik	8
<b>3. Technische und organisatorische Innovationen</b>	<b>9</b>
3.1 Technische und organisatorische Änderungen	9
3.2 Mitarbeit an neuen Produkten/Dienstleistungen und Verfahren	9
<b>4. Schlussbetrachtung</b>	<b>12</b>
<b>5. Zur Vertiefung</b>	<b>13</b>
<b>6. Anhang und Impressum</b>	<b>14</b>
<b>Box 1: Wissensgesellschaft und Wissensarbeit</b>	<b>2</b>
<b>Box 2: Innovatives Verhalten am Arbeitsplatz</b>	<b>11</b>

Autor:  
Werner Pramstrahler

Datum:  
September 2009

## 1. In Kürze

2009 ist von der Europäischen Union zum Themenjahr für Innovation und Kreativität ausgerufen worden. Dies war Anlass, im ArbeitnehmerInnensurvey 2008 Fragen über die Innovation und die Arbeitsgestaltung zu stellen, um Informationen über die entsprechenden Entwicklungen in den Südtiroler Betrieben aus Sicht der abhängig Beschäftigten zu erheben. Wie die Arbeit in den Betrieben und Organisationen gestaltet wird, hat einen erheblichen Einfluss auf die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung und somit auf die Innovationsbereitschaft und –fähigkeit der ArbeitnehmerInnen. Arbeit beruht in einer modernen Wirtschaft immer stärker auf der Erzeugung und Nutzung von Wissen sowie auf den Fähigkeiten, selbst problemlösend aktiv zu werden und sich auf neue Erfordernisse einstellen zu können. Damit ArbeitnehmerInnen hierzu in der Lage sind, brauchen sie innerhalb der Betriebe und der Organisationen Handlungsspielräume, soziale Unterstützung und die notwendigen Informationen.

Dieses Arbeitspapier beschreibt ausgewählte Elemente der Arbeitsorganisation und der Innovations-tätigkeit in den Südtiroler Betrieben, wie sie sich aus den durch die repräsentative telefonische Befragung gewonnenen Daten des ArbeitnehmerInnensurvey 2008 ergeben. Die vorgestellten Daten stellen somit **keine** auf direkten Beobachtungen beruhenden Beschreibungen dar, sondern gründen auf den Angaben einer repräsentativen Stichprobe abhängig Beschäftigter. Zielsetzung ist es, die gewonnenen Daten – auch in ihrer Vielfalt und Vorläufigkeit - zu präsentieren, in einen theoretischen Bezugsrahmen einzuordnen und auf diesem Weg zu einer fundierteren Diskussion über die innovationsförderliche Gestaltung und Organisation der Arbeit in den Südtiroler Unternehmen und Organisationen beizutragen. In dieser Hinsicht will das Arbeitspapier weniger „abschließende“ Antworten liefern, sondern neue Handlungsfelder erschließen und Fragen aufwerfen, die vertieft werden können.

Insgesamt 60% der abhängig Beschäftigten Südtirols geben an, dass sie sich **Wissen selbst aneignen**, für 19% gehört dies immerhin *fast immer* zu ihrer Tätigkeit, für 41% hingegen *häufig*; *selten* geben 27% an, *nie* 13%. Die **Lösung unvorhergesehener Probleme** zählt für über 60% zur beruflichen Tätigkeit, für 17% sogar *fast immer*. Der Anteil jener ArbeitnehmerInnen, der

## Wissensgesellschaft und Wissensarbeit

Wenngleich derzeit sehr populär, beschreiben die Begriffe *Wissensgesellschaft* und *Wissensarbeit* keineswegs bereits klar umrissene Phänomene, sondern noch zu verstehende und zu erforschende Prozesse (Heidenreich 2002).

Mit dem Begriff **Wissensgesellschaft** wird zum einen eine Perspektive beschrieben, derzufolge immer mehr Bereiche der Gesellschaft von wissenschaftlichem, in erster Linie technisch-naturwissenschaftlichem und instrumentellem Wissen durchdrungen werden (Bell 1985). Andererseits betonen neuere Ansätze geradezu die Herauslösung der Wissensproduktion aus akademischen Institutionen und Systemen als Kennzeichen einer Wissensgesellschaft (Wilke 1998): Demnach wird Wissen in diversen Einrichtungen geschaffen. Im Anschluss an Moldaschl (2007: 3ff) liegt vorliegendem Arbeitspapier die Annahme zu Grunde, dass der **Besitz von Wissen der wichtigste Bestandteil des Arbeitsvermögens** (Humankapital) ist, **die Erzeugung und Anwendung von Wissen aber zur wichtigsten Arbeitsaufgabe** wird.

- Als **Wissen** gilt sowohl kodifiziertes, in spezialisierten Instanzen geschaffenes Wissen als auch implizites Wissen (Erfahrungswissen, Können). Letztere Wissensart ist stärker kontextgebunden. Damit explizites Wissen kreativ und effektiv geschaffen sowie eingesetzt werden kann, sind die impliziten Wissenspotenziale von entscheidender Bedeutung.
- **Produktionsweisen von Wissen.** Neben der traditionellen Forschung, die aus der Herausarbeitung von Zusammenhängen und Gesetzmäßigkeiten besteht, bedarf eine moderne Wissensschaffung einer Wechselbeziehung von Forschung und Anwendung (Kontextualisierung). Grundlegende Innovationen erhalten ihre Anregungen gerade aus der Konfrontation mit den AnwenderInnen. Wissensarbeit bedeutet somit, dass das relevante Wissen kontinuierlich revidiert und als verbesserungsfähig angesehen wird (Wilke 1998: 21).
- **Wissensaneignung.** Wissen wird in situativen, kulturellen Kontexten vermittelt. Die Entstehung von PraktikerInnen-gemeinschaften (und anderer Erscheinungsformen der Wissenskulturen), die sich (auch) über formale Grenzen hinweg bilden, gewinnen an Bedeutung.

Der Prozess der Schaffung, Verbreitung und Anwendung von Wissen wird von einem permanenten **Spannungsverhältnis** geprägt:

- Die Produktion von Wissen erfolgt in anspruchsvollen und organisationsübergreifenden Wertschöpfungsketten und Netzwerken. Organisationen stehen somit vor der Herausforderung, ihr Wissen sichern zu müssen. Wie können InhaberInnen von Wissen in Betrieben ersetzt werden? WissensarbeiterInnen stehen ihrerseits vor der Herausforderung, dass vor allem ihr kontextgebundenes Wissen nicht ohne weiteres in anderen Betrieben oder Netzwerken einsetzbar ist.
- Insbesondere die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten bedarf einer Vielfalt von SpezialistInnen aus unterschiedlichen Teilgebieten (etwa im Fall von Hybridtechniken) und einer spezialisierte Arbeitsteilung. Daraus ergibt sich zum einen ein Spezialisierungszwang, zum anderen müssen die Teilarbeiten der SpezialistInnen immer stärker aufeinander bezogen sein.
- Die rasche Produktion von neuem Wissen geht mit einer Verlangsamung der Wissensaneignung einher, was vor allem das etablierte Bildungssystem vor große Probleme stellt.

Die Herausforderung für Betriebe, Kollektivvertragsparteien und Politik besteht darin, mit diesen Dilemmata intelligent umzugehen (Moldaschl 2007; 9). SpezialistInnen, die in der Lage sind, über die Schaffung und die Diffusion von Wissen systematisch und erfahrungsorientiert nachzudenken und diese Prozesse zu steuern, werden heutzutage nötiger denn je (Wissensmanagement).

angibt, sich *fast immer* bzw. *häufig* in **neue Arbeitsbereiche einarbeiten** zu müssen, ist mit 40% bedeutend geringer. **Eigenständig schwierige Entscheidungen** treffen können immerhin 45% der Befragten, darunter überdurchschnittlich häufig Männer und abhängig Beschäftigte mit hohen Bildungsabschlüssen. Ihre **Arbeit** zumindest zum Teil **selbst planen** fast 70% der Befragten, einen **Einfluss auf ihre Arbeitsmenge** haben immerhin noch 40%. 51% der Südtiroler ArbeitnehmerInnen finden ihre Tätigkeit *fast immer* **interessant und anregend**, 46% bewerten sie zudem als **vielseitig und abwechslungsreich**. Knapp 58% der ArbeitnehmerInnen führen eher **Teilaufgaben** aus, während die restlichen 42% angeben, überwiegend **vollständige Tätigkeiten** auszuüben.

57% der befragten ArbeitnehmerInnen geben an, die eigene Tätigkeit werde *fast immer* und *häufig* durch **technische Veränderungen** geprägt, **organisatorische Änderungen** in der selben Häufigkeit verspüren 45%. Der Anteil an ArbeitnehmerInnen, die angeben, an der **Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen** mitzuarbeiten, ist - selbst bei einer großzügigen Interpretation - mit 18% gering, vor allem, da nur 3% angeben, die Mitarbeit an Produkt- und Dienstleistungsinnovationen gehöre *fast immer* zu ihrer Tätigkeit. Höher liegt der Anteil der ArbeitnehmerInnen, der angibt, an der **Verbesserung und Neugestaltung von Arbeitsmethoden** mitzuwirken: für doch über 50% gehört dies *fast immer* bzw. *häufig* zu ihrer Arbeit. An Innovationsprozessen sind in erster Linie fachlich gut ausgebildete Arbeitskräfte beteiligt. Bemerkenswert ist, dass vor allem MitarbeiterInnen in größeren Betrieben angeben, an technischen und organisatorischen Innovationen beteiligt zu sein. Für moderne Organisationen und Unternehmen ist es entscheidend, die Vorschläge und Anregungen der MitarbeiterInnen aufzunehmen: Immerhin 10% der befragten ArbeitnehmerInnen geben an, ihre **Ideen** würden *fast immer* **von den Vorgesetzten aktiv gefördert**, immerhin noch 46% sind der Meinung, dies geschehe *häufig*.

Neben den erwartbaren Ergebnissen – beispielsweise der intensiveren selbstständigen Wissenserwerb bei MitarbeiterInnen in höheren Positionen, deren größerer Handlungsspielraum sowie deren überdurchschnittliche Mitwirkung bei Innovationsprozessen - lässt sich durchaus ein **sektoren- und betriebsgrößenpezifisches unterschiedliches Antwortverhalten** vermuten. Betriebe bzw. Organisationen in den wichtigen Südtiroler Branchen Handel, Tourismus und Landwirtschaft (und mit Abstrichen auch Handwerk) sowie in Teilbereichen des öffentlichen Dienstes sind den Daten zufolge stärker hierarchisch und traditionell strukturiert, wobei die Tätigkeit und die Arbeitsorganisation dort geringe Handlungsspielräume zuzulassen scheinen. Dieser Befund gilt insbesondere für Kleinbetriebe, die ihrem Ruf, Horte der Kreativität, der Innovativität und der direkten MitarbeiterInnenbeteiligung zu sein, nicht gerecht zu werden scheinen. Ein weiterer Erklärungsfaktor für das Antwortverhalten ist die zeitliche und organisatorische Verankerung im Betrieb: TeilzeitarbeiterInnen und SaisonsarbeiterInnen machen in den meisten Fällen ungünstigere Angaben als Vollzeitbeschäftigte.

Eine mit der gebotenen Sorgfalt und Transparenz vorgenommene **Interpretation** der Daten zeigt, dass Handlungsbedarf in Bezug auf Arbeitsgestaltung in Betrieben und Organisationen besteht. Die Perzeption eines hohen Anteils der abhängig Beschäftigten, die eigene Tätigkeit sei interessant und anregend sowie vielseitig und abwechslungsreich, bildet hierfür eine gute Grundlage. Die Zunahme von wissensintensiven Tätigkeiten und der Bedeutungsverlust der hierarchisch gegliederten, betrieblich restriktiv organisierten Arbeit bedingen einander: Wissensarbeit und Innovationsfähigkeiten beruhen auf flexiblen Arbeits- und Organisationsformen sowie auf dem Zulassen von Kreativität und Eigenverantwortung. Zudem bedarf moderne Arbeit einer Vertrauensbasis, die zwar in erster Linie auf innerbetrieblich empfundener Fairness und einem funktionierenden psychologischen Arbeitsvertrag gründet (siehe auch AFI-IPL Newsletter 09-2009), aber auch auf angemessenen Formen kollektivvertraglicher und sozialer Absicherung.

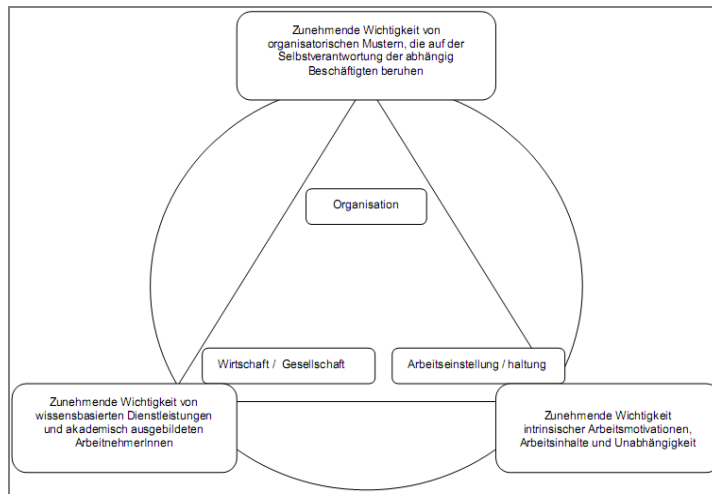
## 2. Die Kennzeichen der Arbeitstätigkeit

### 2.1 Einleitung

Stärker als in den vergangenen Erhebungen der Jahre 2005 bis 2008 zielt der ArbeitnehmerInnen-Survey 2008 darauf ab, die Kennzeichen der Arbeitstätigkeit (so weit im Rahmen einer telefonischen Umfrage legitimierbar) zu erheben. Damit sollen angemessener als in den vergangenen Erhebungen die **Handlungsspielräume**, der **Wissensgehalt**, die **Variabilität** und die **Interessanz** der Tätigkeit sowie die Mitwirkung an technischen und organisatorischen **Innovationen** der abhängig Beschäftigten erfasst werden. Der vorliegende Beitrag beruht auf der Grundannahme, dass die sich aus der Arbeitsgestaltung ergebende Persönlichkeitsförderlichkeit der Tätigkeit, der Wissensgehalt der Tätigkeit, die organisationalen und sozialen Ressourcen einen beträchtlichen Einfluss auf die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der ArbeitnehmerInnen innerhalb der Betriebe und damit auf die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe ausüben.

Die Dimensionen wissensbasierter Arbeitsformen, zu denen auch Innovationsarbeit gehört, können im Anschluss an Heidenreich (2004: 79) folgendermaßen beschrieben werden:

Abbildung 1: Individuelle, organisationale und gesellschaftliche Dimensionen wissensbasierter Arbeitsformen



Quelle: Heidenreich 2004: 79

- In der Wirtschaft steigt die **Bedeutung wissensbasierter Dienstleistungen**.
- **Akademisch ausgebildete ArbeitnehmerInnen** erlangen in weiten Bereichen eine höhere Relevanz.
- Die Formen der Arbeitsorganisation und –gestaltung nutzen verstärkt die **Selbstverantwortung der Beschäftigten**.
- Für die Beschäftigten steigt die **Bedeutung der intrinsischen Arbeitsmotivation**, also jener Formen der Motivation, die durch Interesse, Überzeugung und Sinnhaftigkeit der Arbeit (Tätigkeit, Kontext) ausgelöst und aufrecht erhalten werden.

Nachdem die Arbeitstätigkeiten seit Jahrzehnten unter dem Aspekt der technischen und körperlichen Ausführbarkeit und der körperlichen Schädigungslosigkeit beurteilt worden sind, konzentrieren sich aktuelle Konzepte der Arbeitsgestaltung verstärkt auf die Beeinträchtigungsfreiheit und insbesondere auf die Persönlichkeitswirkungen von Arbeitstätigkeiten (Ulich 2001: 462 ff.). Die Beurteilung der Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeitstätigkeiten erfolgt über die Bestimmung der Arbeitsanforderungen und die Feststellung der Ressourcen, die zur Verfügung stehen:

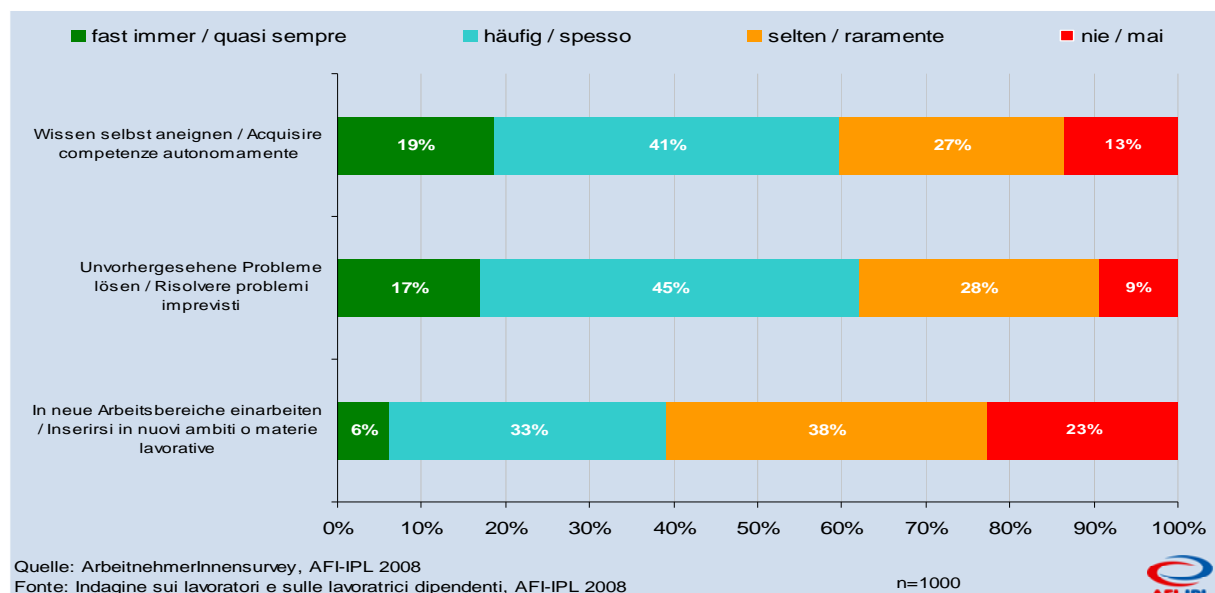
- Welche **Anforderungen** stellt die Arbeitsaufgabe in Bezug auf Komplexität, Anforderungsvielfalt und soziale Anforderungen (Möglichkeiten der sozialen Interaktion wie der Kooperation bzw. der Teamarbeit)?
- Über welche **sozialen und organisationalen Ressourcen** verfügen die Beschäftigten? Zu den Ressourcen zählen unter anderem soziale Unterstützung (durch Vorgesetzte und KollegInnen), Zeitelastizität, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, organisationale Ressourcen wie der Handlungsspielraum und die Mitwirkungsmöglichkeiten sowie zur Verfügung stehende Informationen (sowohl organisational wie tätigkeitsbezogen).

## 2.2 Der „Wissens- und Problemlösungsgehalt“ der Arbeitstätigkeit

Der ArbeitnehmerInnensurvey 2008 hat versucht, den „Wissens- und Problemlösungsgehalt“ der Arbeitstätigkeit mit drei Fragen zu erheben:


- In welchem Ausmaß eignen sich abhängig Beschäftigte selbst Wissen an?
- In welchem Ausmaß gehört das Lösen unvorhergesehener Probleme zu ihrer Tätigkeit und
- in welchem Ausmaß arbeiten sich die ArbeitnehmerInnen in neue Aufgabenbereiche ein?

Abbildung 2: Wissens- und Problemlösungsgehalt der Arbeitstätigkeit



Die **Selbstaneignung von Wissen** gehört für 19% der Südtiroler ArbeitnehmerInnen *fast immer* zu ihrer Tätigkeit, für 41% hingegen *häufig*, mit *selten* oder *nie* beantworten 27% bzw. 13% diese Frage. Vor allem deutschsprachige ArbeitnehmerInnen, InhaberInnen höherer Studientitel und Angehörige gehobener beruflicher Positionen geben an, dass die Selbstaneignung von Wissen *fast immer* oder *häufig* zu ihrer Tätigkeit gehört: beispielsweise Angehörige des Managements: 48% *fast immer*, leitende Angestellte 32% *fast immer*). Bemerkenswert ist, dass vor allem im öffentlichen Dienst Beschäftigte den Eindruck haben, die Selbstaneignung von Wissen kennzeichne ihre Arbeit, besonders im Schulbereich. In der Privatwirtschaft gehört vor allem das Bank- und Versicherungswesen zu den Sektoren, in denen sich die abhängig Beschäftigten überdurchschnittlich oft selbst Wissen aneignen (müssen). Bereiche, in denen dies fehlt, sind vor allem Wirtschaftszweige mit Saisonbeschäftigung (Tourismus, Landwirtschaft, Handel) (siehe Tabelle 1). Die Betriebsgröße hat sich nicht als relevanter Erklärungsfaktor herausgestellt.


Tabelle 1: Selbstaneignung von Wissen nach ausgewählten Sektoren

Sektor	Summe „fast immer/häufig“	Summe „selten/nie“
<b>Gesamtwerte</b>	<b>60 %</b>	<b>40 %</b>
Privatwirtschaft insgesamt	54 %	45 %
Bank- / Versicherungsw. *	92 %	8 %
Industrie	59 %	41 %
Handwerk	59 %	41 %
Personenbezogene DL	54 %	46 %
Tourismus	40 %	60 %
Handel	52 %	48 %
Landwirtschaft*	40 %	60 %
Öffentl. Dienst insgesamt	70 %	29 %
Schule	87 %	13 %
Sanität	67 %	32 %
Land/Bezirksgem./Gem.	64 %	36 %
Staatl. öffent. Dienst*	67 %	33 %
Erhebungszeitraum: 19.06.2008 – 30.07.2008 n=1.000		
*Geringe Anzahl an Fällen.		
Quelle: ArbeitnehmerInnensurvey 2008 		

Die Antwortverteilung lässt den Schluss zu, dass die selbstständige Aneignung von Wissen zum einen zwar als Chance, aber auch als Verpflichtung empfunden werden kann, die notwendig ist, um organisatorische Defizite auszugleichen, die dadurch entstehen, dass der Betrieb bzw. die Organisation selbst zu wenig Wissen zur Verfügung stellen.

Die **Lösung unvorhergesehener Probleme** gehört für über 60% der abhängig Beschäftigten zur beruflichen Tätigkeit. Besonders stark davon betroffen sind deutschsprachige, tendenziell mit einer gehobenen beruflichen Position und einer höheren Schulbildung versehene ArbeitnehmerInnen. Sektoren, in denen die Lösung unvorhergesehener Probleme weit verbreitet ist, sind in der Privatwirtschaft das Handwerk, die Industrie, die personenbezogenen Dienstleistungen sowie das Bank- und Versicherungsgewerbe; im öffentlichen Dienst erreichen das Gesundheits- und Schulwesen Spitzenwerte (Tab. 2). Der Anteil jener ArbeitnehmerInnen, der angibt, sich *fast immer* bzw. *häufig* in **neue Arbeitsbereiche einarbeiten** zu müssen, ist mit 39% bedeutend geringer (Abb. 3). Die Sprachgruppe, der Bildungsgrad und die berufliche Position sind dabei bedeutende Einflussfaktoren. Im öffentlichen Dienst Beschäftigte empfinden ebenso überdurchschnittlich oft, dass sie sich in neue Bereiche einarbeiten müssen (46% versus 35% in der Privatwirtschaft).

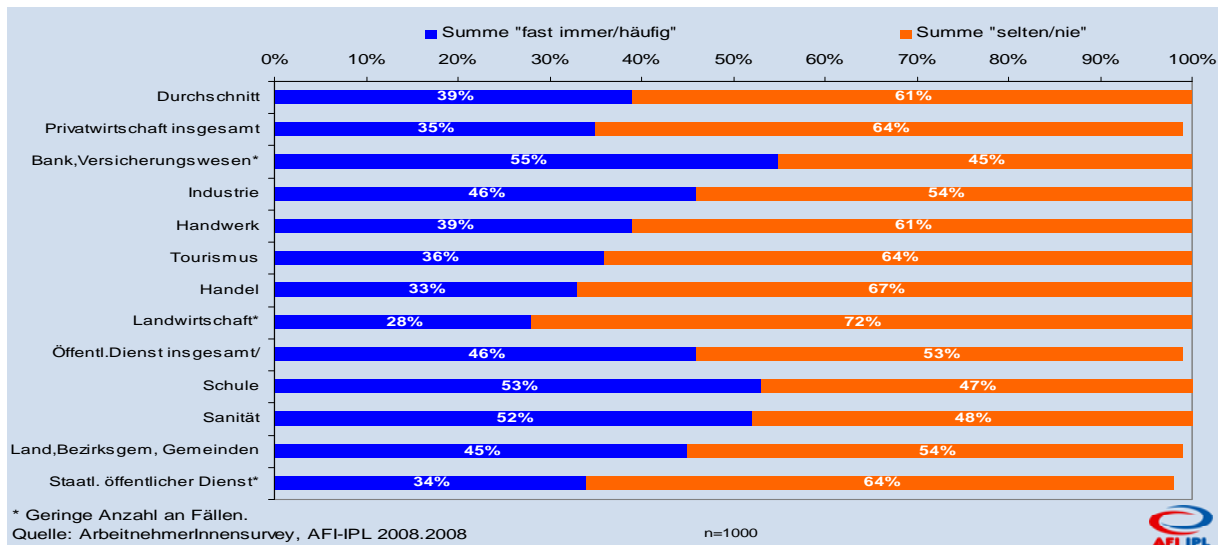
Tabelle 2: Lösung unvorhersehbarer Probleme nach ausgewählten Sektoren

Sektor	Summe „fast immer/häufig“	Summe „selten/nie“
<b>Gesamtwerte</b>	<b>62 %</b>	<b>38 %</b>
Privatwirtschaft insgesamt	58 %	42 %
Bank/Versicherungsw. *	85 %	15 %
Industrie	67 %	33 %
Handwerk	61 %	39 %
Personenbezogene DL	58 %	42 %
Tourismus	36 %	64 %
Handel	54 %	46 %
Landwirtschaft*	37 %	63 %
Öffentl. Dienst insgesamt	70 %	29 %
Schule	83 %	17 %
Sanität	70 %	29 %
Land/Bezirksgem./Gem.	69 %	31 %
Staatl. ÖD*	61 %	39 %
Erhebungszeitraum: 19.06.2008 – 30.07.2008 n=1.000		
*Geringe Anzahl an Fällen.		
Quelle: ArbeitnehmerInnensurvey 2008 		

Der Industriesektor, die Banken- und Versicherungsbranche sowie die personenbezogenen Dienstleistungen sind Wirtschaftszweige, in denen die Beschäftigten verstärkt angeben, sich in neue Arbeitsbereiche einzuarbeiten. Dies kann durchaus mit den permanenten Reorganisationsprozessen in diesen Branchen zusammenhängen.

Wenngleich die Prozentangaben Tendenzbeschreibungen darstellen, zeichnen diese Zahlen ein bemerkenswertes Bild des Wissens- und Problemlösungsgehaltes in der Südtiroler Arbeitswelt: In so wichtigen Sektoren wie etwa dem Tourismus, der Landwirtschaft und mit Abstrichen dem Handel scheinen nach wie vor Tätigkeiten weit verbreitet zu sein, die durch eine vergleichsweise geringere Anforderungsvielfalt (und damit eine geringere Persönlichkeitsförderlichkeit sowie Qualität der Arbeit) gekennzeichnet sind.

Abbildung 3: Einarbeitung in neue Bereiche nach ausgewählten Sektoren



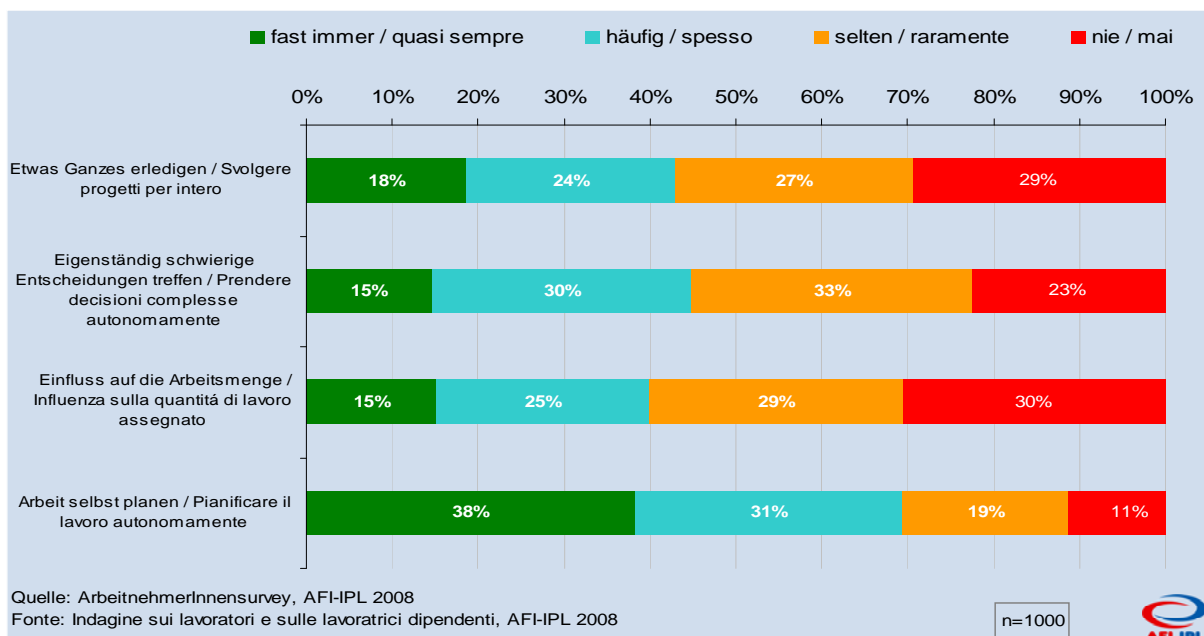
Auf 100% fehlende Werte: keine Antwort.

### 2.3 Vollständigkeit der Tätigkeit und Handlungsspielräume

Zwei wesentliche Elemente moderner Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung (Kontextbedingungen für die Entstehung und Förderung von innovativem Verhalten am Arbeitsplatz) sind die **Vollständigkeit der Tätigkeit** und das **Vorhandensein von Handlungsspielräumen**.

Je vollständiger Arbeitsaufgaben sind, je stärker sie planende, steuernde, durchführende und kontrollierende Tätigkeiten enthält, (ausführlich und mit Verweisen Ulich 2001: 200 ff), desto stärker lässt sich eine persönlichkeitsfördernde Wirkung erwarten. Vollständigkeit einer Tätigkeit bedeutet, dass diese nicht nur aus ausführenden und zerstückelten, sondern auch aus vor- und nachbereitenden Aufgaben besteht.

Abbildung 4: Vollständigkeit der Tätigkeit und Handlungsspielräume



**Fast immer** können lediglich 18% der Befragten eine **vollständige Tätigkeit** ausüben, 24% immerhin **häufig**. Drei Faktoren spielen bei der Antwort, zur eigenen Tätigkeit gehöre die „Erledigung von etwas Ganzem, Abgerundetem“, eine entscheidende Rolle: die Ausbildung, die berufliche Position und der Sektor (innerhalb der Privatwirtschaft).

Der Blick auf den Bildungsgrad und die Stellung im Beruf zeigt das erwartete Bild: je höher diese sind, desto eher

Tabelle 3: „Vollständige Tätigkeit“ nach ausgewählten Merkmalen

Durchschnitt „Etwas Ganzes erledigen“ 43 % (Summe: fast immer und häufig)	
Bildungsgrad	
PflichtschulabsolventInnen	27 %
Berufsschule / dreij. Oberschule	42 %
Matura	47 %
Akademischer Abschluss	56 %

steigt die Wahrscheinlichkeit, eine *vollständige* Tätigkeit auszuüben (Tab 3). Der Blick auf den Sektor überrascht zum Teil: So geben in der Industrie Beschäftigte mit 51% häufiger als jene im Handwerk (38%) an, eine *vollständige* Tätigkeit auszuüben. Die höchsten Werte erreichen die Beschäftigten im Bank- und Versicherungswesen (58%) sowie jene des Schulwesens (59%).

Stellung im Beruf (Selbsteinordnung)	
Management*	89 %
Leitende Angestellte	64 %
Angestellte	41 %
FacharbeiterInnen	39 %
Einfache ArbeiterIn	23 %
Erhebungszeitraum:	19.06.2008 – 30.07.2008 n=1.000
*Geringe Anzahl an Fällen	
ArbeitnehmerInnen_Survey 2008	

Eine partizipative Arbeitsgestaltung zählt zu den wichtigen Faktoren für die Förderung der Innovationsbereitschaft (stellvertretend Blume/Gerstelberger 2007). Um einen Überblick zu gewinnen, wurden die abhängig Beschäftigten befragt,

- ob sie eigenständig schwierige Entscheidungen treffen können,
- ihre Arbeit selbst planen und
- ob sie einen Einfluss auf die Arbeitsmenge haben.

**Eigenständig schwierige Entscheidungen treffen** ist ein Indikator für die (De)Zentralisierung der Verantwortungsstrukturen in den Südtiroler Betrieben. 15% der ArbeitnehmerInnen treffen *fast immer* solche Entscheidungen, 30% immerhin *häufig*. Hier liegt es auf der Hand, dass die Entscheidungskompetenz von Merkmalen wie der Stellung im Beruf abhängt (Tab 4). Hinzu kommt das Alter und das Geschlecht (Männer überwiegen bei den Entscheidern): So geben ganze 30% der weiblichen Arbeitskräfte an, *nie* eigenständig eine schwierige Entscheidung zu treffen, bei den Männern sind es lediglich 17%. Interessant ist die Aufteilung nach Betriebsgröße: Vor allem in den kleineren Betrieben scheint es weniger verbreitet zu sein, dass abhängig Beschäftigte eigenständig schwierige Entscheidungen treffen dürfen.

Tabelle 4: „Eigenständig schwierige Entscheidungen fällen“ nach Stellung im Beruf

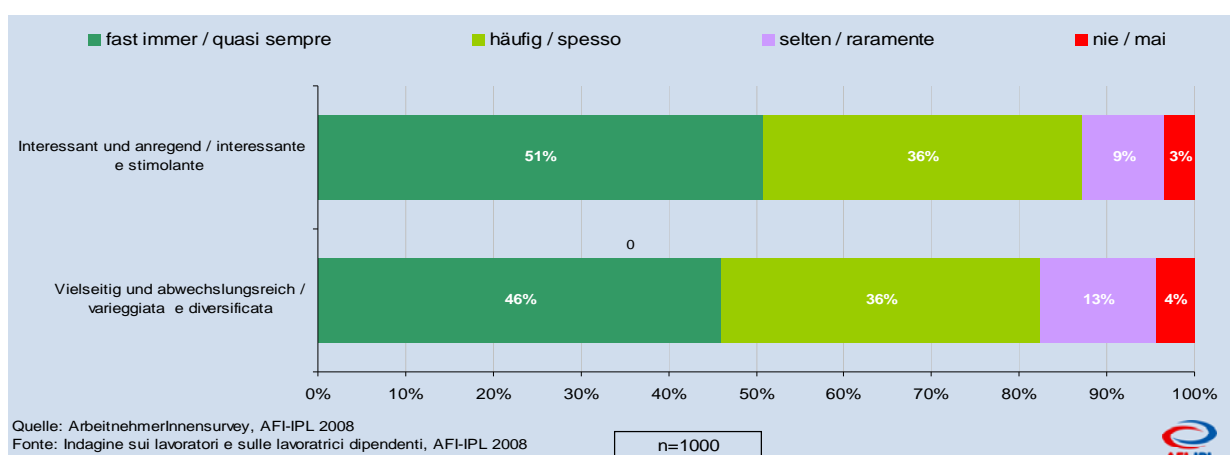
Durchschnitt „eigenständig schwierige Entscheidungen treffen“	
45 % (Summe: fast immer und häufig)	
Stellung im Beruf (Selbsteinordnung)	
Management*	83 %
Leitende Angestellte	73 %
Angestellte	42 %
FacharbeiterInnen	43 %
Einfache ArbeiterIn	26 %
Erhebungszeitraum:	19.06.2008 – 30.07.2008 n=1.000
*Geringe Anzahl an Fällen	
ArbeitnehmerInnen_Survey 2008	

Ein weiterer Hinweis auf den Handlungsspielraum ist die **Selbstplanung der eigenen Arbeit**: Insgesamt geben 69% der Befragten an, ihre Arbeit selbst planen zu können. Einen vergleichsweise geringen Handlungsspielraum haben ArbeitnehmerInnen im Handwerk, einen überdurchschnittlichen Planungsspielraum hingegen Beschäftigte des Bank- und Versicherungswesens, der personenbezogenen Dienstleistungen sowie des Schulwesens. Ein zusätzlicher Hinweis für den Handlungsspielraum ist die **Beeinflussbarkeit der Arbeitsmenge**: Ganze 40 % der abhängig Beschäftigten geben an, einen Einfluss auf die ihnen zugeteilte Arbeitsmenge ausüben zu können. Einen geringen Einfluss auf die Arbeitsmenge haben überdurchschnittlich häufig die in der Landwirtschaft beschäftigten ArbeitnehmerInnen (75% geben *selten* oder *nie* an), Tourismusbedienstete (74% *selten* oder *nie*), IndustriearbeiterInnen (59% *selten* oder *nie*) und im Handwerk Beschäftigte (58% *selten* oder *nie*). Hingegen geben im staatlichen öffentlichen Dienst und im Schulbereich etwas über die Hälfte der Beschäftigten an, die ihnen übertragene Arbeitsmenge beeinflussen zu können.

#### 2.4 Die empfundene Vielseitigkeit der Tätigkeit

Ein Merkmal, das Rückschlüsse auf die Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit zulässt, ist die (empfundene) Vielfalt. In der Erhebung wurde sowohl danach gefragt, ob die abhängig Beschäftigten ihre Tätigkeit *vielseitig/abwechslungsreich* und *interessant/anregend* finden.

Abbildung 5: Selbsteinschätzung der Vielseitigkeit und Interessantheit der Tätigkeit



Aus der Abbildung 5 geht hervor, dass die Antworten auf beide Fragen nahe beieinander liegen und der überwiegende Teil der Befragten die eigene Tätigkeit als interessant und anregend einstuft. Wie beim Konzept der Arbeitszufriedenheit können bei dieser Fragestellungen auch „resignative“ Antwortmotive nicht ausgeschlossen werden, die durch Strategien der kognitiven Dissonanz begründbar sind (Überblick bei Fuchs 2006: 62 f.). Als sehr signifikant haben sich die in Abbildung 6 und Abbildung 7 angeführten Faktoren herausgestellt. Obwohl natürlich auch individuelle Ansprüche an die Arbeit eine gewichtige Rolle spielen, so zeigt sich doch ein ziemlich eindeutiges Bild: Vor allem in gehobenen beruflichen Positionen wird die eigene Tätigkeit als *vielseitig* und *abwechslungsreich* sowie *interessant* und *anregend* empfunden. Der Abwechslungsreichtum und die empfundene Interessanztheit der Tätigkeit sind Aspekte, die zur Persönlichkeitsförderlichkeit der Tätigkeit beitragen. Damit können sie als Faktoren betrachtet werden, die wesentlich zum Aufbau und zum Erhalt von innovativem Verhalten am Arbeitsplatz beitragen.

Abbildung 6: Selbsteinschätzung der Interessanztheit der Tätigkeit nach ausgewählten Merkmalen (fast immer interessant/anregend)

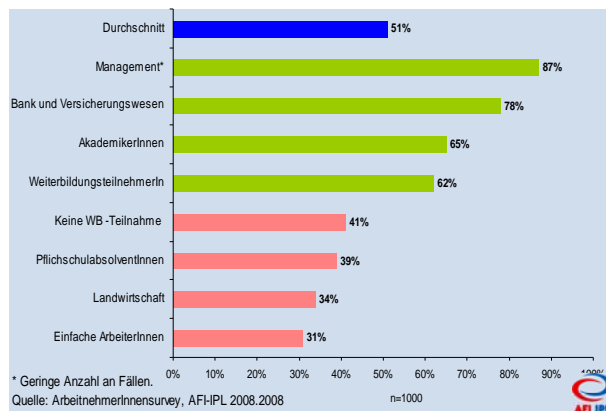
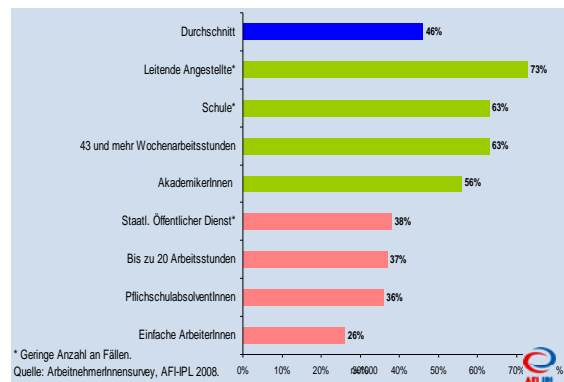


Abbildung 7: Selbsteinschätzung der Vielseitigkeit der Tätigkeit nach ausgewählten Merkmalen (fast immer vielseitig und abwechslungsreich)

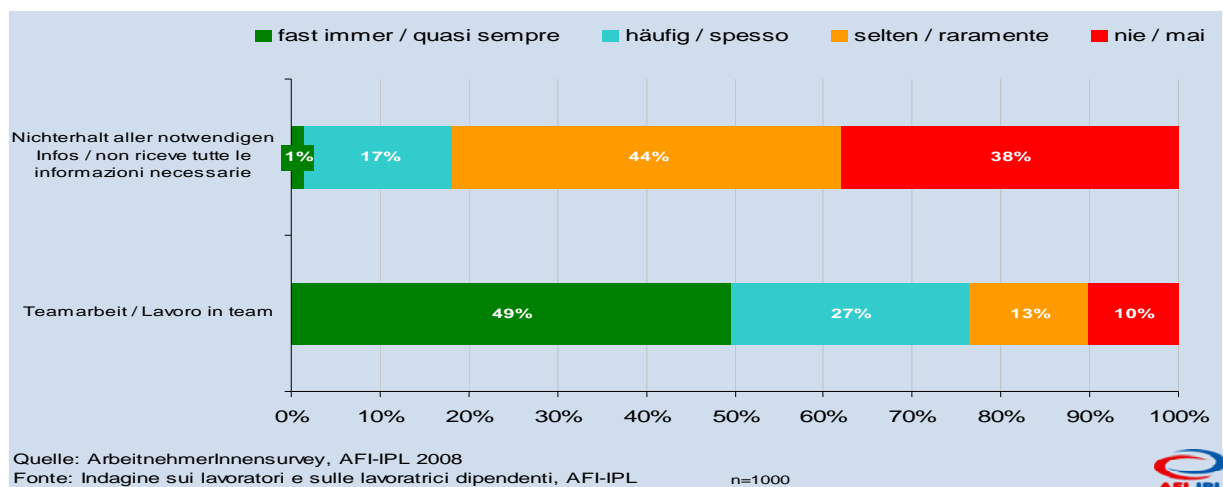


## 2.5 Teamarbeit und betriebliche Informationspolitik

Teamarbeit stellt eine wichtige unterstützende Organisationsbedingung dar, zum einen in Bezug auf allgemeine soziale Unterstützung, zum anderen für den Austausch und die Entwicklung von kreativen Ideen. Der überwiegende Teil der Südtiroler abhängig Beschäftigten gibt an, **im Team zu arbeiten** (77 %, knapp 50 % davon *fast immer*). Immerhin noch 23% der Befragten geben an, *selten* oder *nie* im Team zu arbeiten. Zu denen, die unterdurchschnittlich im Team arbeiten, gehören einfache ArbeiterInnen (33%, davon 18% nie), Teilzeitkräfte (17% nie) und Bedienstete der Landwirtschaft (32%) und der personenbezogenen Dienstleistungen (31%).

Der Anteil der abhängig Beschäftigten, die angeben, Hilfe und Unterstützung von ihren KollegInnen zu bekommen, liegt bei 88% (ausführlich hierzu ArbeitnehmerInnenSurvey 2008, Kurzbericht 10). Eine transparente betriebliche **Informationspolitik** ist ein für die Arbeitsorganisation und die Innovationsbereitschaft wichtiger Aspekt. Dass sie keinen Zugang zu für ihre Tätigkeit notwendige Informationen haben, kommt lediglich bei 18% der Befragten *häufig* bzw. *fast immer* vor (Abb. 8).

Abbildung 8: Im Teamarbeit und Informationszugang



### 3. Technische und arbeitsorganisatorische Innovationen am Arbeitsplatz aus Sicht der abhängig Beschäftigten

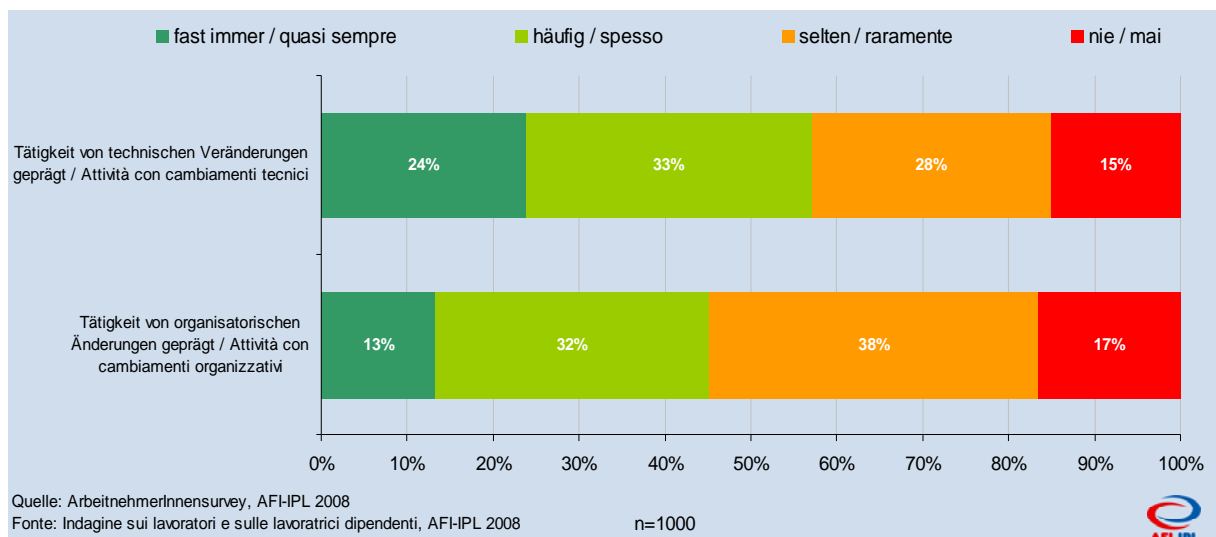
Angesichts der unbestrittenen Wichtigkeit von Innovationen ist es nicht verwunderlich, dass die arbeitsbezogenen Wissenschaften ihr Augenmerk auf die organisations- und personenbezogenen Voraussetzungen von technischen und organisatorischen Innovationen setzen. Es ist sinnvoll, einen breiten Innovationsbegriff zu verwenden: Selbst in innovationsintensiven Volkswirtschaften existieren nach wie vor Sektoren und Betriebe, die mit niedriger bzw. mittlerer Intensität vorwiegend inkrementelle und kundInnengetriebene Produkt- und Prozessinnovationen betreiben (Hirsch-Kreinsen 2008). Im Folgenden wird skizziert,

- welche der abhängig Beschäftigten angeben, ihre Tätigkeit werde von technischen und organisatorischen Änderungen betroffen,
- wie sich die Beteiligung an „Innovationsarbeit“ in den Südtiroler Betrieben darstellt.

#### 3.1 Technische und organisatorische Änderungen

57% der befragten ArbeitnehmerInnen geben an, die eigene Tätigkeit werde *fast immer* oder *häufig* durch **technische Veränderungen** geprägt, **organisatorische Änderungen** in der selben Häufigkeit verspüren 45%. Vor allem ArbeitnehmerInnen aus den größeren Betrieben des Privatsektors geben an, ihre Tätigkeit werde von technischen Veränderungen geprägt (47% bei den Kleinbetrieben bis zu drei Beschäftigten bis hin zu den 76% der Bediensteten in Betrieben mit über 250 MitarbeiterInnen). Vor allem Vollzeitbediensteten empfinden die Intensität technischer Änderungen (62% *fast immer/häufig*, hingegen nur 41% der Teilzeitkräfte).

Abbildung 9: Intensität technischer und organisatorischer Änderungen der Tätigkeit aus Sicht der abhängig Beschäftigten



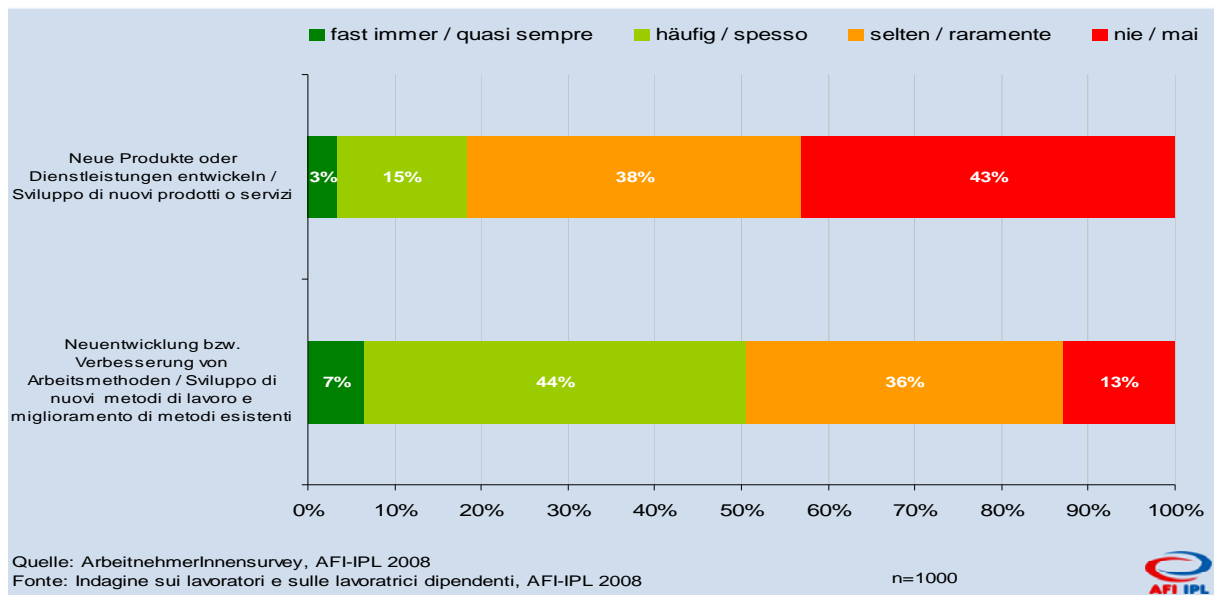
Sektoren mit überdurchschnittlich häufigen technischen Änderungen scheinen das Bank- und Versicherungswesen zu sein (81% *fast immer/häufig*), Industrie und Handwerk folgen mit 72% bzw. 68%. Die höchsten Anteile der Antworten *selten/nie* weisen der Handel (50%) und der Tourismus (72%) auf. Die öffentlichen Sektoren liegen nahe am Durchschnitt.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den **organisatorischen Änderungen**. Auch deren Intensität steigt kontinuierlich mit der Betriebsgröße an (von 26% *fast immer/häufig* bei Kleinbetrieben auf 59% bei in der größten Betriebsgrößenklasse). Interessant ist der Blick auf die einzelnen Sektoren: Hier liegt die Industrie im Spitzenfeld (51% *fast immer/häufig*), das Handwerk hingegen liegt mit 26% *fast immer/häufig* weiter zurück.

#### 3.2 Mitarbeit an neuen Produkten und arbeitsorganisatorischen Verbesserungen

Der Anteil an ArbeitnehmerInnen, die angeben, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, ist ein wichtiger Hinweis für die Verbreitung der Innovationstätigkeit in den Südtiroler Betrieben. Es war keineswegs Absicht, einen belastbaren Indikator für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten schaffen, sondern aufzuzeigen, welche ArbeitnehmerInnen angeben, an der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen mitzuarbeiten. Damit soll indirekt erhoben werden, welche MitarbeiterInnen an Innovationen (im weitesten Sinne) teilnehmen und in welchen Branchen Innovationstätigkeit betrieben wird.

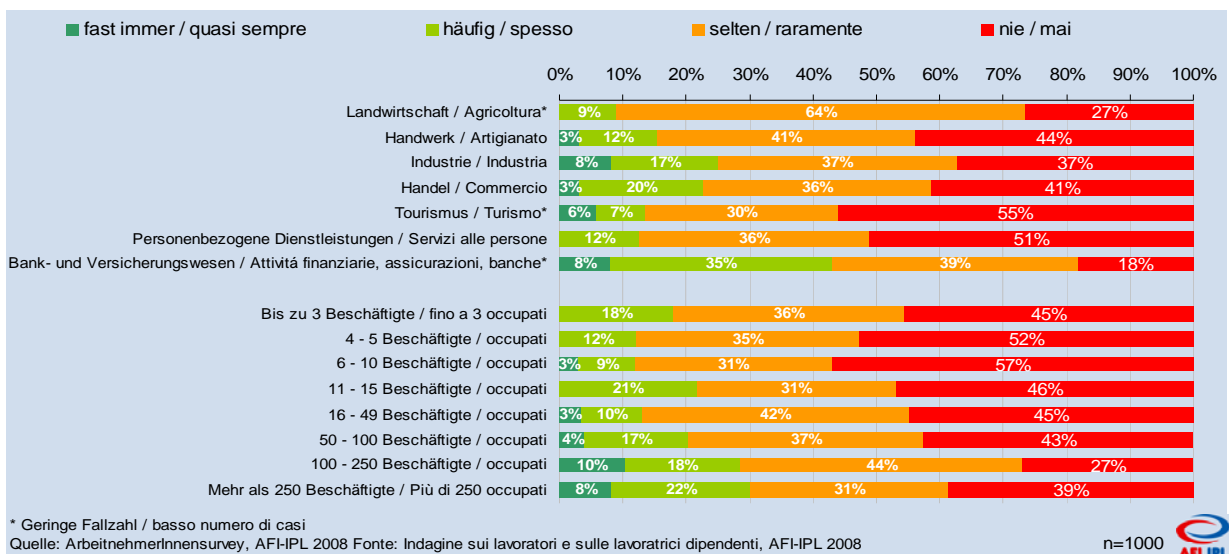
Abbildung 10: Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen und Verbesserung bisheriger Arbeitsmethoden



Der Anteil an ArbeitnehmerInnen, die angeben, an der **Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen** mitzuarbeiten, ist mit 18% gering, vor allem, da nur 3% angeben, die Mitarbeit an Produkt- und Dienstleistungsinnovation gehöre *fast immer* zu ihrer Tätigkeit. Höher liegt der Anteil der ArbeitnehmerInnen, der angibt, an der **Verbesserung und Neugestaltung von Arbeitsmethoden** mitzuwirken: für doch über 50% gehört dies *fast immer* bzw. *häufig* zu ihrer Arbeit. Dass die Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen ganz entscheidend auf **Fachkompetenz** beruht, zeigt sich bei der Analyse des Antwortverhaltens nach Bildungsgrad und beruflicher Position: So geben etwa 19% der BerufschulabsolventInnen an, bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen involviert zu sein, der Anteil steigt auf 29% der Beschäftigten mit postakademischen Bildungsgraden, 21% der FacharbeiterInnen stehen 10% der einfachen ArbeiterInnen gegenüber.

Wie aus der Abbildung 11 hervorgeht, sind - wie zu erwarten - der Sektor und die Betriebsgröße zwei sehr signifikante Kriterien. Bei aller Vorsicht lässt sich vermuten, dass Sektoren wie die Industrie sowie das Bank- und Versicherungswesen eine leicht erhöhte Innovationsintensität aus Sicht der Beschäftigten aufweisen. Es zeigt sich, dass die Betriebsgröße nicht nur entscheidend hierfür ist, technologische (und organisatorische) Veränderungen zu rezipieren, sondern dafür, sie zu generieren.

Abbildung 11: Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen nach Sektoren der Privatwirtschaft und nach Betriebsgröße (Selbsteinschätzung)



## Innovatives Verhalten am Arbeitsplatz: Die Bedeutung der sozialen und organisatorischen Faktoren

„Innovation ist kein singulärer, kreativer Akt, sondern ein sozialer Prozess der Aushandlung und Umsetzung.“  
 (Peter Faulstich, 2005)

Innovationen werden zunehmend unter dem Aspekt ihrer „nicht technischen“ Bedingungen (Moldaschl 2007) und der Innovationen ermöglichenden Fähigkeiten („*innovation enabling capabilities*“ nach Bender/Laestadius 2005) diskutiert. Fragen des Arbeitsvermögens, der Arbeitsbedingungen, aber auch der Qualifizierung und der Qualifikation, der Organisation des Wissens im Betrieb, des Kooperationsvermögens sowie der Betriebskultur erhalten somit eine hohe Relevanz, da diese Aspekte die Grundlage für die Entwicklung, Anwendung und Verbreitung von (technischem) Know how bilden.

Gerade Innovationsprozesse müssen aus diesem Grund in einem umfassenderen Kontext gesehen werden. Während sich die Persönlichkeitsmerkmale (individuelles Kreativitätspotenzial, Wissen, individuelle Motivationslagen) zu einem großen Teil der Steuerung durch den Betrieb bzw. der Organisation entziehen, kommt den Arbeits- und organisationalen Bedingungen eine entscheidende Rolle für innovatives Verhalten am Arbeitsplatz zu.

Was gilt nun als innovatives Verhalten am Arbeitsplatz? Dieses besteht aus mehreren Aspekten (Janssen 2000: 288):

- Es ist **intentional** darauf ausgerichtet,
- **neue Ideen** innerhalb einer **Arbeitsrolle, Arbeitsgruppe oder Organisation**
- **zu erzeugen, einzuführen und anzuwenden**,
- die den Zweck haben, die **Performance** der Arbeitsrolle, der Arbeitsgruppe oder der Organisation zu steigern.

Innovation besteht somit aus der Erzeugung, Promotion und Durchsetzung von Ideen – oft genug gegen Widerstände. Sie muss daher als komplexer Prozess begriffen werden, der entscheidend mit der Arbeits- und Betriebsorganisation bzw. –kultur zusammenhängt. In der Arbeitswissenschaft gelten folgende arbeits- und betriebsorganisatorische Bedingungen als innovationsförderlich (Janssen 2000, Cramme-Lindstädt 2005, Maier et.al. 2004):

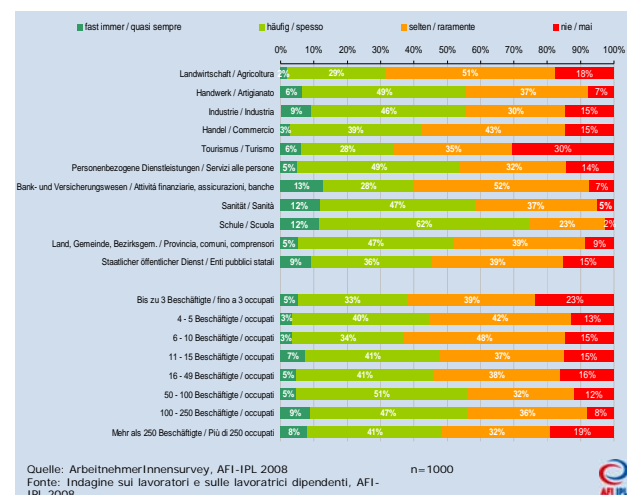
- In der Organisation wird Kreativität **ausdrücklich gefördert und eingefordert**.
- Die Organisation ist darauf ausgerichtet, dass **Ideenentwicklung anerkannt** und durch **angemessene Ressourcen** unterstützt wird.
- Das **Arbeitsumfeld** und die **Tätigkeit** sind **herausfordernd und motivierend**, die **Handlungsspielräume vorhanden**.
- Die Organisation schafft **Gelegenheiten zum Experimentieren**.
- Innovationsbereitschaft beruht zu einem hohen Anteil auf einem funktionierenden „**psychologischen Arbeitsvertrag**“, für den die Qualität der sozialen Beziehungen (etwa das Verhältnis zu KollegInnen und Vorgesetzten) eine ganz entscheidende Rolle spielt.
- **Fairness-Empfindungen** spielen eine entscheidende Rolle bei der Beurteilung der Qualität der sozialen Beziehung: Innovationsbereitschaft entsteht vor allem aus intrinsischer Arbeitsmotivation.

Zwischen Innovationsfähigkeit und Wissensarbeit gibt es aber durchaus Wechselbeziehungen. Wissensarbeit wie Innovationsfähigkeit sind stets interaktiv, da sie aus einem Tausch von Informationen

Neben der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen nimmt der Bereich der Neugestaltung und ständigen Verbesserung der Arbeitsmethoden einen hohen Stellenwert in der Diskussion über Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit ein.

Verarbeitung (Handwerk und Industrie), der Bereich des Bank- und Versicherungswesens sowie auch Teile des öffentlichen Dienstes scheinen stark von den Verbesserungsvorstellungen der Beschäftigten geprägt zu werden. Schlusslichter bilden auch in diesem Fall der Tourismus und der staatliche öffentliche Dienst. In Bezug auf die Betriebsgröße zeigt sich, dass vor allem in den größten bzw. kleinsten Betrieben die Verbesserung der Arbeitsmethoden als kein besonders prominentes Thema empfunden wird.

Abbildung 12: Verbesserung bestehender und Entwicklung neuer Arbeitsmethoden nach Sektoren und nach Betriebsgröße (Privatsektor)

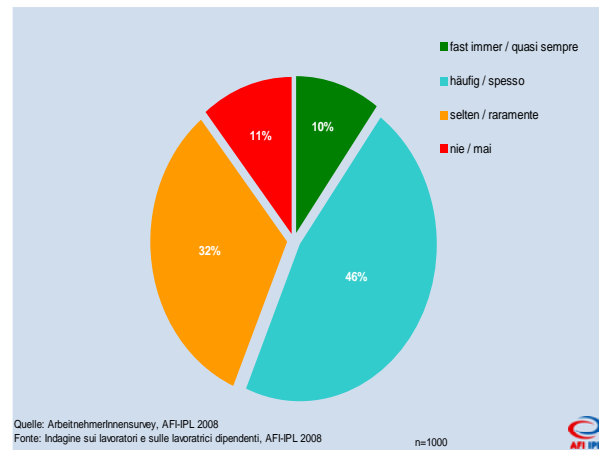


Eine wichtige Grundbedingung für innovatives Verhalten ist die aktive Förderung neuer Ideen durch die Vorgesetzten. Hier geben mit 56% über die Hälfte der Befragten an, dass in ihren Betrieben und von ihren Vorgesetzten neue Ideen gefördert würden (Zustimmung zu *fast immer / häufig*). Bildungsgrad und Position im Betrieb spielen natürlich eine ausschlaggebende Rolle: je gehobener die Position, desto eher gibt es die Möglichkeit, Anregungen zu geben. Interessant ist wiederum der Vergleich nach Sektor und Betriebsgröße. Während die Betriebsgröße nicht signifikant zu sein scheint, so ist es dennoch der Sektor: Handwerk und Industrie liegen mit 60% aktiver Unterstützung im Spitzenfeld, im öffentlichen Sektor ist es die Schule (68% *fast immer* und *häufig*); am weitesten abgeschlagen liegen die Sektoren Tourismus (38%) und das Transportwesen (31%), im öffentlichen Dienst bildet der staatliche öffentliche Dienst (41% *fast immer* und *häufig*) das Schlusslicht. Auffällig ist, dass sich Teilzeitkräfte durchwegs in den unteren Rängen derer befinden, die angeben, ihre Vorschläge für Neues würden im Betrieb gefördert.

und Daten bestehen und ohne Interaktion nicht möglich sind. Wissensarbeit wie Innovationsarbeit erfolgen systematisch, die Mittel (und auch die Zwecke) sind allerdings nicht standardisiert (Wilkesmann 2005: 59 f). Wissensarbeit ist nicht gleichbedeutend mit komplexer Tätigkeit, so wie nicht jede hochverantwortliche und komplexe Tätigkeit als Wissensarbeit bezeichnet werden kann. Wissensarbeit wie Innovationsarbeit benötigen einen besonderen Kontext, in dem eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung mit den Merkmalen Abwechslungsreichtum, Ganzheitlichkeit und Bedeutung der Aufgabe, Selbstständigkeit und Rückmeldungen eine gewichtige Rolle spielt.

Die Voraussetzungen, Ergebnisse und Folgen von Arbeitssystemen, die konsequent auf Innovationsfähigkeit und Wissensarbeit setzen, werden in den arbeitsorientierten Wissenschaften zunehmend unter der Bezeichnung „High Performance Work Practices“ diskutiert.

Abbildung 13: Aktive Förderung neuer Ideen durch Vorgesetzte



#### 4. Schlussbetrachtung

Die präsentierten Daten lassen sich durchaus mit den Annahmen einer verstärkt auf Wissensarbeit basierenden lokalen Ökonomie in Verbindung bringen. Das **Arbeitsvermögen** beruht zunehmend auf der Fähigkeit, kodifiziertes und Erfahrungswissen zu schaffen und neu zu kombinieren; zur **Arbeits-tätigkeit** gehört es vermehrt, sich in neue Bereiche einzuarbeiten und komplexe Entscheidungen zu treffen. Dies gilt keineswegs für die Gesamtheit der abhängig Beschäftigten; der Trend in Richtung Verwissenschaftlichung, die Zunahme der auf Interaktion beruhenden Dienstleistungsarbeit sowie die Dezentralisierungs- und Delegationsprozesse in den Betrieben dürfte sich in den nächsten Jahren eher verstärken. Die steigenden Qualifikationen, die umfangreicheren und in vielen Fällen auch ganzheitlicheren Arbeitsaufgaben, die neuen Möglichkeiten horizontaler Koordination und Kommunikation werden stark durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht und betreffen mittlerweile breite ArbeitnehmerInnenschichten. Daraus können durchaus neue Entfaltungschancen durch Handlungsspielräume und Eigenverantwortung entstehen, die allerdings auch neuer Unterstützungsformen bedürfen (Holtgrewe 2003). Die Verbreitung von Formen von *High Performance Work Practices* (Übersicht bei Kirchner/Oppen 2007: 4 und zur Verbreitung in Italien bei Leoni 2009) mit Gruppenarbeit, dezentralen Strukturen, Strukturen der Qualitätssicherung, der hohen Bedeutung ständiger Weiterbildung sowie der Nutzung intrinsischer Motivationsstrukturen lässt sich auch in Südtirol vermuten. Die genaue Verbreitung und Konfiguration dieser Arbeitspraktiken ist eine Forschungs- und Beratungsaufgabe, deren Relevanz in Zukunft steigen wird.

Wenngleich technisch-naturwissenschaftliche Forschung für Südtirol eine absolute Notwendigkeit darstellt, tun die Betriebe gut daran, neben den technischen und fachlichen Aspekten zunehmend die sozialen Vorbedingungen von Innovation (sowohl in Bezug auf die Generierung als auch die Umsetzung) in Betracht zu ziehen. Ein personalorientierter Ansatz von betriebsbezogener Innovationspolitik sieht eine breite Partizipation der ArbeitnehmerInnen vor: Angesichts der Nicht-Dekretierbarkeit von Innovationsprozessen ist es wesentlich, dass ArbeitnehmerInnen über Handlungsspielräume verfügen, bei ihrer Kompetenzentwicklung mitwirken, aber auch über die betriebliche Leistungsanforderungen mitbestimmen können. Innovatives Verhalten am Arbeitsplatz und die Ausschöpfung des Wissens der Beschäftigten sind zugleich ein betriebliches Kooperations- wie ein potenzielles Konfliktfeld. Kooperation zwischen ArbeitnehmerInnen, aber auch zwischen Management und abhängig Beschäftigten ist zum einen essenziell für die Generierung und Durchsetzung von Produkt- und Organisationsinnovationen. Zum anderen ist der Zugriff auf das immaterielle, implizite und nicht kodifizierte Wissen von abhängig Beschäftigten auch eine Form der „Expropriation“. Unfreiwillige Diskontinuitäten im Erwerbsleben sowie die Gefahren, die sich aus der Nicht-Anerkennung von Kompetenzen ergeben, sind gravierende Bedrohungen für die Innovativität eines Wirtschaftsstandortes – ebenso wie rigide Formen der Arbeitsorganisation und der Betriebskultur. Zudem führen die auf Eigenmotivation, hoher Verantwortung und Selbstorganisation beruhenden Formen der Arbeit zu einer Reihe neuer Belastungen, von denen Intensivierung, Flexibilisierung und Zwang zur Selbstvermarktung genannt werden sollen (Wagner 2009: 262 ff). Wissensarbeit und Innovationsbereitschaft beruhen auf einer Vertrauensbasis, die zwar in erster Linie innerbetrieblich empfundener Fairness bedarf (Stichwörter psychologischer Arbeitsvertrag und *Employability*), aber auch von außerbetrieblichen Faktoren beeinflusst wird, etwa den Formen der arbeits- und sozialrechtlichen Flexibilität. Während die Forschungs- und Innovationspolitik ein Bereich ist, der in erster Linie auf einer Akkordierung zwischen Politik, ExpertInnen und relevanten Verbänden beruht, sind in Bezug auf die Arbeitsorganisation und –gestaltung vor allem die betrieblichen und überbetrieblichen Kollektivvertragsparteien in der Pflicht.

## 5. Zur Vertiefung

AFI-IPL 2008: ArbeitnehmerInnensurvey 2008 Bericht 10. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Autorin: Isabel Teuffenbach, Eigenverlag: Bozen. [http://www.afi-ipl.org/download/ANIS\\_08\\_Bericht\\_10\\_Stress\\_deutsch.pdf](http://www.afi-ipl.org/download/ANIS_08_Bericht_10_Stress_deutsch.pdf) [Zugriff am 05.08.2009]

AFI-IPL 2009: Gerechtigkeit am Arbeitsplatz zahlt sich aus, Autorin: Magdalena Schróffenegger, NL 9-2009, [http://www.afi-ipl.org/download/ANIS\\_08\\_Bericht\\_10\\_Stress\\_deutsch.pdf](http://www.afi-ipl.org/download/ANIS_08_Bericht_10_Stress_deutsch.pdf) [Zugriff am 14.08.2009]

Baender, Gerd; Laedstadius, Staffan 2005: Innovationen ohne Wissenschaft und Forschung. Erfahrungen aus „Low-Tech-Unternehmen“, in: Abel, Jörg/Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hg.): Lowtech-Unternehmen am Hightech-Standort, Berlin: Edition Sigma, 193-228.

Bell, Daniel 1985: Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt-New York: Campus.

Blume, Lorenz; Gerstlberger, Wolfgang 2007: Determinanten betrieblicher Innovation, in: Industrielle Beziehungen, Jahrgang 14, Heft 3, 233-245.

Cramme, Carsten; Lindstädt, Hagen 2005: Innovationsbereitschaft: Die Bedeutung von Vergütung und Arbeitsumfeld, in: Weissenberger-Eibl, Marion A (Hg): Gestaltung von Innovationssystemen, Kassel: Cactus-Group Verlag, 138-162.

Faulstich, Peter 2005: Innovationsbarrieren und Lernwiderstände – Innovation, Partizipation und Kompetenz, Vortrag am Kongress der Arbeiterkammer / Verdi „Menschen machen Innovationen“, Bremen. <http://www.erzwiss.uni-hamburg.de/personal/faulstich/InnPartKomp.pdf> [Zugriff am 05.08.2009]

Fuchs, Tatjana 2006: Das Konzept der Untersuchung, in: Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hg): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen, Studie gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin-Dortmund-Dresden: Wirtschaftsverlag NW – Verlag für neue Wissenschaft GmbH.

Heidenreich, Martin 2002: Die Debatte um die Wissensgesellschaft, in: Böschen, Stefan; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hg.): Wissenschaft in der Wissensgesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 25-51.

Heidenreich, Martin 2004: Knowledge-Based Work: An International Comparison. In: International Management, Thematic Issue Cultures, nations and Management. Volume 8 Nr. 3, 65-80.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut 2008: „Low-Tech“ Innovations, in: Industry and Innovation, Nr. 1-2008, online-Publikation, [http://inter.wiso.tu-dortmund.de/is/dienst/de/textonly/content/V1/V11/pdf/HHK\\_Low\\_Tech.pdf](http://inter.wiso.tu-dortmund.de/is/dienst/de/textonly/content/V1/V11/pdf/HHK_Low_Tech.pdf) [Zugriff am 5. August 2009]

Holtgrewe, Ursula 2003: Informatisierte Arbeit und flexible Organisation: Unterwerfung, Distanz und Anerkennungskämpfe, in: Schönberger, K. / Springer, Stefanie (Hg.) 2003: Technisierung und Subjektivierung – Zur Veränderung des Arbeitshandelns in der Wissensgesellschaft, Frankfurt a. M. / New York, S. 21 – 43.

Janssen, Onne 2000: Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour, in: Journal of Occupational and organisational psychology, Jg 73, 287-302.

Kirchner, Stefan; Oppen, Maria (2007): Das Ende der Reorganisationsdynamik? High Performance Work Practices als Muster der Reorganisation in Deutschland, Diskussion Paper SP III 2007-103, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, <http://bibliothek.wzb.eu/pdf/2007/iii07-103.pdf> [Zugriff am 5. August 2009]

Leoni, Riccardo 2009: Adozione di nuovi disegni dei luoghi di lavoro, pratiche innovative di lavoro e produttività d'impresa. Un'introduzione, in: Albertini, Sergio; Leoni, Riccardo (Hg): Innovazioni organizzative e pratiche di lavoro nelle imprese industriali del Nord, Milano: Franco Angeli, 9-40.

Mair, Günter W.; Streicher, Bernhard; Jonas, Eva und Frey, Dieter 2007: Innovation und Kreativität, in: Frey, Dieter; Rosenstiel, Lutz von (Hg): Enzyklopädie der Psychologie - Wirtschaftspsychologie, Göttingen: Hogrefe, 809-855.

Moldaschl, Manfred 2007: Probleme der Wissensgesellschaft und ihrer Wissens-Wissenschaften – Thesen zur Neukonturierung der Erwerbsarbeit, Paper 4-2007 des Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology, Chemnitz. <http://archiv.tu-chemnitz.de/pub/2007/0174> [Zugriff am 5. August 2009]

Ulich, Eberhard 2001: Arbeitspsychologie, 5. Auflage, Zürich-Stuttgart.

Wagner, Hilde 2009: Der Arbeit ein gesundes Maß geben. Arbeitszeit und Leistung als gewerkschaftliches Politikfeld, in: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hg): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik, Gewerkschaften, Ausgabe 2009, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, 261-272.

Wilke, Helmut 1998: Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart: Lucius & Lucius.

Wilkesmann, Uwe 2005: Die Organisation von Wissensarbeit, in: Berliner Journal für Soziologie, 1-2005, Berlin: VS-Verlag für Sozialwissenschaft, 55-72.

## 6. Anhang und Impressum

### Impressum und Kurzinformation

**Herausgeber und Auftraggeber:** AFI-IPL Arbeitsförderungsinstitut  
 Neubruchweg 5/b/7, 39100 Bozen - Tel.: 0471-061950  
[info@afi-ipl.org](mailto:info@afi-ipl.org)  
[www.afi-ipl.org](http://www.afi-ipl.org)

**Verantwortlich im Sinne des Pressegesetzes:** Tila Mair, Präsidentin des Institutsausschusses des AFI-IPL.

Die Untersuchung ist ein Eigenprojekt des Arbeitsförderungsinstituts.

Projektkoordination: Werner Pramstrahler.

Fragebogenentwicklung: Isabel Teuffenbach und Werner Pramstrahler.

Auswertung: Matthias Beggiano und Isabel Teuffenbach.

Die cati-gestützte Telefonumfrage erfolgte zwischen dem 19.06.2008 und dem 30.07.2008 durch das Institut für Demoskopie und Sozialforschung *apollis*. Die Daten wurden anonym verarbeitet. Die Stichprobengröße betrug 1.042 Personen und ist in den Grenzen des Stichprobenfehlers für die Grundgesamtheit (abhängig Beschäftigte Südtirols) repräsentativ. Die Stichprobe wurde in Bezug auf Geschlecht, Alter, Wohnort, Sektor öffentlich-privat und Sprache mit der Grundgesamtheit verglichen und anschließend auf Basis der aktuellen amtlichen Arbeitsmarktdaten nach Geschlecht x Sektor öffentlich-privat, Altersklasse und Wohnbezirk auf n=1.000 gewichtet. Die Spannweite der Einzelgewichte liegt im Bereich von 0,41 bis 2,74. Die Schwankungsbreite wird in der angeführten Tabelle angegeben.

Das vollständige Dokument findet sich auf [www.afi-ipl.org](http://www.afi-ipl.org) und [www.agcom.it](http://www.agcom.it) (in italienischer Sprache).

**Gestaltung:** Luca Frigo, AFI-IPL.

**Zitierweise:** AFI-IPL 2009 (Hg): ArbeitnehmerInnensurvey 2008: Arbeitsorganisation und Innovation in den Südtiroler Betrieben aus Sicht der abhängig Beschäftigten, Autor des Paper: Werner Pramstrahler, online verfügbare PDF-Version: Bozen.

**Entnahme von Informationen, Grafiken und Tabellen gerne gestattet. Herausgeber (Arbeitsförderungsinstitut) und Quelle (ArbeitnehmerInnensurvey 2008) angeben.**

### Schwankungsbreiten

Die Schwankungsbreite hängt von der Anzahl der Fälle und den ausgewiesenen Prozentwerten ab. Sie beträgt (mit 95 %-iger Sicherheit) je Prozentwert

bei der Anzahl der Fälle	% 3 97	% 5 95	% 10 90	% 15 85	% 20 80	% 25 75	% 30 70	% 40 60	% 50
100	3,4	4,4	6,0	7,1	8,0	8,7	9,2	9,8	10,0
200	2,4	3,1	4,2	5,0	5,7	6,1	6,5	6,9	7,1
300	2,0	2,5	3,5	4,1	4,6	5,0	5,3	5,7	5,8
400	1,7	2,2	3,0	3,6	4,0	4,3	4,6	4,9	5,0
500	1,5	1,9	2,7	3,2	3,6	3,9	4,1	4,4	4,5
750	1,2	1,6	2,2	2,6	2,9	3,2	3,3	3,6	3,7
1000	1,1	1,4	1,9	2,3	2,5	2,7	2,9	3,1	3,2

#### Lesebeispiel:

Wird in einer Untergruppe mit 500 Fällen ein Prozentwert von 25 % ausgewiesen, schwankt der wahre Wert um plus/minus 3,9 %.