ZEW policy brief

// NR.14 | OKTOBER 2026

// Linus Strecke (ZEW), Dr. Bastian Krieger (ZEW),
Prof. Dr. Hanna Hottenrott (ZEW/TU München)

Innovationen der Arbeitsorganisation als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor

Unternehmen in Deutschland stehen unter erheblichem Anpassungsdruck. Demografischer Wandel, Fachkräfteengpässe, Digitalisierung, gestiegene Kosten und ein intensiver Innovationswettbewerb erhöhen die Anforderungen an betriebliche Organisationsformen. Innovationen in der Arbeitsorganisation können dabei ein wichtiges Instrument sein, um diesen Herausforderungen zu begegnen. Sie fördern die Integration unterschiedlicher Beschäftigungsgruppen, verbessern die Nutzung vorhandener Potentiale und können zugleich zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmen beitragen. Eine Analyse auf Basis des Mannheimer Innovationspanels zeigt, dass solche Maßnahmen in der Unternehmenspraxis bereits relevant sind, aber noch nicht flächendeckend umgesetzt werden. Besonders bedeutsam scheint ihre erstmalige Einführung, die mit positiven Effekten auf den Umsatz und die Anzahl der Beschäftigten einhergeht. Die Befunde legen nahe, Innovationen in der Arbeitsorganisation neben ihrer sozialen Bedeutung auch als wirtschafts- und innovationspolitisch relevantes Instrument zu verstehen, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.

SCHLÜSSELERKENNTNISSE

- **Die erstmalige Einführung von Innovationen in der Arbeitsorganisation steht in positivem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg**: Unternehmen, die zwischen 2020 und 2022 erstmals inklusive Maßnahmen eingeführt haben, weisen einen etwa um 6,2 % höheren Umsatz und rund 4,7 % mehr Beschäftigte auf.
- **Inklusive Innovationen am Arbeitsplatz sind in der Unternehmenspraxis relevant, aber noch nicht flächendeckend verbreitet**: Zwischen 2020 und 2022 haben 19,0 % der untersuchten Unternehmen mindestens eine inklusive Maßnahme in der Arbeitsorganisation eingeführt. Besonders häufig wurden Maßnahmen zur Beschäftigung älterer Menschen sowie zur Integration von Geflüchteten und Migranten/-innen umgesetzt.
- **Kleine und mittlere Unternehmen holen bei der Einführung solcher Maßnahmen teilweise auf**: Der Anteil neu eingeführter Maßnahmen ist in vielen KMU höher als in großen Unternehmen. Gleichzeitig bleiben Mikrounternehmen deutlich zurück, was auf Ressourcenbarrieren bei der Umsetzung hindeutet.

Die Studie wurde im Rahmen des Projektes „Innovationen in der digitalen Arbeitsgesellschaft“ (InDigAr) des Bundes vom Ministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert (Aktenzeichen: DDA 23 0006).

WIRTSCHAFTLICHER STRUKTURWANDEL ERHÖHT DEN HANDLUNGSDRUCK FÜR UNTERNEHMEN

Demografischer und digitaler Wandel erhöhen den Innovationsdruck auf Unternehmen in Deutschland

Unternehmen in Deutschland stehen vor vielfältigen Herausforderungen. Die Permakrise der letzten Jahre führt in vielen Wirtschaftsbereichen zu einem akuten Handlungsbedarf sowie zu einem Bedarf an Innovationen, die es Unternehmen ermöglichen, wettbewerbsfähig zu bleiben. Eine steigende Zahl an Unternehmensschließungen (ZEW, 2025) spiegelt die Schwere der aktuellen Situation sowie die damit verbundenen Herausforderungen wider.

Hinzu kommen längerfristige Entwicklungen. Ganz vorne stehen dabei der demografische und der digitale Wandel. Diese führen zu einer sich verändernden Beschäftigtenstruktur und zu Knappheit an Arbeits- und Fachkräften in wichtigen Bereichen. Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen einem hohen Innovationsdruck auf der einen Seite und einer Ressourcenknappheit für Innovationsprojekte auf der anderen Seite gegenüber.

BESTEHENDE ARBEITSPROZESSE UND -ORGANISATION ÜBERDENKEN, UM POTENZIALE ZU HEBEN

Strategisch eingebettete inklusive Arbeitsinnovationen könnten den Unternehmenserfolg fördern

Neben den Herausforderungen bieten neue Technologien und Zuwanderung auch Chancen. Allerdings bedarf es zur Nutzung der Potenziale möglicherweise signifikanter Maßnahmen und Praktiken in der Arbeitsorganisation, die die Integration technologischer wie auch menschlicher Möglichkeiten fördern. Es liegt daher nahe zu vermuten, dass Arbeitspraktiken ebenso strategisch bedeutsam für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sind wie technologische Innovationen.

Auch durch sichtbare inklusive Arbeitsinnovationen können Unternehmen ihre Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit steigern

Innovationen in der Arbeitsorganisation zielen nicht nur auf effizientere Prozesse ab, sondern auch auf die Integration von Beschäftigten aus verschiedenen Gruppen und Hintergründen und schließen Maßnahmen ein, die die Zufriedenheit von Beschäftigten steigern oder zu einer größeren Diversität beitragen. Während frühe Forschung kontrovers diskutiert hat, ob „Gutes tun“ zum wirtschaftlichen Erfolg führt (Waddock und Graves, 1997; Orlitzky et al., 2003; Margolis und Walsh, 2003), zeigen aktuelle empirische Arbeiten, dass nicht jedes soziale Engagement wirkt. Strategisch eingebettete Maßnahmen mit sozialen Motiven können aber durchaus den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen steigern (Hull und Rothenberg, 2008; Bocquet et al., 2013). CSR-getriebene Maßnahmen führen vor allem dort zu höheren Umsätzen, wo Unternehmen Diversität systematisch fördern. Insbesondere für KMU steigt die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, wenn soziale Ziele mit Wertschöpfungsprozessen innerhalb des Unternehmens verknüpft werden (Bocquet et al., 2019). Ein möglicher Mechanismus für diese Effekte ist, dass Unternehmen, die inklusive Innovations- und Organisationsmaßnahmen sichtbar umsetzen, ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt deutlich erhöhen. Greening und Turban (2000) zeigen in ihrer Analyse, dass solche Unternehmen besonders für Bewerber attraktiv sind, die hohe berufliche Standards und ethische Ansprüche an ihre Arbeitgeber stellen.

INKLUSION ALS STRATEGIE ZUR HEBUNG UNERSCHLOSSENER POTENTIALE

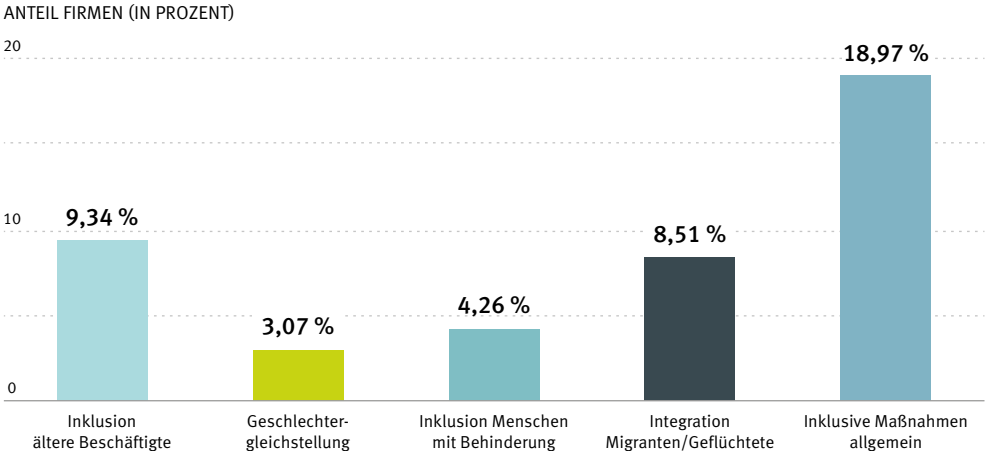
Diversität entfaltet Innovationspotenziale erst durch aktive Integration

Inklusive Innovationen in der Arbeitsorganisation, wie Programme zur Integration von Geflüchteten, zur Geschlechtergleichstellung, zur Altersinklusion oder zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderung, verändern beispielsweise die Zusammensetzung und die Kompetenzen der Belegschaft. Empirische Studien legen nahe, dass eine heterogene Belegschaft die Problemlösung, die Wissensbasis und die Kreativität verbessert. Entscheidend ist jedoch, dass diese Diversität aktiv gestaltet und in die Strukturen und Prozesse des Unternehmens eingebunden wird. Nur dann kann Vielfalt ihr Potenzial entfalten und zur Innovationsfähigkeit und langfristigen Wettbewerbsfähigkeit beitragen (Østergaard et al., 2011; Laursen et al., 2020).

19 % DER UNTERSUCHTEN UNTERNEHMEN HABEN INKLUSIVE INNOVATIONEN IN DER ARBEITSORGANISATION EINGEFÜHRT

Auf Basis von Daten des Mannheimer Innovationspanels wurde untersucht, inwiefern sich Praktiken im Bereich der inklusiven sozialen Arbeitsorganisation auf den Umsatz und die Anzahl der Beschäftigten in deutschen Unternehmen auswirken. Der Wortlaut der Fragen zur Einführung der inklusiven Maßnahmen befindet sich am Ende des Policy Briefs in Box A. Ein besonderer Fokus der Analyse liegt dabei auf KMU. Die Ergebnisse auf Basis von 1.692 Unternehmen (davon 89,7 % KMU) zeigen, dass im Zeitraum von 2020 bis 2022 19,0 % der betrachteten Unternehmen inklusive Maßnahmen eingeführt haben.[1]

ABBILDUNG A: EINFÜHRUNG VON INNOVATIONEN ZUR INKLUSIVEN ARBEITSORGANISATION NACH ZIELGRUPPE, 2020–2022



Lesehilfe: Zum Balken für die Inklusion von älteren Beschäftigten: 9,34 % der befragten Unternehmen haben von 2020 bis 2022 mindestens eine Maßnahme zur Inklusion älterer Beschäftigter eingeführt. **Notiz**: Auf der Y-Achse ist der Anteil der Firmen in Prozent dargestellt, die zwischen 2020 und 2022 mindestens eine Maßnahme der sozialen Arbeitsorganisation implementiert haben. Der Anteil ist unabhängig von der Einführung von Maßnahmen und Praktiken vor 2020.
Quelle: Mannheimer Innovationspanel, eigene Berechnungen

1 Die folgenden Beispiele für inklusive Maßnahmen zur Arbeitszeitgestaltung werden in der Umfrage genannt: Lebensarbeitszeitmodelle für ältere Beschäftigte, Mentoring Programme für Geschlechtergerechtigkeit, inklusive Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung sowie Brückenpraktika für Geflüchtete.

MASSNAHMEN ZUR INTEGRATION ÄLTERER, SOWIE GEFLÜCHTETER UND MIGRANTEN/-INNEN WURDEN AM HÄUFIGSTEN EINGEFÜHRT

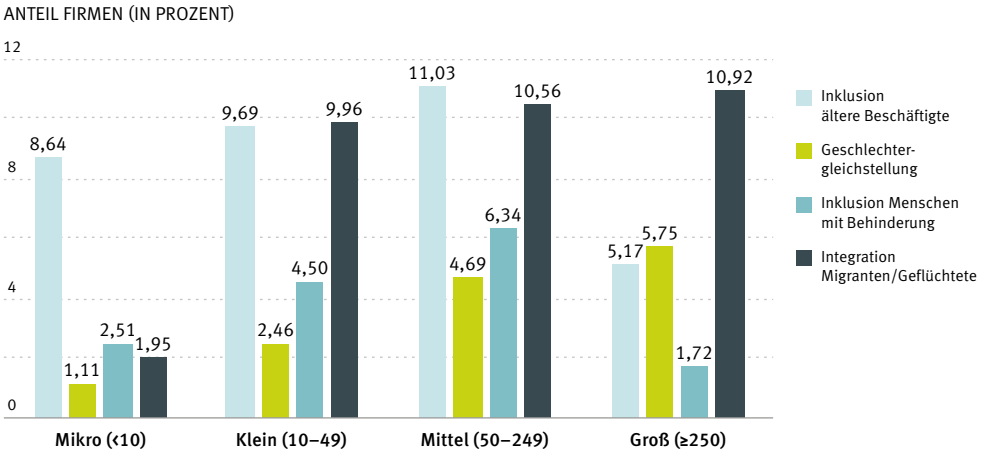
Differenziert nach Zielgruppe der Maßnahme haben knapp 9,3 % der Unternehmen Maßnahmen zur Inklusion älterer Beschäftigter und knapp 8,5 % Maßnahmen zur Integration von Geflüchteten eingeführt. Damit sind diese beiden Arten die häufigsten inklusiven Praktiken in der Arbeitsorganisation. Etwa 4,3 % der Unternehmen führten Maßnahmen zur besseren Integration von Menschen mit Behinderung ein, während nur etwa 3,1 % Maßnahmen zur Gleichstellung der Geschlechter umgesetzt haben (vgl. Abbildung A).[2]

EINFÜHRUNG SOWOHL IN KMU ALS AUCH IN GRÖSSEREN UNTERNEHMEN

Größere Unternehmen implementieren nicht durchgehend mehr inklusive Arbeitsinnovationen

Des Weiteren bestätigt die Auswertung der Umfrage einen grundlegenden Zusammenhang zwischen der Implementierung der sozialen Maßnahmen und der Größe eines Unternehmens (vgl. Abbildung B). Der Anteil der Unternehmen, die eine Maßnahme eingeführt haben, nimmt somit bis zur Größe eines mittleren Unternehmens (50–249 Beschäftigte) stetig zu. Einzige Ausnahme bilden Maßnahmen zur Integration von Migranten/-innen und Geflüchteten, die einen sprunghaften Anstieg aufweisen: Während lediglich ein Anteil von 2,0 % der Mikrounternehmen (<10 Beschäftigte) solche Maßnahmen einführen, implementieren sie bereits 10,0 % aller Kleinunternehmen (10–49 Beschäftigte). Ein Vergleich mittlerer (50–249 Beschäftigte) und größerer (≥250 Beschäftigte) Unternehmen zeigt jedoch ein weniger eindeutiges Bild. Zwar führen große Unternehmen zwischen 2020 und 2022 häufiger Maßnahmen zur Geschlechtergleichstellung ein (5,8 % vs. 4,7 %), jedoch weniger häufig zur Inklusion älterer Beschäftigter (5,2 % vs. 11,0 %), oder Beschäftigter mit Behinderung (1,7 % vs. 6,3 %). Maßnahmen zur Integration von Geflüchteten werden in beiden Gruppen in ähnlichem Umfang umgesetzt (10,9 % vs. 10,6 %).

ABBILDUNG B: EINFÜHRUNG VON INNOVATIONEN ZUR INKLUSIVEN ARBEITSORGANISATION NACH ZIELGRUPPE UND UNTERNEHMENSGRÖSSE, 2020–2022



Lesehilfe: Zum Balken zur Einführung inklusiver Maßnahmen für ältere Beschäftigte in großen Unternehmen: 5,17 % der befragten Unternehmen führten zwischen 2020 und 2022 mindestens eine Maßnahme ein. **Notiz**: Auf der Y-Achse ist der Anteil der Firmen in Prozent dargestellt, die zwischen 2020 und 2022 mindestens eine Maßnahme der sozialen Arbeitsorganisation umgesetzt haben. Der Anteil ist unabhängig von der Einführung von Maßnahmen und Praktiken vor 2020.

2 Über die Unterschiede zwischen den verschiedenen Maßnahmen hinweg zeigt eine Faktoranalyse, dass sich die betrachteten inklusiven Maßnahmen empirisch zu einer gemeinsamen latenten Dimension bündeln lassen. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen, die eine Form sozialer Praktiken implementieren, mit erhöhter Wahrscheinlichkeit auch weitere inklusive Arbeitsorganisationsmaßnahmen umsetzen.

KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN HOLEN DURCH HÄUFIGERE ERSTMALIGE EINFÜHRUNG AUF

Großunternehmen sind Vorreiter, KMU holen bei Neueinführungen auf

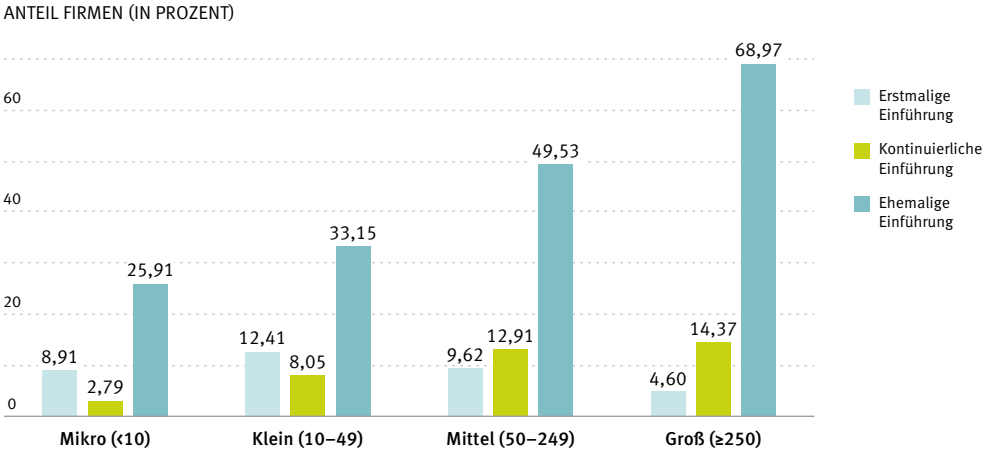
Weitere deskriptive Vergleiche nach Unternehmensgröße und Regelmäßigkeit der Maßnahmenumsetzung in Abbildung C liefern eine Erklärung für das Phänomen. Der Anteil der Unternehmen, die ausschließlich in der Vergangenheit inklusive Maßnahmen der Arbeitsorganisation eingeführt haben, steigt mit zunehmender Unternehmensgröße. Zugleich implementieren große Unternehmen seltener erstmals inklusive Maßnahmen in der Arbeitsorganisation als kleine und mittlere Unternehmen. Demnach indizieren die Ergebnisse der Abbildungen B und C in ihrer Gesamtheit ein Aufholen der kleineren und mittleren Unternehmen gegenüber den Großunternehmen bei der Einführung bestimmter inklusiver Maßnahmen. Dies ist jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht als Abwesenheit sozialer Maßnahmen in Großunternehmen zu interpretieren, sondern als ein Zeichen ihrer Vorreiterposition.

EINFÜHRUNG SOZIALER ARBEITSINNOVATIONEN BENÖTIGT RESSOURCEN – MIKROUNTERNEHMEN BLEIBEN ABSEITS

Kontinuierliche inklusive Maßnahmen setzen verfügbare Ressourcen voraus

Gleichzeitig steigt der Anteil an Unternehmen mit kontinuierlich eingeführten Maßnahmen mit der Größe des Unternehmens deutlich an, von 2,8 % der Mikrounternehmen bis zu 14,4 % der Großunternehmen, was auf die Notwendigkeit verfügbarer Ressourcen für das kontinuierliche Einführen neuer inklusiver Maßnahmen hindeutet.

ABBILDUNG C: EINFÜHRUNG VON INNOVATIONEN ZUR INKLUSIVEN ARBEITSORGANISATION NACH REGELMÄSSIGKEIT UND UNTERNEHMENSGRÖSSE



Lesehilfe: Für große Unternehmen: 4,60 % der befragten großen Unternehmen haben zwischen 2020 und 2022 erstmalig mindestens eine inklusive Maßnahme eingeführt, da vor 2020 keine inklusiven Maßnahmen implementiert wurden. 14,37 % der großen Unternehmen führten mindestens eine inklusive Maßnahme sowohl vor 2020 als auch zwischen 2020 und 2022 ein. 68,97 % der großen Unternehmen implementierten die organisatorischen Arbeitspraktiken ausschließlich vor 2020.
Notiz: Die Y-Achse zeigt den Anteil der Unternehmen, die mindestens eine Form organisatorischer Arbeitspraktiken eingeführt haben. Der Anteil ist nach der Umsetzungsgleichmäßigkeit differenziert. Berücksichtigt wird ausschließlich, dass ein beliebiger Organisationstyp eingeführt wurde, jedoch nicht, in welchem spezifischen Bereich neue Maßnahmen umgesetzt wurden. Die X-Achse unterteilt die Unternehmen nach Größe anhand der Anzahl der Mitarbeitenden.
Quelle: Mannheimer Innovationspanel, eigene Berechnungen

Diese Ressourcennotwendigkeit wird weiter durch die besondere Stellung der Mikrounternehmen verdeutlicht, die über alle betrachteten Unterscheidungen in Abbildungen B und C hinweg die niedrigsten Anteile inklusiver Praktiken aufweisen und im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen nicht zunehmend zu den Großunternehmen aufschließen.

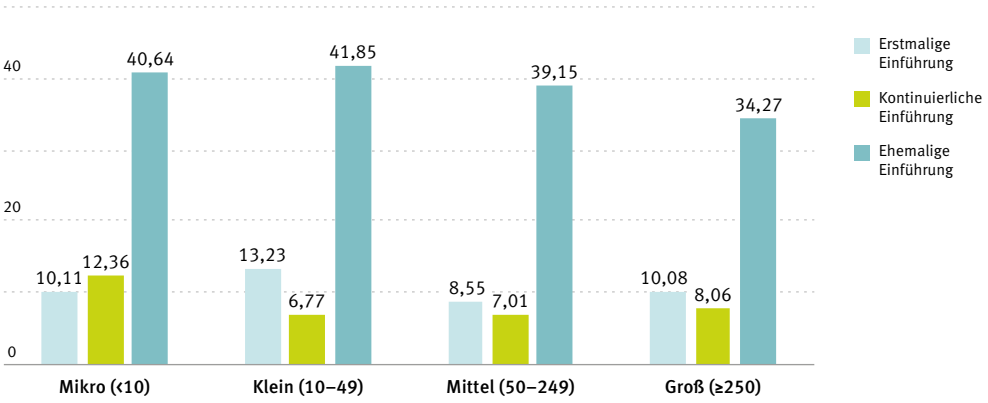
ZUSAMMENHANG ZWISCHEN EINFÜHRUNG INKLUSIVER MASSNAHMEN UND INNOVATIONSSTÄRKE DER BRANCHE

Die Einführung inklusiver Arbeitsinnovationen unterscheidet sich nach Branche, aber nicht klar nach Innovationsstärke

Zwischen den Industrie- und Dienstleistungsbranchen bestehen ebenfalls Unterschiede, wie in Abbildung D ersichtlich wird. Insbesondere weist das verarbeitende Gewerbe grundsätzlich einen höheren Anteil an Unternehmen mit sozialen Maßnahmen der Arbeitsorganisation auf als die Dienstleistungsbranche, unabhängig von der Häufigkeit ihrer Einführung. Ein differenzierterer Vergleich zwischen Hoch- und Niedrigtechnologieindustrien sowie wissensintensiven und sonstigen Dienstleistungsbranchen zeichnet jedoch kein klares Bild bezüglich einer Vorreiterposition bei der Einführung inklusiver Maßnahmen der einen oder der anderen Gruppe. Demnach scheint die allgemeine Innovationsfähigkeit der Branche eines Unternehmens bei der Einführung inklusiver Maßnahmen weniger relevant als bei der Einführung neuer oder signifikant verbesserter Produkte und Dienstleistungen – bei der sich klare Unterschiede zwischen den Unternehmensgruppen abzeichnen.[3]

ABBILDUNG D: EINFÜHRUNG VON INNOVATIONEN ZUR INKLUSIVEN ARBEITSORGANISATION NACH REGELMÄSSIGKEIT UND BRANCHE, GRÜNDUNG BIS 2022

ANTEIL FIRMEN (IN PROZENT)

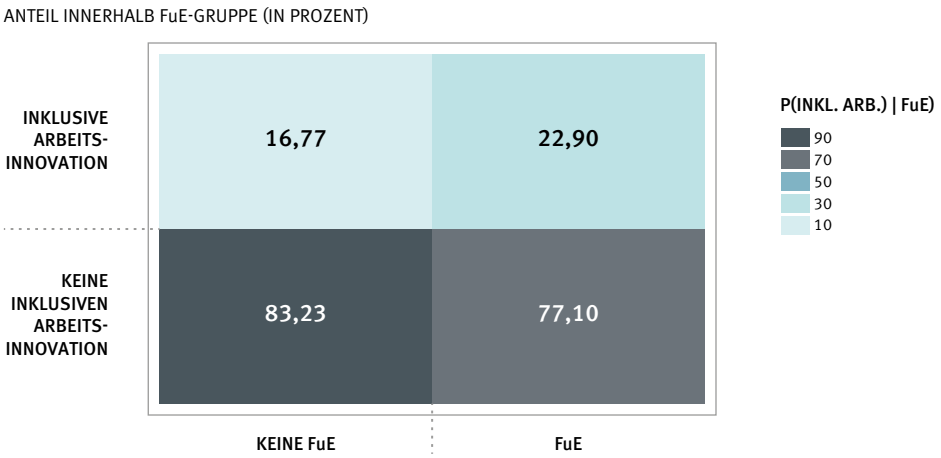


Lesehilfe: Für die geringtechnologische Industrie: 13,23 % der befragten Unternehmen führten vor 2020 keine Maßnahmen in der sozialen Arbeitsorganisation ein, implementierten aber zwischen 2020 und 2022 erstmalig mindestens eine Maßnahme. 6,77 % der Unternehmen setzen Maßnahmen kontinuierlich um, das heißt, sie führen mindestens eine Maßnahme vor 2020 und mindestens eine weitere zwischen 2020 und 2022 ein. 41,85 % der Unternehmen haben mindestens eine Maßnahme vor 2020 eingeführt, setzten jedoch zwischen 2020 und 2022 keine weitere mehr um. **Notiz**: Der Prozentanteil der Firmen, die Maßnahmen der sozialen Arbeitsorganisationen adaptieren, ist auf der Y-Achse dargestellt. Der Anteil ist nach der Regelmäßigkeit der Maßnahmenumsetzung differenziert. Die X-Achse unterteilt die Unternehmen in unterschiedliche Industrien basierend auf ihrer wirtschaftlichen Aktivität. Die Klassifikation der Branchen basiert auf einer Aggregation der NACE-Rev.-2 Klassifikation nach Eurostat. **Quelle**: Mannheimer Innovationspanel, eigene Berechnungen

3 Im Durchschnitt führen 52,43 % der Unternehmen in hochtechnologischen Industrien mindestens eine Prozessinnovation in den letzten drei Jahren ein. In geringtechnologischen Industrien (51,38 %) sowie wissensintensiven Dienstleistungen (53,16 %) liegen die Anteile auf einem ähnlichen Niveau. In sonstigen Dienstleistungen ist der Anteil signifikant niedriger (45,16 %).

Auch zeigt sich ein struktureller Unterschied zwischen Unternehmen mit und ohne FuE-Aktivitäten, dargestellt in Abbildung E. So haben 22,9 % der FuE-aktiven Unternehmen, aber nur 16,8 % der Unternehmen ohne FuE-Aktivitäten zwischen 2020 und 2022 mindestens eine soziale Maßnahme in der Arbeitsorganisation eingeführt. Trotz dieses höheren Anteils geben jedoch 77,1 % der FuE-aktiven Unternehmen an, keine sozialen Maßnahmen oder Praktiken in dieser Zeit implementiert zu haben.

ABBILDUNG E: VERTEILUNG VON UNTERNEHMEN MIT INNOVATIONEN IN DER SOZIALEN ARBEITSORGANISATION NACH FuE-AKTIVITÄT



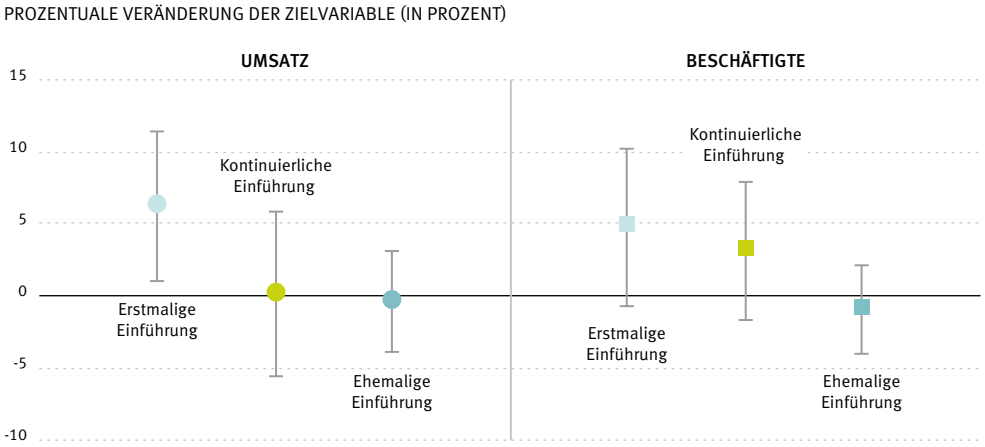
Lesehilfe: 16,77 % der Unternehmen, die keine FuE Aktivitäten durchführen, implementieren Maßnahmen der sozialen Arbeitsorganisation. Unter den Unternehmen, die FuE-Aktivitäten vorweisen, führen 22,90 % der Unternehmen Praktiken der sozialen Arbeitsorganisation ein. **Notiz**: Die Zellen geben den prozentualen Anteil der Unternehmen mit bzw. ohne inklusive Maßnahmen innerhalb der jeweiligen FuE-Gruppe an. Von den 1692 beobachteten Unternehmen weisen 1085 (64,13 %) keine FuE-Aktivitäten auf und werden der Gruppe „Keine FuE" zugeordnet. **Quelle**: Mannheimer Innovationspanel, eigene Berechnungen

INNOVATIONEN IN DER INKLUSIVEN ARBEITSORGANISATION STEHEN IM POSITIVEN ZUSAMMENHANG MIT ERFOLG

Positive Effekte auf den Unternehmenserfolg zeigen sich vor allem bei der erstmaligen Einführung

Abbildung F zeigt die geschätzten Zusammenhänge zwischen der Einführung inklusive Maßnahmen, differenziert nach ihrer Regelmäßigkeit, und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, gemessen anhand des Umsatzes und der Anzahl der Beschäftigten. Über beide Erfolgsmaße hinweg weist das erstmalige Einführen inklusiver Maßnahmen einen positiven Zusammenhang mit wirtschaftlichem Erfolg auf. Ein Unternehmen, das erstmalig zwischen 2020 und 2022 eine inklusive Maßnahme zur Arbeitsorganisation implementiert hat, hat einen um etwa 6,2 % höheren Umsatz und etwa 4,7 % mehr Beschäftigte. Für kontinuierliche Maßnahmen sowie für Maßnahmen, die in der Vergangenheit umgesetzt wurden, lässt sich hingegen kein robuster Zusammenhang mit dem aktuellen Umsatz feststellen.

ABBILDUNG F: WIRTSCHAFTLICHE ERTRÄGE DER EINFÜHRUNG VON MASSNAHMEN ZUR INKLUSIVEN ARBEITSORGANISATION NACH REGELMÄSSIGKEIT



Lesehilfe: Ein Unternehmen, das erstmals Maßnahmen der inklusiven Arbeitsorganisation einführt, erzielt ceteris paribus einen um etwa 6,2 % höheren Umsatz als die Referenzgruppe. **Notiz**: Transformierte Effekte in Prozent mit 95%-Konfidenzintervallen (Berechnung: 100*(exp (β) - 1)). Schätzungen basieren auf sechs separaten Fixed-Effects-Spezifikationen mit Umsatz und der Anzahl der Beschäftigten als abhängige Variablen. Die Vergleichsgruppe wurde durch Entropy-Balance-Gewichte definiert, basierend auf umfangreichen Kontrollvariablen für Innovationsinput, Ressourcen und Unternehmensstruktur sowie der Wachstumsrate der jeweiligen abhängigen Variable zwischen 2017 und 2019. In allen Spezifikationen sind Jahres-Fixed-Effects, interagierte Zeit-Industrie-Fixed-Effects sowie eine Konstante enthalten.

WIRTSCHAFTSPOLITISCH UND UNTERNEHMENSSTRATEGISCH EMPFEHLENSWERT

Innovationen in der Arbeitsorganisation können gute Arbeitsbedingungen und wirtschaftlichen Erfolg verbinden

Die Analysen zeigen, dass inklusive Arbeitsorganisationspraktiken ein wichtiger wirtschaftlicher Erfolgsfaktor sein können. Innerhalb unserer Betrachtungsperiode geht insbesondere die erstmalige Einführung mit positiven Effekten auf Umsatz und Beschäftigtenzahlen einher. Dies unterstreicht die Rolle von inklusiven Maßnahmen, die neben technologischen Neuerungen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen steigern können. Rahmenbedingungen, die solche Maßnahmen fördern, sind daher auch aus wirtschaftspolitischer Sicht empfehlenswert. Für Entscheidungsträger in Unternehmen legen die Ergebnisse nahe, dass die Einführung solcher Maßnahmen nicht nur die Qualität der Arbeit und der Arbeitsbedingungen steigern, sondern sich auch im wirtschaftlichen Erfolg niederschlagen kann. Zuletzt deutet der erhöhte Anteil an Neueinführungen in kleinen und mittleren Unternehmen in Kombination mit den positiven Effekten der erstmaligen Einführung von Maßnahmen in der Arbeitsorganisation auf eine besondere Relevanz dieser Maßnahmen für KMU. Weitere Details zu den Daten, den ökonometrischen Analysen und weiteren Ergebnissen finden sich in Strecke und Krieger (forthcoming).

Eine Limitation der Studie ist, dass die Kosten und Intensität der Maßnahmeneinführung insgesamt sowie innerhalb der einzelnen Jahre nicht bekannt sind. Des Weiteren ist eine Veränderung der dargestellten Zusammenhänge im Zeitverlauf auszuschließen. Es empfiehlt sich daher, dies in weiteren Untersuchungen näher zu betrachten. Darüber hinaus bleibt bisher die Frage der wechselseitigen Abhängigkeit von inklusiven Maßnahmen der Arbeitsorganisation und anderen Innovationen, insbesondere der Einführung digitaler Technologien, offen.

Box A: Daten

Für die Abbildungen dient das Mannheimer Innovationspanel als Datengrundlage. Diese repräsentative Befragung umfasst Unternehmen des deutschen Wirtschaftssektors mit mindestens fünf Beschäftigten. Informationen zu inklusiven Arbeitsorganisationen und beziehen sich auf die Referenzjahre 2020 bis 2022. Angabe für Jahre vor 2020 basieren auf retrospektiven Unternehmensauskünften aus derselben Befragung. Darüber hinaus beinhaltet der Datensatz Informationen über den Umsatz und Beschäftigtenzahlen der befragten Unternehmen. Abschließend werden den Daten Informationen zur Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit gemäß der Schichtung der Befragung entnommen (Rammer und Schubert, 2024).

13.1 Hat ihr Unternehmen sozial innovative Maßnahmen oder Praktiken in einem der folgenden Bereiche eingeführt?

Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung (z.B. Home Office, Verbindung Arbeit/Freizeit)

Beschäftigung älterer Menschen (z.B. flexible Lebensarbeitszeitmodelle)

Förderung von geschlechtlicher Gleichstellung (z.B. Mentoring Programme, Girls/Boys-Day)

Integration von Menschen mit Behinderung (z.B. inklusive Arbeitsplätze)

Integration von Migranten/Flüchtlingen (z.B. Brückenpraktika)

❑ Ja vor 2020

❑ Ja ab 2020

❑ Nein

LITERATUR

Bocquet, R.; Le Bas, C.; Mothe, C.; Poussing, N. (2013). Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data. European Management Journal 31 (6), 642–654.

Bocquet, R.; Le Bas, C.; Mothe, C.; Poussing, N. (2019): Strategic CSR for innovation in SMEs: Does diversity matter? Long Range Planning 52 (6), 101913.

Greening, Greening D. W., Turban, D.B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. Business & Society 39 (3), 254–280.

Hull, C. and Rothenberg, S. (2008). Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. Strategic Management Journal 29 (7), 781–789.

Laursen, K.; Leten, B.; Nguyen, N.; Vancauteren, M. (2020). Mounting corporate innovation performance: The effects of high-skilled migrant hires and integration capacity. Research Policy 49 (9), 104034.

Margolis, J. D.; Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business. Administrative Science Quarterly 48 (2), 268–305

Orlitzky, M.; Schmidt, F. L.; Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. Organization Studies 24 (3), 403–441.

Østergaard, C. R.; Timmermans, B.; Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. Research Policy 40 (3), 500–509.

Rammer C.; Schubert, T. (2024). Dokumentation zur Innovationerhebung 2023, ZEW-Dokumentation Nr.24–01, Mannheim.

Strecke, L.; und Krieger, B. (forthcoming). Doing Well by Doing Good – Until You Do It Again: Empirical Firm-Level Evidence on the Returns to Adoption of Inclusive Work Organization. ZEW Discussion Paper.

Waddock, S. A. und Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. Strategic Management Journal 18 (4), 303–319.

ZEW (2025). Unternehmensschließungen, Report, https://www.zew.de/publikationen/zew-gutachten-und-forschungsberichte/forschungsberichte/unternehmungsschliessungen

Gefördert durch:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

//

Impressum

Autoren: Linus Strecke (ZEW), Dr. Bastian Krieger (ZEW), Prof. Dr. Hanna Hottenrott (ZEW/TU München)

Herausgeber: ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
L 7, 1 · 68161 Mannheim · Deutschland · info@zew.de · www.zew.de ·de.linkedin.com/company/zew-mannheim

Präsident: Prof. Dr. h. c. Achim Wambach, PhD · Kaufmännische Geschäftsführerin: Claudia von Schuttenbach

Ansprechpartner in der Pressestelle: Pascal Ausäderer · presse@zew.de

Anmerkung zum Zitieren aus dem Text: Es ist gestattet, Auszüge aus dem Text in der Originalsprache zu zitieren, insofern diese durch eine Quellenangabe kenntlich gemacht werden.

© ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim

ZEW

Leibniz Gemeinschaft