



UNIVERSITÄT ROSTOCK  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Alexander Pundt, Erko Martins, Anja Vetterlein &  
Friedemann W. Nerdinger

**Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen  
Innovationsprozessen. Stand der Forschung und  
Entwicklung eines psychologischen Forschungsmodells**

**Rostocker Beiträge  
zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Nr. 2**

Alexander Pundt, Erko Martins, Anja Vetterlein &  
Friedemann W. Nerdinger

**Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen  
Innovationsprozessen. Stand der Forschung und  
Entwicklung eines psychologischen Forschungsmodells.**

**BM**  
*Inno*

Herausgeber: Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock

Kurztitel: Pundt, A., Martins, E., Vetterlein, A. & Nerdinger, F. W. (2009): Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen. Stand der Forschung und Entwicklung eines psychologischen Forschungsmodells. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 2. Universität Rostock

Druck: Universität Rostock - Universitätsdruckerei

Autoren: Alexander Pundt (alexander.pundt@uni-rostock.de)  
Erko Martins  
Anja Vetterlein  
Friedemann W. Nerdinger

Universität Rostock  
Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Ulmenstr. 69  
18057 Rostock

© Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2009.

#### Hinweis zum Projekt *BMInno*:

„*BMInno* – Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen“ ist ein Verbundprojekt, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Das Projekt arbeitet mit sechs Unternehmen aus dem Bereich der Metall- und Elektroindustrie zusammen, die unter Beteiligung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen systematisch Potenziale für betriebliche Innovationen erschließen. Im Zentrum der Untersuchung steht die Analyse von „Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen“ und weiteren neuartigen Instrumenten des Innovationsmanagements sowie die Identifikation und Bewertung von Erfolgsfaktoren und Hemmnissen für eine beteiligungsorientierte Gestaltung von Innovation.

Weitere Informationen zum Projekt und Ansprechpartner unter [www.bm-inno.de](http://www.bm-inno.de)

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) unter dem Förderkennzeichen 01FM07082 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



---

## Inhalt

1. Einleitung .....	4
2. Förderung von Innovation – Stand der Forschung .....	6
2.1 Innovation, Innovativität, und innovationsbezogene Initiativen .....	6
2.2 Empirische Befunde zur Förderung innovationsbezogener Initiativen .....	7
2.2.1 Merkmale des Mitarbeiters .....	7
2.2.2 Merkmale der Arbeitstätigkeit .....	8
2.2.3 Merkmale der Führungskraft .....	8
2.2.4 Merkmale der Arbeitsgruppe / soziale Faktoren .....	9
2.2.5 Merkmale der Organisation .....	9
2.2.6 Externe Faktoren .....	11
2.3 Zwischenfazit und offene Fragen .....	11
3. Betriebsrat und Innovation .....	12
3.1 Zum Wesen des Betriebsrats .....	12
3.2 Mitbestimmung und Innovation .....	13
3.3 Instrumente des Betriebsrates zur Innovationsförderung .....	15
3.3.1 Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen .....	15
3.3.2 Weitere Instrumente .....	16
4. Innovationsförderliches Handeln von Betriebsräten – ein psychologisches Modell .....	18
4.1 Theorie des geplanten (innovativen) Verhaltens der Mitarbeiter .....	19
4.2 Einstellungsänderung durch transformationales Verhalten des Betriebsrates .....	24
4.3 Definition von Verhaltensnormen durch das Handeln des Betriebsrates .....	29
4.4 Subjektive Verhaltenskontrolle durch aktivierendes Verhalten des Betriebsrates .....	32
4.5 Organisationale Unterstützung als Moderator .....	35
5. Schlussfolgerungen und Ausblick .....	38
Literatur .....	40

## 1. Einleitung

„Deutschland soll ein Land der Ideen werden“ – so forderte es Bundespräsident Horst Köhler bereits in seiner Ansprache vor der Bundesversammlung nach seiner Wahl zum Bundespräsidenten am 23. Mai 2004 (S. 2). So oder so ähnlich lauten auch die Forderungen von Seiten der Unternehmen, der Arbeitgeberverbände und auch der Gewerkschaften. Alle stimmen darin überein, dass Innovationen unbedingt förderungswürdig sind. Innovation – so könnte man es mit Westland (2008) zum Ausdruck bringen – wird zur industriellen Religion des 21. Jahrhunderts. Und gerade in der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise wird Innovation als eine wichtige Strategie angesehen, die Krise zu überwinden. So weist Bundespräsident Horst Köhler in seiner Berliner Rede vom 24. März 2009 darauf hin, dass Deutschland „ein gesellschaftliches Klima der Innovationsfreude“ brauche (S. 10), mit der die Wirtschaftskrise überwunden werden kann.

Die organisationspsychologische Forschung beschäftigt sich bereits seit einiger Zeit mit der Frage nach den Bedingungen für Innovation und Kreativität im Unternehmen (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; Maier, Streicher, Jonas & Frey, 2007; Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Dabei zeigt sich u.a., dass gerade vermeintlich kleine innovationsbezogene Initiativen der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung für die Innovativität von Unternehmen haben (Gebert, 2002). Die dazu vorliegenden Befunde haben unmittelbare Bedeutung für die Frage nach den zu ergreifenden Maßnahmen, mit denen solche innovationsbezogenen Initiativen im Unternehmen gefördert werden können und wurden bereits in einige anwendungsnahe Konzepte zur Förderung von Innovationen umgesetzt (z.B. Bamberg, Dettmers, Marggraf-Micheels & Stremming, 2009; Schuler & Görlich, 2007; Sutton, 2001).

Organisationspsychologische Forschungen beschäftigen sich mit der Bedeutung der Mitarbeiter für die Innovativität des Unternehmens, die Rolle anderer betrieblicher Akteure bei der Förderung von Innovation im Unternehmen wurde dagegen weitgehend vernachlässigt. Zwar finden sich Studien zur Frage, was Führungskräfte tun können, damit Mitarbeiter innovativ sind, die Rolle von anderen betrieblichen Akteuren wie z.B. Betriebsräten oder betrieblichen Innovationsmanagern wurde hingegen bisher nicht systematisch untersucht. Möglicherweise ist diese Vernachlässigung darauf zurückzuführen, dass die meisten empirischen Arbeiten in diesem Zusammenhang aus den USA stammen (vgl. Anderson et al., 2004), wo es kein Mitbestimmungssystem gibt, welches mit dem deutschen System zu vergleichen ist (z.B. Brodbeck & Frese, 2007). Für die Förderung von Innovation in deutschen Unternehmen stellt sich

die Frage: Was können Betriebsräte tun, um Mitarbeiter zu innovativem Verhalten zu bewegen?

In den Arbeiten zur Rolle von Betriebsräten bei betrieblichen Innovationsprozessen geht es zumeist um die Frage, was Betriebsräte tun können, damit die Mitarbeiter die vom Unternehmen geplanten Innovationsprozesse nicht blockieren (z.B. Jirjahn, 2006; Stracke & Witte, 2006). Diese Untersuchungen zeichnen ein eher passives Bild vom Mitarbeiter, dessen einzige Bedeutung darin besteht, von der Führung initiierte Innovationen nicht zu blockieren. Demgegenüber geht die organisationspsychologische Forschung davon aus, dass die Mitarbeiter selbst diejenigen sind, die Innovationsideen entwickeln und umsetzen. Stracke und Witte (2006) berichten in einer Fallstudie über ein Unternehmen, in dem der Betriebsrat ein wichtiger Ansprechpartner für Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter ist: „Bevor die Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten an den dafür zuständigen Ausschuss weitergeleitet werden, suchen viele die Unterstützung des Betriebsrats“ (Stracke & Witte, 2006; S. 20). Ob Betriebsräte über die Unterstützung der Mitarbeiter hinaus auf andere Weise das innovative Verhalten der Mitarbeiter fördern können, ist bisher jedoch nicht Gegenstand systematischer Forschungsbemühungen gewesen.

Der vorliegende Beitrag setzt an dieser Stelle an und bildet einen ersten Schritt zur Klärung dieser Fragestellung. Ziel des Beitrags ist es, ein theoretisches Modell zu entwickeln, das als Grundlage für eine systematische empirische Erforschung der Frage nach dem Einfluss des Betriebsrates auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter dienen kann. Dabei wird zuerst der Stand der Forschung zur Förderung innovativer Verhaltensweisen der Mitarbeiter aufgearbeitet und überblickartig dargestellt. Danach wird kurz die Rolle des Betriebsrates bei betrieblichen Innovationen diskutiert. Im Zentrum steht die Frage, welche Möglichkeiten der Betriebsrat prinzipiell hat, um Innovationen im Unternehmen zu fördern. Im darauf folgenden vierten Kapitel wird ein psychologisches Modell zum innovationsförderlichen Handeln des Betriebsrates entwickelt. Dieses Modell basiert im Kern auf der in der Psychologie weit verbreiteten Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991), welche zur Vorhersage menschlichen Verhaltens entwickelt und in unterschiedlichsten Feldern angewandt wurde. Auf der Basis dieses Modells werden Überlegungen dazu angestellt, durch welche Handlungen Betriebsräte das innovative Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen unterstützen und fördern können. Im fünften Kapitel werden die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse diskutiert und Implikationen für nachfolgende empirische Untersuchungen abgeleitet, in denen sich die Aussagen des hier entwickelten Modells empirisch überprüfen lassen. Das Modell bildet damit die theo-

retische Grundlage für die empirischen Untersuchungen, die im Rahmen des BMBF-geförderten Projekts „BMInno – Betriebsräte und Mitarbeiter in Innovationsprozessen“ (Nerdinger, Wilke & Röhrig, 2008) durchgeführt werden.

## 2. Förderung von Innovation – Stand der Forschung

### 2.1 Innovation, Innovativität, und innovationsbezogene Initiativen

Im Folgenden gehen wir von der organisationspsychologischen Definition von Innovation aus, die von West und Farr (1990) stammt. *Innovation* ist demnach die gezielte Einführung und Anwendung neuer Ideen, Verfahren, Produkte oder Abläufe innerhalb einer Rolle, Gruppe oder Organisation. „Neu“ bedeutet in diesem Fall neu für die betreffende Organisationseinheit. Darüber hinaus – so die definatorische Anforderung – sollen Innovationen einen Nutzen für das Individuum, die Gruppe, die Organisation oder die ganze Gesellschaft haben.

Eng mit dem Begriff der Innovation ist der Begriff der *Innovativität* verbunden. Gebert (2002) versteht darunter die Befähigung einer Organisation zur Verbesserung ihrer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse und Verfahren sowie die Befähigung zur Ausschöpfung der in der Organisation vorhandenen Innovationspotenziale. Besonders in Bezug auf die in der Organisation vorhandenen Innovationspotenziale weist Gebert (2002) auf die Bedeutung von vermeintlich kleineren innovationsbezogenen Initiativen von Seiten der Mitarbeiter hin, die neben den großen technologischen Durchbrüchen ein wichtiges Element der Innovation in Organisationen ist. Solche innovationsbezogenen Initiativen der Mitarbeiter werden auch als *individuelle Innovativität* bezeichnet (Dettmers, in review). Das Potenzial der Mitarbeiter zur Förderung betrieblicher Innovationsprozesse lässt sich dabei durch drei Arten von möglichen Beiträgen erfassen (vgl. Rank, Pace & Frese, 2004):

- *Kreativität der Mitarbeiter*: Mitarbeiter können kreativ sein und selbstständig Innovationsideen entwickeln.
- *Kommunikation von Innovationsideen*: Mitarbeiter können ihre Ideen an die richtigen Stellen kommunizieren oder auf zu lösende Probleme aufmerksam machen und damit Innovationsprozesse auslösen (Van Dyne & LePine, 1998). Ein weiterer Beitrag liegt darin, dass Mitarbeiter ihr eigenes Wissen mit anderen teilen und dieses Wissen damit auch anderen Mitarbeitern zur Lösung von Problemen zur Verfügung stellen (z.B. Schepers & van den Berg, 2006).

- *Mitwirkung an der Umsetzung:* Mitarbeiter können die Verantwortung für die Umsetzung von Innovationsideen übernehmen und so einen aktiven Beitrag zur Innovation im Unternehmen leisten (Morrison & Phelps, 1999), oder der Umsetzung zumindest wohlwollend gegenüber stehen (Herscovitch & Meyer, 2002) und diese nicht durch Widerstände blockieren.

Mitarbeiter können demnach auf verschiedene Weise zu betrieblichen Innovationsprozessen beitragen und spielen damit eine kaum zu unterschätzende Rolle für die Innovativität eines Unternehmens. In Anlehnung an Maier et al. (2007) werden solche Verhaltensweisen unter dem Begriff *innovatives Verhalten der Mitarbeiter* zusammengefasst.

Eine in diesem Zusammenhang wichtige Forschungsfrage ist die nach den Bedingungen, unter denen die Mitarbeiter selbst Innovationen initiieren oder andere innovationsförderliche Verhaltensweisen zeigen. Diese Bedingungen lassen sich gliedern in Merkmale der Mitarbeiter, Merkmale der Arbeitstätigkeit, Merkmale der direkten Führungskraft und der Arbeitsgruppe, Merkmale der Organisation und externe Bedingungen. Zu jeder dieser Analyseebenen liegen einige empirische Forschungsarbeiten vor, die hier kurz referiert werden.

## **2.2 Empirische Befunde zur Förderung innovationsbezogener Initiativen**

### **2.2.1 Merkmale des Mitarbeiters**

Die bisherige empirische Forschung zum innovativen Verhalten konnte die Bedeutung einiger Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter für innovative Leistungen nachweisen. So zeichnen sich innovative Mitarbeiter durch einen intuitiven und auf Neuerungen ausgerichteten Denkstil aus (Scott & Bruce, 1994). Außerdem verfügen sie über ein breit angelegtes und flexibel nutzbares Fachwissen (Shavinina & Seeratan, 2003). Weiterhin verfügen innovative Mitarbeiter über ein ausgeprägtes kreativitätsbezogenes Selbstbild (Carmeli & Schaubroeck, 2007; Farmer, Tierney & Kung-McIntyre, 2003) und sind eher bereit, die mit einer kreativen Idee verbundenen Risiken zu übernehmen (Dewett, 2006).

Vielfach wurde auch auf die Bedeutung von positiven Arbeitseinstellungen für innovatives Verhalten hingewiesen. Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen verbunden fühlen, erbringen mit größerer Wahrscheinlichkeit innovative Leistungen (Schwennen, Streicher, Jonas & Krämer, 2007), Gleiches gilt auch für intrinsisch motivierte Mitarbeiter (Ohly & Stelzer, 2007). In einigen Arbeiten wurde auf die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit für innovative Leistungen hingewiesen. Zhou und George (2001) kommen beispielsweise zu dem Ergebnis, dass *unzufriedene* Mitarbeiter eher zu innovativen Leistungen neigen als zufriedene, voraus-



gesetzt allerdings, sie fühlen sich noch mit dem Unternehmen verbunden. Bruggemann, Großkurth und Ulich (1975; vgl. Nerdinger, 1995) sprechen in diesem Fall von einer „Konstruktiven Arbeitsunzufriedenheit“, ein Zustand, der auf eine Änderung der unzufrieden machenden Situation gerichtet ist.

### ***2.2.2 Merkmale der Arbeitstätigkeit***

Eine andere Gruppe von Forschungsarbeiten befasst sich mit der Frage, wie die Arbeitstätigkeit gestaltet werden muss, damit Mitarbeiter kreative und innovative Leistungen erbringen. Zunächst kann hier festgestellt werden, dass innovative Leistungen der Mitarbeiter vor allem dort auftreten, wo die Arbeitstätigkeit Kreativität erfordert (Unsworth, Wall & Carter, 2005). Nicht bei jeder Tätigkeit können also die Mitarbeiter ohne weiteres innovative Leistungen erbringen. Weiterhin sind attraktive Arbeitstätigkeiten, die über ein gewisses Motivationspotenzial verfügen, förderlich für innovative Verhaltensweisen der Mitarbeiter (Ohly, Sonnentag & Pluntke, 2006). Die Möglichkeit zum selbstständigen und autonomen Handeln im Rahmen der Arbeitstätigkeit wirkt sich nach den Befunden von Gunkel, Herbig und Glaser (2007) ebenfalls positiv auf innovatives Verhalten aus, während Stress am Arbeitsplatz eher negative Auswirkungen auf innovatives Verhalten hat (Van Dyne, Jehn & Cummings, 2002).

### ***2.2.3 Merkmale der Führungskraft***

Ein weiterer wichtiger Bereich innovationsrelevanter Bedingungen bildet das Verhalten der direkten Führungskraft. Ein oft diskutierter Ansatzpunkt zur Beschreibung innovationsförderlicher Führung ist das Konzept der transformationalen Führung (Bass & Riggio, 2006). In mehreren Studien konnte gezeigt werden, dass Führungskräfte innovativer Mitarbeiter eher ein attraktives Bild von der Zukunft des Unternehmens vermitteln, die Mitarbeiter zu neuen Denkweisen herausfordern und jeden einzelnen Mitarbeiter in seinen individuellen Stärken fördern (Detert & Burris, 2007; Kearney, 2005; Pundt & Schyns, 2005; Rowold & Streich, 2007). Über transformationale Führung hinaus nehmen Führungskräfte innovativer Mitarbeiter die Ideen ihrer Mitarbeiter ernst (Janssen, 2002) und zeigen offen, dass sie kreative Leistungen von ihren Mitarbeitern erwarten (Carmeli & Schaubroeck, 2007). Sie delegieren ihren Mitarbeitern häufiger die Verantwortung für Arbeitsaufgaben (Chen & Aryee, 2007) und geben ihnen die Möglichkeit, diese Aufgaben autonom zu bearbeiten (Krause, 2004). Innovative Mitarbeiter schätzen die professionelle Beziehung – in der Literatur mit dem Begriff Leader-Member Exchange (LMX) bezeichnet – zu ihren Führungskräften positiver ein, als weniger innovative Mitarbeiter (Scott & Bruce, 1994; Tierney, Farmer & Graen, 1999).

#### ***2.2.4 Merkmale der Arbeitsgruppe / soziale Faktoren.***

Einfluss auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter haben auch die sozialen Faktoren im direkten Arbeitsumfeld des Mitarbeiters. Rollenerwartungen von Kollegen (Farmer, Tierney & Kung-McIntyre, 2003; Scott & Bruce, 1994), die Kommunikation innerhalb der Arbeitsgruppen (Muthusamy, Wheeler & Simmons, 2005) und ein auf Innovation ausgerichtetes Teamklima (Anderson & West, 1998) spielen eine wichtige Rolle für die innovativen Leistungen der Mitarbeiter.

In letzter Zeit wird auch die „Diversity“ von Teams als innovationsförderlicher Faktor diskutiert. Die Grundidee der Zusammensetzung eines Innovationsteams aus Mitarbeitern mit verschiedenem funktionalem Hintergrund basiert auf dem Gedanken, dass solche Mitarbeiter – sofern sie über fachspezifisches Potenzial zur Lösung dieser Probleme verfügen – aufgrund ihrer unterschiedlichen Sichtweisen auf Problemstellungen innovative Lösungen begünstigen. Durch einen konstruktiven Streit – so die Argumentation der Verfechter von Diversity – kommen diese Sichtweisen zutage und fließen so in eine insgesamt bessere Lösung ein. Allerdings konnte De Dreu (2006) zeigen, dass zu starke Aufgabenkonflikte die Innovation nicht fördern, sondern sogar hemmen. Zu große Aufgabenkonflikte sind einer effektiven Zusammenarbeit bei der Problemlösung abträglich, was sich wiederum ungünstig auf die Innovation auswirkt. Nach Gebert (2004) gehen mit zu starken Aufgabenkonflikten immer auch Personenkonflikte einher, die der optimalen Leistung des Teams im Wege stehen. Voraussetzung dafür, dass Teams mit funktionaler Diversität mehr innovative Leistungen erbringen können ist also, dass das Team über Fähigkeiten zur Bewältigung der aus der Diversität resultierenden Konflikte verfügt (Gebert, 2004). Darüber hinaus zeigen Van der Vegt und Janssen (2003), dass Diversität sich dann positiv auf die Innovation auswirkt, wenn die Arbeitsergebnisse der einzelnen Mitarbeiter der Gruppe von den Ergebnissen anderer Mitarbeiter abhängig sind.

#### ***2.2.5 Merkmale der Organisation***

In den letzten Jahren wurde zunehmend die Bedeutung von Merkmalen der Organisation für innovative Leistungen der Mitarbeiter erkannt. Hierbei wird insbesondere das Konstrukt der *innovationsförderlichen Unternehmenskultur* diskutiert (z.B. Anlauff, Holm & Werner, 2006; Looks, Melzer & Hacker, 2006). Die empirische Forschung zu diesem Themenbereich beschäftigt sich vor allem mit der Frage, welche Merkmale eine solche innovationsförderliche Unternehmenskultur ausmachen (z.B. Grabner & Hüttner, 2005). Bislang wurde gezeigt, dass das Vorhandensein und die Gestaltung von Kanälen zur Kommunikation von Innovations-

ideen – formal etablierte Kanäle wie z.B. das betriebliche Vorschlagswesen, aber auch informelle Kanäle wie z.B. Gespräche im Pausenraum – beeinflussen, ob bzw. wie Ideen im Unternehmen kommuniziert werden und wie schnell sie dort ankommen, wo über ihre Umsetzung entschieden wird (Hellström & Hellström, 2002).

Zu den Merkmalen der Organisation zählen auch die Belohnungssysteme. Baer, Oldham und Cummings (2003) sowie Ohly und Stelzer (2007) kommen zu dem Ergebnis, dass Belohnungs- und Anreizsysteme für innovative Leistungen durchaus förderlich sind, dieses jedoch entgegen einer allgemeinen Vermutung nicht unter allen Umständen gilt. Neben dem Belohnungssystem wurde auch das innovationsbezogene Klima untersucht. Ein auf offenen Informationsaustausch, Lernen und Kreativität ausgerichtetes Klima ist ebenso förderlich für innovative Leistungen (Kontoghiorghes, Awbrey & Feurig, 2005; Ismail, 2005) wie ein Klima, welches selbstständiges, durch persönliche Initiative gekennzeichnetes Handeln der Mitarbeiter fördert (Baer & Frese, 2003). Förderlich für innovative Leistungen der Mitarbeiter ist weiterhin eine Ausrichtung des Unternehmens auf externe Bedürfnisse (z.B. des Marktes) und die Erhaltung der Flexibilität unternehmerischer Prozesse – Bedingungen, die Schepers und van den Berg (2006) unter dem Begriff „Adhokratiekultur“ zusammenfassen.

Ein in diesem Zusammenhang ebenfalls wichtiges Konzept ist das der offenen Unternehmenskultur. Gebert, Boerner und Lanwehr (2001) konnten zeigen, dass Mitarbeiter in Organisationen, die offen für neue Erfahrungen und andere Denkweisen bzw. Lösungsansätze sind, auch mit größerer Wahrscheinlichkeit innovative Leistungen erbringen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass diese innovationsbezogenen Initiativen kanalisiert und auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet werden.

Damit verbunden sind die den Mitarbeitern vom Unternehmen eingeräumten Partizipationsmöglichkeiten, die u.a. auch mit dem Konzept der Beteiligungskultur abgebildet werden können (vgl. Martins, Pundt & Nerdinger, 2008). Schepers und van den Berg (2006) konnten zeigen, dass Partizipationsmöglichkeiten förderlich für innovative Leistungen der Mitarbeiter sind. Allerdings gilt dies hauptsächlich dann, wenn im Unternehmen eine bestimmte Art von Beteiligungskultur herrscht. Diese Form der Beteiligungskultur zeichnet sich dadurch aus, dass Beteiligung auf den Wünschen der Mitarbeiter basiert. Zudem muss Beteiligung der Mitarbeiter eine große Bedeutung für die unternehmerische Entwicklung haben und schon in der Vergangenheit gehabt haben (Pundt, Nerdinger, Martins & Horsmann, 2007). Diese Form der Beteiligungskultur scheint besonders förderlich für innovatives Verhalten der Mitarbeiter zu sein (Martins, Pundt, Horsmann & Nerdinger, 2008).

### **2.2.6 Externe Faktoren**

Während der Großteil der empirischen Forschung zum innovativen Verhalten der Mitarbeiter sich mit unternehmensinternen Faktoren beschäftigt, werden von einigen Arbeiten auch externe Faktoren thematisiert. Diese Arbeiten befassen sich mit den Möglichkeiten von Arbeitnehmern, sich in zufriedenstellender Weise sowohl dem Berufs- als auch dem Privatleben zu widmen. Diese Überlegung wurde vor allem in den letzten Jahren unter dem Stichwort Work-Life Balance genauer ausgearbeitet und empirisch erforscht (z.B. Jones, Burke & Westman, 2006). Im Zusammenhang mit innovativen Verhaltensweisen der Mitarbeiter konnte gezeigt werden, dass Stress, den ein Mitarbeiter in seiner familiären Situation erlebt, innovativen Leistungen eher abträglich ist (Van Dyne, Jehn & Cummings, 2002). Demgegenüber sind die Erwartungen, die die Familie des Mitarbeiters an seine kreativen Leistungen richtet, eher förderlich für sein innovatives Verhalten (Carmeli & Schaubroeck, 2007). Über die Thematik Work-Life Balance hinaus zeigen Carmeli und Schaubroeck (2007), dass auch die Erwartungen von Kunden eine wichtige Rolle für die innovativen Leistungen eines Mitarbeiters spielen.

### **2.3 Zwischenfazit und offene Fragen**

Die hier im Überblick (siehe Abbildung 1) dargestellten empirischen Befunde zeigen, dass die organisationspsychologische Innovationsforschung bereits viele Ansatzpunkte zur Förderung von Innovationen im Unternehmen bietet. In zweierlei Hinsicht ist der bisherige Forschungsstand jedoch unvollständig: Zum einen handelt es sich bisher hauptsächlich um eine Ansammlung von empirischen Befunden, bei denen bekannte Konstrukte auf der Basis von Plausibilitätsargumenten in Beziehung zu innovativen Verhaltensweisen der Mitarbeiter gesetzt werden. Ein Bezug zu umfassenderen theoretischen Modellen würde die Integration von Einzelbefunden erleichtern und die Argumente, welche zur Ableitung der Hypothesen verwendet wurden, auf eine solidere Grundlage stellen. Leider ist ein solcher Bezug in den diskutierten Arbeiten kaum gegeben.

Zum anderen bleibt die Rolle des Betriebsrates bei der Förderung von Innovationen von der organisationspsychologischen Innovationsforschung vollkommen unbeachtet. So liegen zur Frage, wie Betriebsräte innovatives Verhalten der Mitarbeiter fördern (oder behindern) bislang keine organisationspsychologischen empirischen Studien vor. Dies ist sicher auch der Tatsache geschuldet, dass die meisten organisationspsychologischen Studien zur Innovationsförderung entweder aus dem amerikanischen Sprachraum stammen (Anderson et al., 2004)

oder sich an diesen Studien orientieren. Dabei wird jedoch übersehen, dass Betriebsräte in deutschen Unternehmen wichtige Akteure sind, an denen sich viele Mitarbeiter orientieren und die daher potenziell auch eine große Bedeutung für die Förderung innovativer Verhaltensweisen der Mitarbeiter haben können.

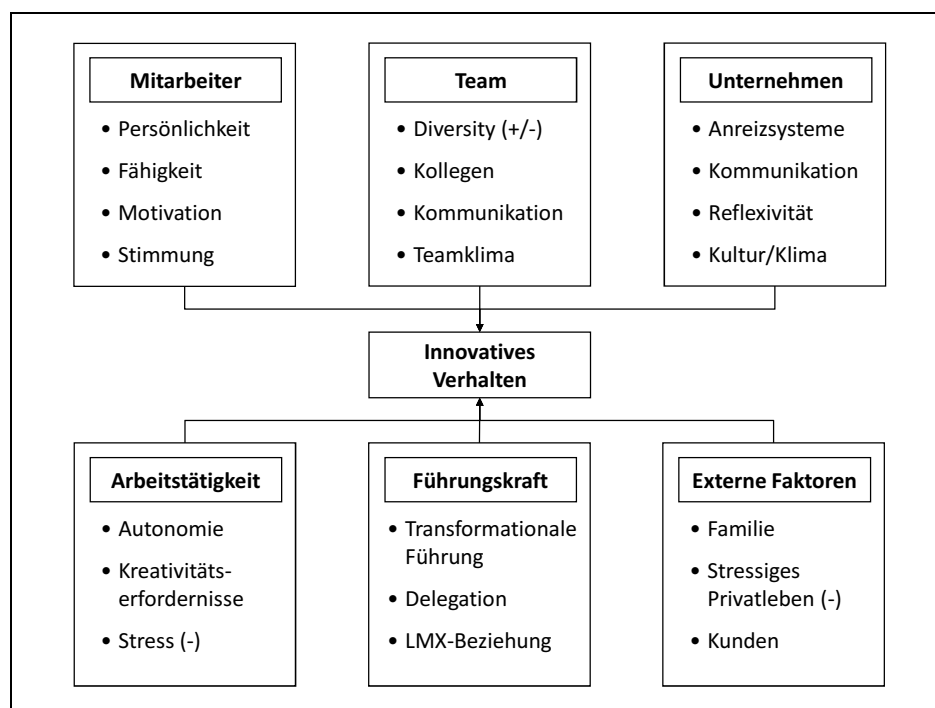


Abbildung 1: Stand der empirischen Forschung zur Förderung innovativen Verhaltens der Mitarbeiter

### 3. Betriebsrat und Innovation

Einige ökonometrische und soziologische Studien untersuchen die Rolle des Betriebsrates für betriebliche Innovationen. Im folgenden Abschnitt wird – nach einer kurzen Einführung zum Wesen des Betriebsrates – auf diese Studien eingegangen. Dabei wird insbesondere diskutiert, welche Handlungsmöglichkeiten Betriebsräte prinzipiell haben, um Innovationen im Unternehmen zu fördern.

#### 3.1 Zum Wesen des Betriebsrats

Der Betriebsrat ist die repräsentative Vertretung der Arbeitnehmer in einem Betrieb (BetrVG; Jung, 2008). Er ist damit – neben dem Management, den Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Vorgesetzten und Arbeitsgruppen – ein wesentlicher Akteur im Kernbereich der industriellen Beziehungen (Müller-Jentsch, 2007), die wiederum einen Untertyp der industriellen Demokratie (Poole, 1992; Müller-Jentsch, 2008) bilden. Außerdem stellt der Betriebsrat

---

eine Form der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung dar (Martins, Pundt, & Nerding, 2008). Wesen, Wahl, Aufgaben, Rechte und Tätigkeit des Betriebsrats sind durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt. Der Betriebsrat vertritt gegenüber dem Arbeitgeber die Interessen der Mitarbeiter (siehe insbesondere § 80 BetrVG zu den Aufgaben des Betriebsrats). Dabei tritt er als Repräsentant des Produktionsfaktors „Arbeit“ im Sinne der industriellen Beziehungen als Vertragspartner und mehr oder weniger als Gegner des Arbeitgebers bzw. des Managements, d.h. des Faktors „Kapital“, auf (Müller-Jentsch, 2007). Als Vertragspartner agiert der Betriebsrat insbesondere dann, wenn er Betriebsvereinbarungen mit dem Arbeitgeber aushandelt und abschließt, in denen in der Regel solche Angelegenheiten für eine längere Zeit vertraglich festhalten werden, die insbesondere die Interessen der Arbeitnehmer betreffen (Jung, 2008). In verschiedenen, vor allem empirisch orientierten Arbeiten wurde festgestellt, dass das Aufgabenspektrum des Betriebsrats oftmals weit über die im BetrVG verankerte gesetzliche Mitbestimmung hinausgeht und er zu einem gewissen Teil auch Managementaufgaben ausführt. Daher wird der Betriebsrat verschiedentlich auch als „Co-Manager“ bezeichnet (vgl. z.B. Kotthoff, 1994; Stracke & Witte, 2006; Müller-Jentsch, 2007; Nerding & Wilke, 2008; Stracke & Nerding, i. Rev.).

### **3.2 Mitbestimmung und Innovation**

Aus theoretischer Sicht postuliert Jirjahn (2006), dass zwischen Mitbestimmung im Sinne von Betriebsratshandeln und innovativen Aktivitäten in Unternehmen sowohl ein positiver als auch ein negativer Zusammenhang bestehen kann: Negativ ist der Zusammenhang, wenn „Kapitalgeber fürchten, dass sich Arbeitnehmer aufgrund verstärkter Umverteilungsaktivitäten einen Teil der Rückflüsse aus den für die Innovation erforderlichen Investitionen aneignen“ (Jirjahn, 2006, S. 220). Ein positiver Zusammenhang besteht, wenn durch die Mitbestimmung die Bereitschaft der Arbeitnehmer erhöht wird, bei der Implementierung von Innovationen zu kooperieren, indem der Betriebsrat ihnen z.B. Ängste nimmt, sie hätten eventuelle Risiken bzw. Misserfolge im Zuge von Innovationen selbst zu tragen oder könnten durch Innovationen, die der Rationalisierung dienen, ihren Arbeitsplatz verlieren. Durch diese gezielte Einflussnahme der Betriebsräte könnten Mitarbeiter dazu ermutigt werden, z.B. Informationen nicht zurückzuhalten, die für innovative Aktivitäten wichtig sind (vgl. Jirjahn, 2006).

Mit Blick auf empirische Untersuchungen finden sich vor allem ökonometrische Arbeiten, die unter anderem die Wirkung der Unternehmensmitbestimmung, Betriebsratstätigkeit oder Existenz eines Betriebsrats auf die Innovationstätigkeit untersucht haben. Diese Studien zeigen ein eher uneinheitliches Bild. In empirischen Untersuchungen mit kleineren Datensätzen

---

und einer vergleichsweise geringen Zahl von Kontrollvariablen konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Existenz eines Betriebsrats bzw. der betrieblichen Mitbestimmung und der Innovation bzw. dem innovativen Verhalten im Unternehmen nachgewiesen werden. In Studien mit größeren Stichproben und unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Kontrollvariablen zeigten sich statistisch signifikante Zusammenhänge, jedoch nicht in Bezug auf Prozessinnovationen, sondern lediglich auf Produktinnovationen, und zwar tendenziell nur dann, wenn diese inkrementell statt radikal sind (zur ausführlicheren Diskussion der Studien siehe Jirjahn, 2006). Dilger (2002) konnte zudem zeigen, dass sich die Mitbestimmung dann positiv auf betriebliche Produktinnovationen auswirkt, wenn der Betriebsrat in betriebliche Entscheidungen eingebunden ist, die über das gesetzlich und tarifvertraglich festgelegte Maß hinaus gehen (vgl. auch Jirjahn, 2006).

Neben diesen ökonometrischen Studien kommen verschiedene Fallstudien zu dem Schluss, dass Beschäftigte durch Mitbestimmung den „betrieblichen Strukturwandel verantwortungsbewusst mitgestalten und sozial absichern“ (Stracke & Witte, 2006, S. 6). Hier ist ein Hinweis darauf zu erkennen, dass durch die betriebliche Mitbestimmung mit dem Betriebsrat als ihrem zentralen Akteur die Einstellung und das Verhalten der Arbeitnehmer im Unternehmen so beeinflusst werden kann, dass Innovationen – in den Studien eher im Sinne von Veränderungen und Veränderungsprozessen verstanden – im Unternehmen möglich werden (siehe Überblick bei Stracke & Witte, 2006; Jirjahn, 2006). In erster Linie werden diese positiven Effekte der Mitbestimmung jedoch so betrachtet, dass durch das Betriebsratshandeln ein möglicherweise innovationshemmendes Verhalten der Arbeitnehmer vermieden wird, wie z.B. die Weitergabe wichtiger Informationen an das Management, das dann Innovationsaktivitäten anregen kann. Insofern wird der Mitarbeiter im Rahmen der innovativen Aktivitäten als eher passives Element betrachtet. In den Untersuchungen zeigt sich somit eine andere Perspektive als in der Arbeits- und Organisationspsychologie (siehe auch Abschnitt 2.1), die vor allem das Individuum – und damit auch den Mitarbeiter – ins Zentrum der Betrachtungen rückt, der unter anderem auch aktiv zu Innovationen im Unternehmen beitragen kann. Inwieweit in diesem Sinne Betriebsräte die Mitarbeiter zur aktiven Erarbeitung, Entwicklung und Umsetzung von innovativen Ideen anregen, wurde im Detail bislang nicht beleuchtet. Da die Innovativität nicht nur vom Vermeiden innovationshinderlicher Verhaltensweisen der Mitarbeiter abhängt, sondern – wie im Abschnitt 2.1 dargestellt wurde – die Mitarbeiter auch aktiv betriebliche Innovationen „produzieren“ können, ist die Aufdeckung der Prozesse, durch die der Betriebsrat auf das innovative Handeln der Mitarbeiter Einfluss nimmt bzw. nehmen kann, wichtig,

um die Zusammenhänge zwischen Mitbestimmung und Innovativität des Unternehmens besser zu ergründen.

### **3.3 Instrumente des Betriebsrates zur Innovationsförderung**

In der Literatur wurden verschiedene Instrumente beschrieben, durch die der Betriebsrat einen Einfluss auf die Innovativität des Unternehmens nehmen kann. Da sich die vorliegende Arbeit auf die so genannten Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen konzentriert, soll dieses Instrument ausführlich beschrieben werden. Die übrigen Instrumente werden lediglich erwähnt.

#### ***3.3.1 Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen***

Bei Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen handelt es sich um Betriebs- oder Tarifvereinbarungen, bei denen „Beschäftigungszusagen gegen eine Verbesserung der innerbetrieblichen Anpassungsflexibilität ... [getauscht werden], um einen Standort zu erhalten und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten“ (Berthold, Brischke, & Stettes, 2003, S. 176; siehe auch Massa-Wirth & Seifert, 2004). In der Literatur wird anstelle des Begriffs „Vereinbarung“ in diesem Kontext oft auch der Begriff „betriebliches Bündnis“ verwendet (vgl. z.B. Berthold et al., 2003).

Bei *Sanierungsvereinbarungen* bzw. -bündnissen steht die Bewältigung einer mehr oder weniger starken, bereits eingetretenen Unternehmenskrise im Vordergrund und dabei vor allem die Sicherung gefährdeter Arbeitsplätze. Damit sind es in erster Linie „Krisenbündnisse“ (Berthold et al., 2003; S. 177), die auch als „Anpassungsbündnisse“, d.h. als reaktive Bündnisse bezeichnet werden können, da sie zur Abmilderung oder Abwehr einer Unternehmenskrise dienen (Berthold, Brischke, & Stettes, 2003a).

*Innovationsvereinbarungen* bzw. -bündnisse werden hingegen auch „ohne Vorliegen einer betrieblichen Notlage“ abgeschlossen (Berthold et al., 2003; S. 182), um insbesondere die betriebliche Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern, das Innovationspotential im Unternehmen zu stärken und damit zur Beschäftigungssicherung beizutragen. Sie beugen somit quasi Notlagen des Unternehmens vor und werden auch als „Präventionsbündnisse“ bezeichnet (Berthold et al., 2003a). Auch Sanierungsvereinbarungen können Ansätze und Instrumente enthalten, mit denen die Geschäftsleitung und die Belegschaft Innovationen im Unternehmen vorantreiben und durch Innovationsgewinne das Unternehmen aus der Notlage befreien (Stracke & Nerdinger, i. Vorb.; Stracke & Nerdinger, i. Rev.). Die



Bedeutung der Förderung der Innovativität des Unternehmens mittels einer betrieblichen Vereinbarung unterstreicht eine Befragung von Vertretern aus 484 Unternehmen des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau, die Berthold et al. (2003a) publiziert haben: 25,8% der Befragten gaben an, die Förderung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens sei ein wichtiges Motiv für die Einführung eines betrieblichen Bündnisses für Arbeit gewesen. Dabei gaben 56% der Befragten an, die Vereinbarungen als Reaktion auf eine Krise abgeschlossen zu haben, 48% sahen die Bündnisse auch als Präventionsmaßnahme. Inwieweit das Ziel der Innovationsförderung durch die Krisen- und Präventionsbündnisse im Vergleich zueinander verfolgt wird, kann der Studie nicht entnommen werden.

Bei den beiden Formen der Bündnisse handelt es sich um Tarif- oder Betriebsvereinbarungen, die zwischen dem Management und dem Betriebsrat (im Falle einer Betriebsvereinbarung) – oder unter Einbeziehung von Gewerkschaften als Tarifpartei (im Fall einer Tarifvereinbarung) – ausgehandelt und abgeschlossen werden. In diesen Vereinbarungen geben die Arbeitgeber in der Regel eine Beschäftigungszusage, die oft verbunden ist mit anderen Zusagen, u.a. zum Standorterhalt, zu Investitionen, zur Einrichtung von Innovationsprojekten, Qualifizierungsmaßnahmen der Belegschaft, Vermeidung von Outsourcing oder ggf. Milderung eines geplanten Personalabbaus (siehe z.B. Massa-Wirth & Seifert, 2004; Haipeter, 2009). Im Gegenzug werden von Seiten des Betriebsrats als Vertreter der Belegschaft oder von Seiten der Gewerkschaften als Tarifpartei verschiedene Zugeständnisse gemacht, wie z.B. bei betrieblichen Zulagen, Mehrarbeit, Tariffragen etc. (vgl. Massa-Wirth & Seifert, 2004; Lesch, 2008). Mit Blick auf Innovationen im Unternehmen können darüber hinaus Zusagen des Betriebsrats enthalten sein, sich dafür einzusetzen, dass Prozessinnovationen und Veränderungsvorhaben aktiv unterstützt und umgesetzt werden.

Diese Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen stellen damit ein Instrument des Betriebsrats dar, mit dem dieser indirekt Einfluss auf das Innovationsverhalten im Unternehmen nehmen kann. Er kann dazu beitragen, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie für das Innovationsverhalten der Mitarbeiter förderlich sind (vgl. dazu auch Stracke & Nerdinger, i. Rev.).

### ***3.3.2 Weitere Instrumente***

In das Betriebsverfassungsgesetz ist vom Gesetzgeber mit dem § 92a BetrVG eine Regelung aufgenommen worden, wonach Betriebsräte eine Möglichkeit haben, eigene Initiativen für eine Innovationspolitik im Unternehmen zu ergreifen, auch wenn der Begriff „Innovation“ in

dieser Regelung selbst an keiner Stelle genannt wird. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht vor, dass der Betriebsrat die Möglichkeit hat, im Rahmen seiner Aufgabe zur Beschäftigungssicherung „... dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung [zu] machen. Diese können insbesondere eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm zum Gegenstand haben“ (§ 92a Abs. 1 BetrVG). Damit ergibt sich für den Betriebsrat ein Vorschlags- und Beratungsrecht (jedoch kein Mitbestimmungsrecht), wonach er direkt innovative Ideen einbringen kann und so einen unmittelbaren Einfluss auf die Innovationen des Unternehmens nehmen kann, wenn die Vorschläge vom Arbeitgeber aufgegriffen werden. Rechte auf eine Umsetzung der Vorschläge hat der Betriebsrat nicht (Brandl, Disselkamp, & Wedde, 2005; Stracke & Witte, 2006).

Weitere denkbare Instrumente der Innovationsförderung durch den Betriebsrat sind nach Rundnagel (2004, S. 69):

- „Mitbestimmung im betrieblichen Vorschlagswesen, bei Qualitätsmanagement, bei Gruppenarbeit, Arbeitsmodellen oder Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Rundnagel, 2004)
- Innovationsarbeitskreis des Betriebsrats mit betrieblichen Sachverständigen/ Beschäftigten, Projekt des Betriebsrats „Experten in eigener Sache“, Nutzen kreativer Techniken im Gremium
- Regionaler Arbeitskreis und Vernetzung im Konzern, in der Branche und entlang der Wertschöpfungskette zu Innovation
- betriebliche Thematisierung von und Sensibilisierung für Innovationen und Beschäftigungssicherung auf Betriebsversammlungen
- Runder Tisch im Betrieb zur Verhandlung der von Betriebsrats- und Beschäftigtenseite erarbeiteten Ideen
- Mitgestaltung der innovationsförderlichen Faktoren auf der Grundlage von arbeits- und mitarbeiterorientierten Kennziffern [...]
- Information, hierzu gehören auch Marktbeobachtungen, Kontakt zur Belegschaft und anderen Betriebsräten oder Sensibilität für kritische Punkte [...]

Diese Aufzählung von Rundnagel (2004) ist nicht abschließend. Sie soll lediglich die Spannweite der potenziellen Handlungsoptionen eines Betriebsrats im Kontext von Innovationen verdeutlichen. Je nach Art, Schwerpunkt und Tiefe der Analyse werden in anderen Arbeiten weitere Instrumente des Betriebsrats zur Innovationsförderung genannt (siehe z.B. Stracke & Witte, 2006).

#### **4. Innovationsförderliches Handeln von Betriebsräten – ein psychologisches Modell**

Schwerpunkt des im Folgenden entwickelten Modells bildet die Frage, was Betriebsräte tun können, damit Mitarbeiter verstärkt innovatives Verhalten zeigen. Dazu wird im ersten Schritt ein allgemeines Modell des innovativen Verhaltens der Mitarbeiter eingeführt, um darauf aufbauend die Ansatzpunkte zu diskutieren, die für Betriebsräte bei der Förderung innovativen Verhaltens relevant sein können.

Wie in Abschnitt 2 diskutiert wurde, liegt zur Frage der Förderung innovativer Verhaltensweisen der Mitarbeiter zwar eine Vielzahl an Befunden vor, jedoch gibt es kein ausgereiftes theoretisches Modell zur Erklärung des spezifisch innovativen Verhaltens der Mitarbeiter. Aus diesem Grund beziehen wir uns auf ein allgemeineres Modell zur Erklärung menschlichen Verhaltens, die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991). Diese Theorie erklärt Verhalten aus dem Zusammenwirken von Einstellungen, Normen und der erlebten Kontrolle über das im Fokus stehende Verhalten. Die Theorie hat sich in anderen Zusammenhängen bereits bewährt (vgl. Frey, Stahlberg & Gollwitzer, 2002) und soll hier auf innovative Verhaltensweisen der Mitarbeiter übertragen werden.

Aus diesem Modell ergeben sich drei Ansatzpunkte für innovationsförderliches Handeln der Betriebsräte: (1) Die Einstellungen der Mitarbeiter zum innovativen Verhalten, (2) die subjektive Norm und (3) die erlebte Verhaltenskontrolle. Wir argumentieren hier, dass Betriebsräte über die Schaffung von Innovationsvereinbarungen die subjektive Norm erhöhen, und dass sie als Co-Manager durch die Übernahme bestimmter Führungsverhaltensweisen (transformationale Führung, aktivierende/unterstützende Führung) die Einstellungen der Mitarbeiter zur Innovation verbessern und die erlebte Verhaltenskontrolle erhöhen können.

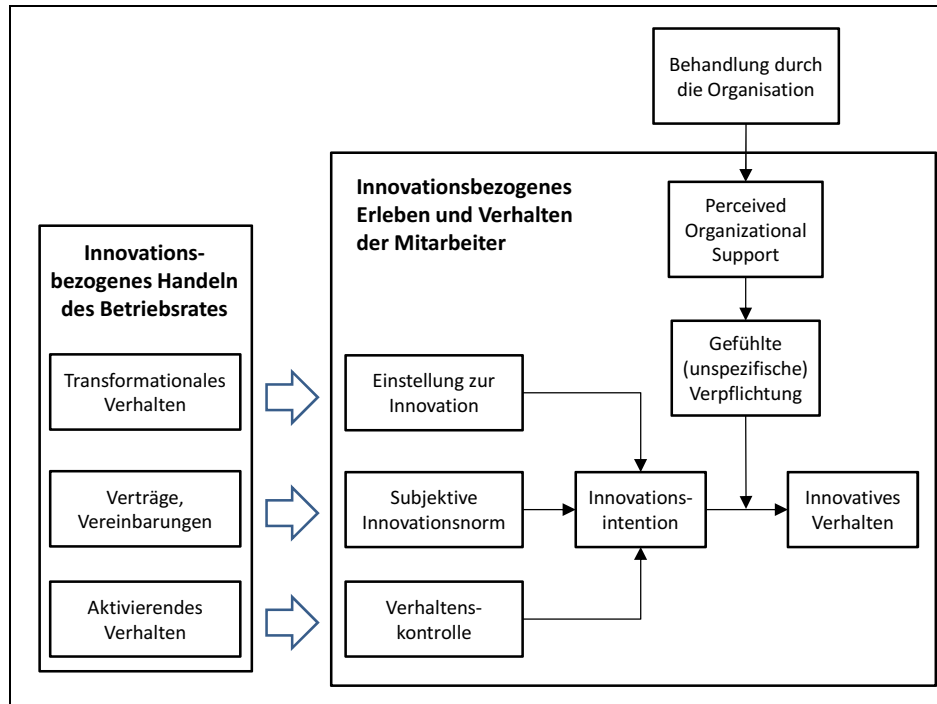


Abbildung 2: Psychologisches Forschungsmodell zum innovationsförderlichen Handeln von Betriebsräten

Einstellung, Norm und Verhaltenskontrolle führen – der Theorie folgend – zur Ausbildung einer Intention zu innovativem Verhalten, die wiederum mit hoher Wahrscheinlichkeit zu tatsächlichem innovativem Verhalten führen kann. Allerdings sollte die Intention, sich innovativ zu verhalten, erst dann in ein tatsächliches innovatives Verhalten in einem konkreten Unternehmen umgesetzt werden, wenn der Mitarbeiter sich vom Unternehmen „gut behandelt“ fühlt. In diesem Fall würde er sich verpflichtet fühlen, dem Unternehmen auch etwas zurückzugeben, und je stärker dieses Verpflichtungsgefühl ist, desto stärker sollte auch der Zusammenhang zwischen der Intention zu innovativem Verhalten und dem tatsächlichen innovativen Verhalten sein. Abbildung 2 veranschaulicht unser Forschungsmodell im Überblick. In den folgenden Abschnitten werden die Zusammenhänge genauer erläutert. Weiterhin werden konkrete Propositionen als Grundlage für nachfolgende empirische Studien abgeleitet.

#### 4.1 Theorie des geplanten (innovativen) Verhaltens der Mitarbeiter

Die Theorie geplanten Verhaltens bildet das zu erklärende Verhalten – hier das innovative Verhalten der Mitarbeiter – als eine manifeste, beobachtbare Reaktion in einer bestimmten Situation ab (vgl. Ajzen, 1991). Verhalten wird dabei als eine Funktion aus Intentionen und wahrgenommener Verhaltenskontrolle konzipiert, wobei die wahrgenommene Verhaltenskontrolle den Effekt der Intention auf das Verhalten moderiert. Eine positive Intention führt demnach nur dann zu angestrebtem Verhalten, wenn auch eine starke wahrgenommene Ver-

haltenskontrolle vorhanden ist. In der Praxis zeigt sich, dass die Intention und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle oft Haupteffekte auf das Verhalten haben, aber nicht signifikant miteinander interagieren.

*Intention zum innovativen Verhalten:* Die Intention beschreibt Ajzen (1991) als einen Indikator für die Bereitschaft einer Person, ein bestimmtes Verhalten auszuführen und gilt als unmittelbare Verhaltensantezedenz. Die Verhaltensabsicht enthält alle motivationalen Komponenten, die das Verhalten beeinflussen und sie gilt als Prädiktor dafür, wie sehr eine Person bereit ist, sich für eine Handlung anzustrengen. Das spezifische Verhalten, das es in dieser Arbeit vorherzusagen gilt, ist das *innovative Verhalten* der Mitarbeiter. Der unmittelbare Prädiktor für innovatives Verhalten ist demnach die *Absicht zu innovativem Verhalten*, d.h.: Wenn ein Mitarbeiter beabsichtigt innovativ zu sein, ist es wahrscheinlich, dass er dies auch tut. Allerdings ist kein perfekter Zusammenhang zwischen der Absicht zum innovativen Verhalten und dem innovativen Verhalten zu erwarten, da konkretes Verhalten immer auch von der jeweiligen Situation abhängt. So finden sich in Meta-Analysen stark schwankende Korrelationskoeffizienten für den Zusammenhang zwischen der Verhaltensabsicht und dem tatsächlichen Verhalten. Albarracin, Johnson, Fishbein, Muellerleile und Paige (2001) haben in einer Metaanalyse mit  $k = 96$  Studien beispielsweise geprüft, wie gut die Theorie des geplanten Verhaltens das tatsächliche Verhalten vorhersagt. Die Ergebnisse dieser Meta-Analyse zeigen eine durchschnittliche Korrelation von  $r = .45$  zwischen dem Verhalten und der Intention. In anderen Studien finden sich mittlere Korrelationen zwischen der Intention und dem tatsächlichen Verhalten, die zwischen  $r = .44$  und  $r = .96$  liegen (Sutton, 1998). Offenbar findet sich der von der Theorie postulierte Zusammenhang zwischen Intention und Verhalten auch in der Empirie wieder. Allerdings scheint die Stärke des Zusammenhangs stark zu schwanken, was die Frage nach eventuellen Moderatoren aufwirft. Diese Frage wird in Abschnitt 4.5 noch einmal gesondert diskutiert.

Die Verhaltensabsicht wiederum wird nach der Theorie des geplanten Verhaltens von drei Faktoren beeinflusst: (1) der Einstellung zu einem spezifischen Verhalten – hier also der Einstellung zum innovativen Verhalten, (2) der subjektiven Norm zu diesem Verhalten und (3) der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle. Diese drei Faktoren ihrerseits beruhen jeweils auf zugrunde liegenden Verhaltensüberzeugungen, normativen Überzeugungen bzw. Kontrollüberzeugungen. Diese Überzeugungen können als Kombination von unterschiedlichen Einflussfaktoren und Kovariaten stark variieren (vgl. zum Folgenden Ajzen & Fishbein, 2005).

1. *Einstellung zum innovativen Verhalten.* Die Einstellung zum innovativen Verhalten ist das Ausmaß, in dem ein Mitarbeiter innovatives Verhalten positiv oder negativ bewertet. Entsprechend eines Erwartung-mal-Wert-Modells hängt die Einstellung einer Person zum innovativen Verhalten zum einen von dem Wert des innovativen Verhaltens und den damit verbundenen Konsequenzen (*Valenz*) und zum anderen von der *Erwartung* ab, dass das innovative Verhalten zu den gewünschten Konsequenzen führt. Die spezifische Einstellung wird also beeinflusst durch eine Verhaltensüberzeugung. Diese wird definiert als die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Verhalten zu einem gegebenen Ergebnis führt. So hätte ein Mitarbeiter z.B. dann eine positive Einstellung zum innovativen Verhalten, wenn er der Ansicht wäre, dass innovatives Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Prämie nach sich zieht oder dazu beiträgt, dass der eigene Arbeitsplatz gesichert wird und wenn eine Prämie bzw. die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes einen hohen Wert für diesen Mitarbeiter hätten. Auch wenn eine Person viele solcher Überzeugungen zu einem bestimmten Verhalten hat, sind nur wenige in einem bestimmten Moment leicht zugänglich. Es wird angenommen, dass diese leicht zugänglichen Überzeugungen – in Kombination mit subjektiven Werten und Erwartungen – die aktuelle spezifische Einstellung zu einem Verhalten beeinflussen. Die Einstellungen der Mitarbeiter zum innovativen Verhalten könnten also dadurch verbessert werden, dass ihnen aufgezeigt wird, dass innovatives Verhalten positiven Konsequenzen wie z.B. eine größere Arbeitsplatzsicherheit hat, wodurch sich der Wert des innovativen Verhaltens erhöht, und auf welche Weise das innovative Verhalten der Mitarbeiter dazu beiträgt, den eigenen Arbeitsplatz bzw. den der Kollegen zu sichern, wodurch die Erwartung erhöht wird.
2. *Subjektive Innovationsnorm.* Die subjektive Norm beschreibt den sozialen Druck, der eine Person dazu bewegt, ein Verhalten zu zeigen oder nicht zu zeigen (Ajzen, 1991). Unter der subjektiven Innovationsnorm ist demnach der wahrgenommene soziale Druck zu verstehen, der einen Mitarbeiter bewegt, sich innovativ zu verhalten. In der subjektiven Innovationsnorm spiegeln sich Erwartungen des sozialen Umfelds im Hinblick auf das innovative Verhalten wider sowie die Bereitschaft der handelnden Person, diesen Erwartungen zu entsprechen. Normative Überzeugungen einer Person beeinflussen deren subjektive Norm. Diese normativen Überzeugungen entstehen durch den Einfluss von relevanten Referenzgruppen oder -personen und wirken auf wahrgenommene Verhaltenserwartungen der handelnden Person. Zur Referenzgruppe

zählen z.B. die Familie und Freunde; im Unternehmenskontext bilden u.a. Kollegen, Vorgesetzte und nicht zuletzt Mitglieder des Betriebsrats die Referenzgruppe. Die Erhöhung der subjektiven Innovationsnorm könnte beispielsweise dadurch erfolgen, dass eine relevante normative Referenzgruppe ihre diesbezüglichen Erwartungen an die Mitarbeiter explizit und konkret formuliert und entsprechend kommuniziert. Gleichzeitig müsste die jeweilige Referenzgruppe jedoch auch darauf achten, dass sie als relevante und legitime Instanz der Setzung von Normen anerkannt wird.

3. *Wahrgenommene Verhaltenskontrolle*. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle wird durch Kontrollüberzeugungen bestimmt und beschreibt die subjektive Wahrscheinlichkeit eines Individuums, ob es in der Lage sein wird, das betreffende Verhalten auszuführen. Kontrollüberzeugungen entstehen aufgrund der wahrgenommenen Anwesenheit von Faktoren, die das angestrebte Verhalten fördern oder behindern könnten. Es wird angenommen, dass diese Kontrollüberzeugungen, in Kombination mit der wahrgenommenen Stärke jedes Kontrollfaktors, die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflusst (Ajzen, 1991).

Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle wirkt über zwei Wege auf das Verhalten: Zum einen hat sie einen direkten Einfluss auf die Verhaltensabsicht und wirkt damit *indirekt* auf das Verhalten. Zum anderen nimmt die Theorie des geplanten Verhaltens in älteren Darstellungen (Ajzen, 1991) auch einen *direkten* Einfluss der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle auf das Verhalten an. „Diese Beziehung“, so Haddock und Maio (2007), „hängt von der tatsächlichen Kontrolle über die relevante Handlung ab; das heißt davon, ob das Verhalten auch wirklich ausgeführt werden kann. Einfach ausgedrückt: Obwohl Menschen vielleicht glauben mögen, dass sie das relevante Verhalten ausführen können, täuschen sie sich unter Umständen“. Neuere Ausführungen (Ajzen & Fishbein, 2005) postulieren einen *moderierenden* Einfluss der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle auf das zu erklärende Verhalten (siehe oben).

Die wahrgenommene innovationsbezogene Verhaltenskontrolle beschreibt das Ausmaß, in dem ein Mitarbeiter es sich selbst zutraut, kreativ zu sein und innovative Ideen zu entwickeln bzw. umzusetzen. Dieses Konstrukt weist eine große Ähnlichkeit zur innovationsbezogenen Selbstwirksamkeitserwartung auf (vgl. Ajzen, 1991, 2002), weshalb diese beiden Konzepte im Folgenden synonym verwendet werden. Selbstwirksamkeitserwartung wird definiert als „die Überzeugung einer Person, die Fähigkeit zu haben, ein bestimmtes Verhalten ausführen zu können“ (Schyns, 2001; S. 28)

und beschreibt damit die subjektive Erwartung eines Menschen, bestimmte Bereiche der eigenen Umwelt kontrollieren und wichtige Ziele erreichen zu können (vgl. Jonas & Leberherz, 2007). Diese Überzeugung kann sowohl allgemein als auch bereichsspezifisch gefasst werden, wobei Selbstwirksamkeitserwartungen hierarchisch aufgebaut sind. So definieren Schyns und von Collani (2002) beispielsweise eine eher allgemein gefasste berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, die sich allgemein auf die Herausforderungen bezieht, mit denen ein Mensch im Rahmen seines Berufslebens konfrontiert wird. Klusemann (2003) definiert demgegenüber eine auf innovatives Verhalten bezogene Selbstwirksamkeitserwartung. Auch hierbei handelt es sich um eine berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, die sich jedoch spezifisch auf innovatives Verhalten am Arbeitsplatz richtet (siehe auch Jaussi, Randel & Dionne, 2007).

Selbstwirksamkeitserwartung wird maßgeblich durch vier Faktoren beeinflusst: Die erfolgreiche Ausführung einer Handlung, das Beobachten der erfolgreichen Ausführung einer Handlung bei anderen Personen (Modelllernen), verbale Unterstützung, Ermunterungen bzw. positive Verstärkungen sowie die Attribution emotionaler Erregungszustände (Bandura, 1977; 2008; Schyns, 2001). Zur Förderung der innovationsbezogenen Selbstwirksamkeitserwartung bieten sich vor allem die ersten drei Faktoren an. So wird ein Mitarbeiter dann mehr innovationsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung haben, wenn er bereits mehrfach erfolgreich innovative Vorschläge erarbeitet und umgesetzt hat, wenn er mitbekommt, dass seine Kollegen erfolgreich innovative Vorschläge erarbeitet und umgesetzt haben und wenn er von anderen dazu ermuntert wird, es doch auch einmal zu versuchen, einen innovativen Vorschlag zu erarbeiten. Die Beeinflussung der Attribution emotionaler Erregungszustände im Unternehmen erscheint eher schwierig, weshalb diese im hier diskutierten Zusammenhang nicht weiter beachtet wird.

Eine Vielzahl empirischer Studien belegt, dass die Theorie des geplanten Verhaltens menschliches Verhalten in unterschiedlichen Kontexten gut vorhersagen kann (vgl. Frey et al., 2002). In Metaanalysen aus unterschiedlichen Verhaltensbereichen konnten die Zusammenhänge der Variablen in der Theorie des geplanten Verhaltens z.T. bestätigt werden (Ajzen, 1985; Sutton, 1998). Zum Beispiel haben Albarracin, Johnson, Fishbein, Muellerleile und Paige (2001) in einer Metaanalyse mit  $k = 96$  Studien geprüft, wie gut die Theorie des geplanten Verhaltens das tatsächliche Verhalten vorhersagt. Wie bereits erwähnt, zeigen die Ergebnisse eine durchschnittliche Korrelation von  $r = .45$  zwischen dem Verhalten und der Intenti-



on. Außerdem korreliert die Intention mit der Einstellung ( $r = .58$ ), der subjektiven Norm ( $r = .39$ ) und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle ( $r = .45$ ). Zur Vorhersage des innovativen Verhaltens von Mitarbeitern in Unternehmen mit Hilfe der Theorie des geplanten Verhaltens liegen bislang jedoch keine Befunde vor. Es ist jedoch zu erwarten, dass die Absicht der Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, durch die Einstellung der Mitarbeiter zu innovativem Verhalten, durch die subjektive Innovationsnorm und durch die wahrgenommene innovationsbezogene Verhaltenskontrolle bzw. Selbstwirksamkeitserwartung erklärt werden kann. Demnach ist die stärkste Absicht zu innovativem Verhalten zu erwarten, wenn die Mitarbeiter eine positive Einstellung zu innovativem Verhalten haben, eine starke subjektive Norm für innovatives Verhalten erleben und eine hohe Verhaltenskontrolle für innovatives Verhalten wahrnehmen.

**Proposition 1:** *Die Intention eines Mitarbeiters, sich innovativ zu verhalten, ist umso stärker, je positiver die Einstellungen des Mitarbeiters zu innovativem Verhalten sind, je stärker die subjektive Innovationsnorm des Mitarbeiters ist und je stärker die innovationsbezogene Verhaltenskontrolle bzw. Selbstwirksamkeitserwartung des Mitarbeiters ist.*

**Proposition 2:** *Je stärker die Intention eines Mitarbeiters, sich innovativ zu verhalten, desto eher wird er sich tatsächlich innovativ verhalten.*

#### **4.2 Einstellungsänderung durch transformationales Verhalten des Betriebsrates**

Die Einstellungen der Mitarbeiter zu innovativen Verhaltensweisen können nach den Überlegungen zur Theorie des geplanten Verhaltens durch eine Erhöhung der Valenz der mit innovativem Verhalten angestrebten Ziele sowie durch eine Erhöhung der Erwartung, dass innovatives Verhalten auch tatsächlich zur Erreichung der Ziele beiträgt, verbessert werden (Ajzen, 1991). Mitarbeiter haben also dann eine bessere Einstellung zum innovativen Verhalten, wenn damit ein für sie attraktives Ziel verbunden ist und wenn sie glauben, dass ihr eigenes innovatives Verhalten etwas dazu beiträgt, dass dieses Ziel auch erreicht werden kann.

Um die Einstellungen der Mitarbeiter zu innovativen Verhaltensweisen zu beeinflussen, können Betriebsräte versuchen, die Mitarbeiter vom Sinn solcher Verhaltensweisen zu überzeugen. Dies können sie dadurch erreichen, dass sie den angestrebten Zielzustand verdeutlichen, sie können z.B. selbst eine attraktive Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens (Vision) entwickeln und diese Vorstellung an die Mitarbeiter kommunizieren. Wenn sie es schaffen, die Mitarbeiter von dieser Vorstellung zu begeistern, dann ist anzunehmen, dass sich die Valenz des innovativen Verhaltens für die Mitarbeiter erhöht. Die Mitarbeiter bekommen auf

diese Weise eine Vorstellung davon, zu welchem Zweck sie innovativ sein sollen und für welches Ziel es sich lohnt, Ideen zu entwickeln und Vorschläge einzureichen. Gleichzeitig sollten Betriebsräte versuchen, die Erwartungen der Mitarbeiter, dass sich ihre innovativen Bemühungen auch lohnen und tatsächlich etwas zur Erreichung des großen Ziels beitragen, zu erhöhen. Sie sollten also kommunizieren, warum das innovative Verhalten der Mitarbeiter so wichtig ist und welche Bedeutung diesem Verhalten konkret für die Erreichung des in der Vision beschriebenen Zustands zukommt.

Die damit umschriebenen Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte werden am besten durch das in der Führungsforschung weit verbreitete Konzept der transformationalen Führung beschrieben, das zu den in den letzten Jahren am meisten untersuchten Konzepten der Führungsforschung zählt (Felfe, 2006; vgl. auch Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Die mit diesem Konzept beschriebenen Verhaltensweisen scheinen insbesondere für die Förderung der Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber innovativem Verhalten geeignet zu sein. Die Grundidee der transformationalen Führung besteht darin, dass Mitarbeiter auf einer emotionalen Ebene von den zu erreichenden Zielen begeistert werden. Aus diesem Grund rückt für die Mitarbeiter der reine Austausch von Gütern – hier Arbeitsleistung gegen Geld oder wie in Innovationsvereinbarungen vorgesehen: Innovationsleistungen gegen Arbeitsplatzsicherheit – in den Hintergrund. Transformational geführte Mitarbeiter streben die Ziele des Unternehmens also nicht nur an, weil sie dafür bezahlt oder – allgemeiner formuliert – belohnt werden, sondern weil sie von den Zielen des Unternehmens begeistert sind, sie für erstrebenswert halten und den Eindruck haben, sich für eine gute Sache einsetzen zu können (Burns, 1978; Bass, 1985).

Transformationale Führung besteht – der Idee von Bass (1985) folgend (vgl. auch Bass & Riggio, 2006; Felfe, 2006) – aus vier Komponenten: Das Vermitteln einer attraktiven Vision für das Unternehmen (*inspirierende Motivierung*), das vorbildliche Eintreten für diese Vision und das Aufzeigen der Bedeutung bestimmter Verhaltensweisen (*idealisierter Einfluss*), das Anregen der Mitarbeiter zum Überdenken etablierter Vorgehensweisen (*intellektuelle Stimulierung*) sowie die *individuelle Förderung* der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Weiterentwicklung. Ein sich transformational verhaltender Betriebsrat würde demnach selbst eine Vision für die Zukunft des Unternehmens entwickeln und diese glaubwürdig und motivierend an die Mitarbeiter kommunizieren. Er würde weiterhin darauf hinweisen, welche Bedeutung den Mitarbeitern auf dem Weg zur Erreichung dieser Vision zukommt und was die Mitarbeiter dafür tun müssen und würde selbst als Vorbild für diese Verhaltensweisen fungieren. Außer-

dem würde er die Mitarbeiter dazu anregen, die üblichen Arbeitsabläufe zu überdenken und Ideen zur Neugestaltung dieser Abläufe zu entwickeln.

Dabei stellt sich die Frage, ob auch Betriebsräte transformationale Führung praktizieren können. Da Betriebsräte selbst keinerlei Führungsposition und damit auch keinerlei Legitimation für Führungshandeln im Betrieb haben, können sie sicher nicht im klassischen Sinne führen. Zwar werden Betriebsräte von den Mitarbeitern gewählt und besitzen damit eine Legitimation, die Mitarbeiter gegenüber dem Management zu vertreten, was ihnen eine gewisse Form der Macht verleiht. Aus dieser Macht resultiert jedoch keinerlei Legitimation, Einfluss auf die Mitarbeiter selbst auszuüben i.S. einer Führung. Es kann jedoch angenommen werden, dass sie Mitarbeitern gegenüber häufiger Verhaltensweisen zeigen, die dem transformationalen Führungsverhalten ähnlich sind, wodurch sie ein gewisses Maß an Macht erwerben, die aus ihrer Person bzw. den ihnen zugeschrieben Eigenschaften resultiert (vgl. Nerdinger, 2008 zu verschiedenen Machtgrundlagen).

Wie bereits erörtert, werden Betriebsräte in den letzten Jahren immer häufiger als Co-Manager angesehen. Das bedeutet, dass sie in Teilen die Aufgaben von Führungskräften mit übernehmen (Stracke & Witte, 2006). Im Sinne einer allgemeinen Definition des Führungsbegriffes üben Betriebsräte als Co-Manager bewusst und zielbezogen einen gewissen Einfluss auf Mitarbeiter aus (vgl. Kort, 2008; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008). Da Betriebsräte jedoch keine Führungskräfte sind, soll im Folgenden nicht von transformationaler Führung sondern von *transformationalem Verhalten* der Betriebsräte die Rede sein.

In verschiedenen Fallstudien zum Handeln von Betriebsräten im Kontext von Veränderungen zeigte sich, dass Betriebsräte in verschiedenen Unternehmen mit unterschiedlichen Gestaltungsansprüchen an ihre Tätigkeit herangehen. So berichten Otto und Stracke (2007) beispielsweise über ein Veränderungsprojekt in einem deutschen Stahlunternehmen, in dem sich der Betriebsrat eher als Befürworter und weniger als Manager dieses Projektes sah. Mit anderen Worten: Der Betriebsrat war in diesem Unternehmen passiv und verfolgte keinen eigenen Gestaltungsanspruch. Er definierte seine eigene Funktion nicht als aktiver Gestalter, sondern als Begleiter, der den Mitarbeitern vor allem die Angst vor den anstehenden Veränderungen nehmen sollte. Stracke und Witte (2006) berichten dagegen über ein Unternehmen der Automobilbranche, in dem der Betriebsrat eine eigene Personalstrategie angestoßen hat und auch darüber hinaus „eigene Vorstellungen und Ideen zur Gestaltung von Innovationsprozessen entwickelt“ hat (Stracke & Witte, 2006; S. 27). In diesem Unternehmen war der Betriebsrat eher aktiv und hatte einen konkreten Gestaltungsanspruch, der sich z.B. in der Entwicklung

einer eigenen Personalstrategie niederschlug. In Bezug auf transformationale Verhaltensweisen der Betriebsräte ist zu erwarten, dass Betriebsräte, die mit einem aktiven Gestaltungsanspruch an ihre Arbeit herangehen und eigene Strategien, Vorstellungen und Ideen entwickeln, sich auch verstärkt transformational verhalten, um die Mitarbeiter von ihren Vorstellungen und Ideen zu überzeugen.

**Proposition 3:** *Betriebsräte, die selbst einen aktiven Gestaltungsanspruch für das Unternehmen verfolgen und aktiv gegenüber der Geschäftsleitung auftreten, zeigen mehr transformationale Verhaltensweisen als passive bzw. lediglich reaktiv agierende Betriebsräte.*

Zu den Auswirkungen transformationaler Verhaltensweisen der Betriebsräte auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter liegen bislang keine empirischen Befunde vor. Wie jedoch bereits in Abschnitt 2.2.3 angedeutet wurde, haben empirische Studien gezeigt, dass transformationale Führung in einem positiven Zusammenhang mit innovativen Verhaltensweisen der Mitarbeiter steht. Je stärker eine Führungskraft transformational führt, desto innovativer verhalten sich die Mitarbeiter. So untersuchten z.B. Detert und Burris (2007) den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Voice-Behavior, einem Verhalten, das im Wesentlichen dem Einreichen von Verbesserungsvorschlägen entspricht (Van Dyne & LePine, 1998). In einer Untersuchung (Studie 1) an 3153 Mitarbeitern einer Restaurantkette und einer zweiten Untersuchung (Studie 2) an 270 Schichtmanagern der gleichen Restaurantkette fanden Detert und Burris (2007) heraus, dass transformationale Führung in einem positiven Zusammenhang zu Voice-Behavior steht ( $r = .30$ ) und dass dieser Zusammenhang durch eine höhere psychologische Sicherheit vermittelt wird. In Studie 2 zeigte sich, dass dieser Zusammenhang auch im Längsschnitt zu beobachten ist: Transformationale Führung steht in einem positiven Zusammenhang mit dem 10 Monate später gemessenen Voice-Behavior ( $r = .28$ ). Dies lässt sich als Hinweis darauf interpretieren, dass transformationale Führung eine Ursache für Voice-Behavior ist. In anderen Studien fanden sich ebenfalls positive Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und innovativen Verhaltensweisen der Mitarbeiter (z.B. Janssen, 2002; Kearney, 2005; Pundt & Schyns, 2005; Rowold & Streich, 2007).

Obwohl in der bisherigen Forschung noch nicht vollständig empirisch geklärt werden konnte, über welche Mechanismen transformationale Führungskräfte ihren Einfluss auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter ausüben, gehen wir in unserem Modell davon aus, dass dieser Einfluss über eine Veränderung der Einstellungen der Mitarbeiter zum innovativen Verhalten ausgeübt wird. Den Ideen von Gebert (2002; 2004) folgend, üben transformationale Führungskräfte ihren Einfluss auf das innovative Verhalten über die Veränderung der Situations-

---

wahrnehmung der Mitarbeiter aus. Indem transformationale Führungskräfte den Mitarbeitern eine Vision vermitteln, geben sie ihnen ein Gefühl davon, was alles noch getan werden muss, um diese Vision erreichen zu können. Gebert (2002) fasst dies unter den Begriff des wahrgenommenen *Veränderungsbedarfs*. Indem transformationale Führungskräfte dazu auffordern, bekannte Vorgehensweisen neu zu überdenken, vermitteln sie auch den Eindruck, dass Veränderungen im Unternehmen prinzipiell möglich sind. Dies fasst Gebert (2002) unter den Begriff der wahrgenommenen *Veränderungsfähigkeit*.

Durch die Erhöhung des wahrgenommenen Veränderungsbedarfs erhöhen transformationale Führungskräfte zum einen die Valenz des innovativen Verhaltens, denn ein Weg zur Erreichung der Vision und damit zur Deckung des wahrgenommenen Veränderungsbedarfs ist das innovative Verhalten der Mitarbeiter. Zum anderen sorgen sie damit für eine höhere Erwartung der Mitarbeiter, dass ihre innovativen Verhaltensweisen auch tatsächlich dazu führen, dass sich im Unternehmen etwas ändert und auf diese Weise die Vision erreicht werden kann. Zusammenfassend kann also davon ausgegangen werden, dass transformationale Führung zu positiven Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber innovativen Verhaltensweisen führt, was wiederum die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Mitarbeiter solche Verhaltensweisen auch tatsächlich zeigen.

Pearce und Sims (2002) berichten über eine Studie, in der sie zeigen konnten, dass transformationale Führung auch dann ihre Wirkungen entfalten kann, wenn sie von den Mitgliedern eines Teams ausgeübt wird. Sie untersuchten diese Idee einer auf alle Mitglieder einer Gruppe verteilten Führung (*Shared Leadership*; vgl. dazu auch Pearce & Conger, 2003) im Rahmen einer Längsschnittstudie an einer Stichprobe von 71 Change-Management-Teams. Die Daten zum Führungsverhalten von Seiten des formellen Vorgesetzten bzw. zum Führungsverhalten des ganzen Teams wurden zum ersten Zeitpunkt erhoben. Zum zweiten Messzeitpunkt – 6 Monate später – wurde die Effektivität der Gruppen gemessen, und zwar aus Sicht des direkten Vorgesetzten, aus Sicht der Kunden und aus Sicht des Teams selbst. In einem direkten Vergleich des Einflusses des formalen Vorgesetzten bzw. des gesamten Teams zeigte sich, dass transformationale Führung wirksam ist, wenn sie vom formalen Vorgesetzten ausgeübt wird. Unabhängig davon hat transformationale Führung jedoch auch dann einen Einfluss auf die Effektivität, wenn sie von den Mitgliedern des gesamten Teams praktiziert wird.

Aus den Befunden von Pearce und Sims (2002) lässt sich schließen, dass transformationale Führung auch dann wirksam sein kann, wenn sie nicht vom direkten Vorgesetzten praktiziert wird. Überträgt man dies auf das Handeln des Betriebsrates, so müsste man vermuten, dass

transformationales Verhalten des Betriebsrates ebenfalls einen Einfluss auf das innovative Verhalten bzw. die Einstellungen der Mitarbeiter zum innovativen Verhalten haben müsste.

**Proposition 4:** *Transformationales Verhalten von Seiten des Betriebsrates fördert positive Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber innovativem Verhalten, was sich wiederum positiv auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter auswirkt.*

### 4.3 Definition von Verhaltensnormen durch das Handeln des Betriebsrates

Wie in Abschnitt 4.1 dargestellt wurde, kann die subjektive Innovationsnorm der Mitarbeiter dadurch beeinflusst werden, dass eine relevante Referenzgruppe konkrete Erwartungen bezüglich innovativer Verhaltensweisen an die Mitarbeiter richtet. Martins et al. (2008) haben den Betriebsrat als normative Referenzgruppe für Mitarbeiter betrachtet, der damit unter anderem einen Einfluss darauf hat, wie sich Personen im Unternehmen zu verhalten haben, und damit die subjektive Norm der Mitarbeiter prägt (Merton, 1959; vgl. zum Konzept der normativen Referenzgruppe Carmeli & Schaubroeck, 2007). Aufgrund seiner Position im Unternehmen und seiner Instrumente zur Förderung von Innovation hat der Betriebsrat verschiedene Möglichkeiten, die subjektive Innovationsnorm der Mitarbeiter zu beeinflussen. Dazu zählen Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen, Initiativen des Betriebsrates nach § 92a des Betriebsverfassungsgesetzes sowie die Kommunikation des Betriebsrates im persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern.

*Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen.* Die zwischen dem Betriebsrat (eventuell unter Einbeziehung der Gewerkschaften bzw. Tarifparteien) und dem Management abgeschlossenen Vereinbarungen können Zusagen des Betriebsrats enthalten, wonach die Mitarbeiter gezielt innovative Ideen erarbeiten und umsetzen bzw. Innovationsprozesse im Unternehmen unterstützen. Damit werden die Erwartungen des Management und des Betriebsrats an die Mitarbeiter explizit formuliert. Zur subjektiven Verhaltensnorm für die Mitarbeiter werden diese Zusagen aber erst, wenn die in den Vereinbarungen festgeschriebenen Erwartungen den Mitarbeitern gegenüber kommuniziert werden, d.h. der Mitarbeiter auch von dieser Norm erfährt. Die Kommunikation der Erwartungen auf der Basis der Vereinbarungen kann sowohl durch das Management als auch durch den Betriebsrat erfolgen und zu einer subjektiven Norm bei den Mitarbeiter führen, wenn beide Akteure als wichtige Referenzgruppen für Mitarbeiter angesehen werden und normbestimmend wirken. Das Management stellt aufgrund seiner Weisungsbefugnisse und der Positionsmacht den Mitarbeitern gegenüber in der Regel eine relevante Referenzgruppe dar und baut über die entsprechende Machtausstattung einen

---

mehr oder weniger großen Druck auf die Mitarbeiter auf, innovativ zu handeln. Auch der Betriebsrat kann zur Bestimmung der subjektiven Norm beitragen. Dabei ist jedoch entscheidend, inwieweit die Mitarbeiter den Betriebsrat als bedeutsame Referenzgruppe erleben. In erster Linie sollte er allein dadurch eine bedeutsame Referenzgruppe sein, da er das von den Mitarbeitern selbst gewählte Gremium der Interessenvertretung der Mitarbeiter im Unternehmen darstellt. Jedoch wird nicht jeder gewählte Betriebsrat von dem Mitarbeiter gleichermaßen akzeptiert. Ein schwacher Betriebsrat, der gegenüber der Geschäftsführung nichts ausrichten kann bzw. will, der daraufhin als die rechte Hand der Geschäftsführung empfunden wird und z.B. aus der Sicht der Mitarbeiter eher kampflös alle von der Geschäftsführung geforderten Zusagen in den Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen gibt, wird nicht oder nur wenig von den Mitarbeitern akzeptiert sein. Sein Einfluss als normative Referenzgruppe für die Mitarbeiter bezüglich des innovativen Verhaltens wird nicht gegeben oder nur gering sein. Ein von den Mitarbeitern akzeptierter Betriebsrat, der gegenüber dem Management die Interessen der Mitarbeiter stark vertritt und im Unternehmen mächtig ist, wird hingegen eher eine Referenzgruppe für die Mitarbeiter darstellen. Die Erwartungen eines solchen Betriebsrates werden sich effizienter und effektiver zur subjektiven Norm der Mitarbeiter entwickeln. Damit kann die Dimension „Macht des Betriebsrats“ (Nienhäuser, 2005) darüber entscheiden, inwieweit der Betriebsrat als Referenzgruppe bei den Mitarbeitern fungiert und die subjektive Verhaltensnorm bezüglich innovativen Verhaltens beeinflussen kann.

Andere Betriebsvereinbarungen, die Absprachen zwischen dem Management und dem Betriebsrat über das innovative Verhalten der Mitarbeiter und den Umgang mit den Ideen enthalten, wie z.B. Vereinbarungen zum betrieblichen Vorschlagswesen, können weitestgehend analog zu den Innovationsvereinbarungen zu Innovationen im Unternehmen beitragen. Daher soll hier keine gesonderte Diskussion dieser Betriebsvereinbarungen erfolgen.

*Initiativen des Betriebsrats nach § 92a BetrVG.* Denkbar wäre, dass der Betriebsrat durch das direkte Einbringen von innovativen Ideen in das Unternehmen entsprechend des § 92a BetrVG (s.u. 3.3.2) die subjektive Verhaltensnorm der Mitarbeiter beeinflussen kann. Das Einbringen eigener Ideen durch den Betriebsrat kann den Mitarbeitern verdeutlichen, dass auch von ihnen – wie von allen anderen Personen im Unternehmen – innovatives Verhalten erwartet wird. Auch hier ist wieder entscheidend, ob der Betriebsrat als wichtige Referenzgruppe bezüglich des innovativen Verhaltens wirksam wird. Der Effekt der eigenen Initiativen des Betriebsrats auf die subjektiven Erwartungen der Mitarbeiter wird gering sein, wenn die Mitarbeiter den Betriebsrat als schwach erleben und ihn nicht akzeptieren. Dann entstünde

vermutlich keine entsprechende subjektive Norm des Mitarbeiters aus dem vorgelegten Verhalten des Betriebsrats. Ein Effekt wäre zu erwarten, wenn der Betriebsrat von den Mitarbeitern als Referenzgruppe angesehen wird, der durch sein eigenes innovatives Verhalten die Norm für das innovative Verhalten der Mitarbeiter setzt.

*Kommunikation des Betriebsrats.* Der Betriebsrat kann seine vielfältigen Möglichkeiten des direkten Kontakts mit den Mitarbeitern nutzen, Erwartungen gegenüber den Mitarbeitern zu kommunizieren und damit die subjektive Norm der Mitarbeiter zu beeinflussen.

Zum einen kann der Betriebsrat eigene Erwartungen an die Mitarbeiter hinsichtlich ihres innovativen Verhaltens haben, diese den Mitarbeitern gegenüber äußern und damit die subjektive Norm der Mitarbeiter direkt beeinflussen. Stärkere Erwartungen des Betriebsrats werden nach Ajzen (1991) zu einer stärkeren subjektiven Norm bei den Mitarbeitern führen.

Kommunikation des Betriebsrats kann zudem unterstützend zum diskutierten Einfluss durch die Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen sowie der Initiativen nach § 92a BetrVG wirken und hätte damit eine moderierende Wirkung im Zusammenhang zwischen den vom Betriebsrat angewendeten Instrumenten und den subjektiven Normen der Mitarbeiter. Hier scheint von besonderer Bedeutung zu sein, dass der Betriebsrat den Mitarbeitern gegenüber möglichst detailliert die Inhalte der Vereinbarungen bzw. seiner Initiativen deutlich macht und herausstellt, was sich daraus gegebenenfalls für Erwartungen an die Mitarbeiter und ihr innovatives Verhalten ergeben. Hinsichtlich der Wirksamkeit dieser Kommunikation durch den Betriebsrat ist erneut das Ausmaß entscheidend, in welchem der Betriebsrat akzeptiert und als Referenzgruppe von den Mitarbeitern angesehen wird.

Darüber hinaus kann der Betriebsrat auch Einfluss darauf ausüben, inwieweit subjektive Normen durch die Erwartungen des Managements entstehen: Er kann in direkten Gesprächen mit Mitarbeitern die Position des Managements bezüglich innovativer Prozesse erläutern und damit die Erwartungen des Managements zu den Mitarbeitern transportieren. In diesem Falle wirkt die Kommunikation des Betriebsrats als Moderator in der Beziehung zwischen den Erwartungen des Managements und der subjektiven Norm zum innovativen Verhalten. Auch kann der Betriebsrat den Aufbau einer starken subjektiven Verhaltensnorm beim Mitarbeiter bremsen, wenn er z.B. in Gesprächen mit Mitarbeitern die vom Management geäußerten Erwartungen an das innovative Verhalten der Mitarbeiter relativiert.

Im Rahmen der Betriebsratsarbeit kann diese Kommunikation zur Beeinflussung der subjektiven Norm per direkter Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern oder ganzen Mitarbeitergruppen,



per Stellungnahmen bzw. Vorträgen im Rahmen von Betriebsversammlungen, per Betriebsratszeitung, Betriebsratsinformationen per E-Mail etc. erfolgen. Insgesamt werden aus diesen Ausführungen zum Einfluss des Betriebsrats auf die subjektive Verhaltensnorm die folgenden Propositionen deutlich:

**Proposition 5:** *Wenn zwischen dem Betriebsrat und dem Management eine Sanierungs- und Innovationsvereinbarung abgeschlossen wurde, in der eine Zusage des Betriebsrats enthalten ist, dass die Mitarbeiter Innovationen im Unternehmen erarbeiten, fördern und umsetzen, so ist die subjektive Verhaltensnorm der Mitarbeiter bezüglich des innovativen Verhaltens größer als wenn keine Sanierungs- und Innovationsvereinbarung geschlossen wurde.*

**Proposition 6:** *Je mehr der Betriebsrat Initiativen gemäß § 92a BetrVG einbringt, desto stärker ist die subjektive Norm der Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen.*

**Proposition 7:** *Je höher die Erwartungen des Betriebsrats an die Mitarbeiter sind, innovatives Verhalten zu zeigen, desto höher ist die subjektive Norm der Mitarbeiter bezüglich des innovativen Verhaltens.*

**Proposition 8:** *Je höher die Erwartungen des Managements an die Mitarbeiter sind, innovatives Verhalten zu zeigen, desto höher ist die subjektive Norm der Mitarbeiter bezüglich des innovativen Verhaltens.*

**Proposition 9:** *Die Zusammenhänge in den Propositionen 5, 6 und 7 steigen mit dem Ausmaß, in dem die Mitarbeiter den Betriebsrat als Referenzgruppe ansehen (Moderationshypothese).*

**Proposition 10:** *Die Zusammenhänge in den Propositionen 5, 6 und 7 steigen mit der Intensität der Kommunikation des Betriebsrats mit den Mitarbeitern über die Inhalte und Bedeutungen der Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen bzw. die Initiativen nach § 92 a BetrVG.*

#### **4.4 Subjektive Verhaltenskontrolle durch aktivierendes Verhalten des Betriebsrates**

Die innovationsbezogene Verhaltenskontrolle bzw. die innovationsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung eines Mitarbeiters kann dadurch gesteigert werden, dass der Mitarbeiter Gelegenheit bekommt, innovative Verhaltensweisen erfolgreich auszuführen, das innovative Verhalten anderer Mitarbeiter zu beobachten sowie dadurch, dass der Mitarbeiter verbale Unterstützung erfährt (Bandura, 1977; 2008; Schyns, 2001). Diese Faktoren sollen im Folgenden als Ansatzpunkte für die Beantwortung der Frage dienen, was der Betriebsrat zur Steigerung der innovationsbezogenen Verhaltenskontrolle beitragen kann.

---

Die erfolgreiche *Ausführung einer Handlung* ist dabei der wichtigste Faktor bei der Entstehung von Selbstwirksamkeitserwartungen (Bandura, 1977, 1986, 2008). Wollen Betriebsräte die innovationsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter und damit die wahrgenommene Verhaltenskontrolle der Mitarbeiter in Bezug auf innovatives Verhalten fördern, so könnten sie dafür sorgen, dass Mitarbeiter eine innovative Handlung ausführen. Sie könnten Mitarbeiter ermuntern, z.B. eigene Vorschläge zu entwickeln und einzureichen und ihnen die entsprechenden Gelegenheiten dazu verschaffen. Solche Gelegenheiten könnten dadurch geschaffen werden, dass die Betriebsräte einzelne Mitarbeiter in die Lösung von Problemen einbeziehen. Vorteil dabei wäre, dass die Mitarbeiter in einem „geschützten Rahmen“ eines Problemlösungsteams die Gelegenheit bekommen, einen Vorschlag zu erarbeiten, jedoch nicht alleine für die Problemlösung verantwortlich sind. Erarbeitet der Mitarbeiter in diesem Rahmen einen guten Vorschlag, der von den anderen anerkannt wird, kann er dies als Erfolg wahrnehmen und sich beim nächsten Mal mit größerer Wahrscheinlichkeit zutrauen, selbst einen Vorschlag zu machen. Seine Selbstwirksamkeitserwartung in Bezug auf innovatives Verhalten würde sich also durch die erfolgreiche Ausführung des entsprechenden Verhaltens erhöhen.

Ein zweiter wichtiger Faktor bei der Entstehung der Selbstwirksamkeitserwartung sind stellvertretende Erfahrungen, die ein *Lernen am Modell* ermöglichen (Bandura, 1977, 1986, 2008). Betriebsräte, die selbst ebenfalls viele Verbesserungsvorschläge machen, können als ein solches Modell wirken und auch damit die innovationsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter erhöhen. Macht ein Betriebsrat viele Verbesserungsvorschläge und hat damit Erfolg, so können die Mitarbeiter ihn dabei beobachten, dabei indirekt lernen und daraus schließen, dass sie selbst auch in der Lage sein müssten, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Voraussetzung wäre allerdings, dass die Mitarbeiter den Betriebsrat als ähnlich und als zur Gruppe der Mitarbeiter zugehörig erleben. Ähnlichkeit ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass ein Modell als solches wirken kann (Schyns, 2001). Alternativ kann der Betriebsrat die innovationsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter auch dadurch fördern, dass er auf erfolgreiche Kollegen verweist, die bereits Verbesserungsvorschläge eingereicht haben, deren Vorschlag prämiert und vielleicht sogar umgesetzt wurde. Auch hier würde der Mechanismus des Modelllernens dafür sorgen, dass sich die innovationsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter erhöht.

Der dritte und vermutlich wichtigste Ansatzpunkt für die Förderung der innovationsbezogenen Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter durch das Handeln des Betriebsrates ist die

---

*verbale Unterstützung* (vgl. Bandura, 1977, 1986, 2008). Betriebsräte können die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter in Bezug auf innovatives Verhalten dadurch erhöhen, dass sie die Mitarbeiter ermuntern oder direkt auffordern, Verbesserungsvorschläge zu machen und sie dabei positiv verstärken, indem sie beispielsweise Interesse an den Ideen der Mitarbeiter zeigen. Sie könnten die Mitarbeiter auch direkt unterstützen, wenn es z.B. um das Ausfüllen komplizierter Formulare oder auch um die Suche nach geeigneten Kommunikationskanälen für die Verbesserungsvorschläge geht.

Der vierte Ansatzpunkt – die *Attribution emotionaler Erregungszustände* (Bandura, 1977, 1986, 2008) – scheint für das Betriebsratshandeln weniger von Relevanz zu sein. Dies würde voraussetzen, dass Betriebsräte in einem sehr engen Kontakt zu den Mitarbeitern stehen und erkennen können, zu welchem Zeitpunkt die Mitarbeiter eine starke emotionale Erregung verspüren, dann könnten sie ihnen dabei helfen, diese Erregung selbstwirksamkeitsförderlich zu attribuieren. Da ein solch intensiver Kontakt sicherlich in den wenigsten Fällen gegeben sein dürfte, scheint dieser Faktor kein geeigneter Ansatzpunkt für das Betriebsratshandeln zu sein.

Alle hier diskutierten Verhaltensweisen werden bei Kauffeld, Jonas, Grote, Frey und Frieling (2004) als Dimension des Innovationsklimas und dort unter dem Begriff der *aktivierenden Führung* beschrieben. Aktivierende Führung umfasst folgende Verhaltensweisen von Führungskräften: Die Unterstützung des Mitarbeiters bei Verbesserungsvorschlägen, ein sichtbares Interesse an den Ideen und Vorschlägen der Mitarbeiter, die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Lösung von Problemen, die direkte Aufforderung der Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen. Auch zählt dazu, dass Führungskräfte selbst Vorschläge einreichen. So trägt die Einbeziehung der Mitarbeiter in die Lösung von Problemen dazu bei, dass die Mitarbeiter erfolgreich innovativ handeln können, wodurch sich ihre Selbstwirksamkeitserwartung erhöhen dürfte. Reichen Führungskräfte Vorschläge selbst ein, so können sie als Rollenmodell angesehen werden, und die Mitarbeiter beziehen aus diesen indirekten Erfahrungen ebenfalls eine erhöhte Selbstwirksamkeitserwartung. Die direkte Aufforderung der Mitarbeiter, Vorschläge einzureichen, ihre Unterstützung dabei sowie das Interesse an den Vorschlägen der Mitarbeiter können als verbale Unterstützung der Mitarbeiter interpretiert werden, wodurch sich ebenfalls die Selbstwirksamkeitserwartung erhöhen sollte.

Ähnlich wie beim Konzept der transformationalen Führung stellt sich hier die Frage, inwieweit Betriebsräte aktivierende Führung praktizieren können. Dazu wird ähnlich argumentiert wie in Abschnitt 4.2: Betriebsräte können aufgrund fehlender Legitimation nicht im klassischen Sinne führen. Gleichwohl können sie die Mitarbeiter beeinflussen; und da die unter

dem Begriff der aktivierenden Führung zusammengefassten Verhaltensweisen keineswegs reine Führungsaufgaben beschreiben, ist anzunehmen, dass auch Betriebsräte solche Verhaltensweisen zeigen können. Der besseren Verständlichkeit wegen wird jedoch auch hier nicht von aktivierender Führung sondern von *aktivierendem Verhalten* der Betriebsräte gesprochen.

**Proposition 11:** *Aktivierendes Verhalten des Betriebsrates erhöht die innovationsbezogene Selbstwirksamkeitserwartung und die subjektive Verhaltenskontrolle der Mitarbeiter und erhöht auf diese Weise die Wahrscheinlichkeit innovativer Verhaltensweisen der Mitarbeiter.*

#### 4.5 Organisationale Unterstützung als Moderator

Die Theorie des geplanten Verhaltens geht von einem engen Zusammenhang zwischen der Verhaltensintention und dem tatsächlich gezeigten Verhalten aus. In verschiedenen empirischen Studien erwies sich dieser Zusammenhang in seiner Stärke als recht unterschiedlich: Ajzen (1985) liefert im Jahre 1985 eine Übersicht zu bis dahin publizierten empirischen Untersuchungen, aus der zu erkennen ist, dass der korrelative Zusammenhang zwischen der Intention und dem Verhalten zwischen .55 und .96 variiert. Sutton (1998) macht in seiner Zusammenstellung verschiedener Meta-Analysen und Einzelstudien deutlich, dass der korrelative Zusammenhang zwischen der Verhaltensintention und dem gezeigten Verhalten zwischen  $r = .44$  und  $r = .62$  liegt. Sutton konstatiert dazu: „Prediction of behavior was lower, as expected, and more variable” (Sutton, 1998, p. 1320). Mohiyeddini und Bauer (2007) fanden beispielsweise in ihrer Studie einen vergleichsweise geringen Zusammenhang zwischen der Intention zu sportlichen Aktivitäten und dem gezeigten Verhalten – als Trainingszeit gemessen – von  $\beta = .35$ . Während der Zusammenhang zwischen der Intention und dem Verhalten auf der Basis dieser Untersuchungen stets als mittel bis stark eingeschätzt werden kann (vgl. Bühner, 2006), so weist doch die große Bandbreite der Korrelationen darauf hin, dass in diesem Zusammenhang möglicherweise auch Moderatoren wirksam werden. Sutton (1998) gibt beispielsweise zu bedenken, dass der situative Einfluss entscheidet, inwieweit aus der Intention ein entsprechendes Verhalten folgt. Neben solchen externen Barrieren können aber auch interne Barrieren, d.h. Aspekte in der Person, wie z.B. deren Erfahrungen, diesen Zusammenhang beeinflussen (vgl. Mohiyeddini & Bauer, 2007).

Im Kontext des Verhaltens von Individuen in Organisationen und damit auch mit Blick auf innovatives Verhalten wären verschiedene Moderatoren denkbar, die auf den Zusammenhang zwischen der Intention und dem Verhalten Einfluss haben. Beispielsweise könnten unangenehme Arbeitsbedingungen in der Organisation eine Person davon abhalten, ihre möglicher-

weise vorhandene Intention, innovatives Verhalten für eine Organisation zu zeigen, in ein entsprechendes Verhalten umzusetzen. Zu einem ähnlichen Effekt könnte auch eine als unfair wahrgenommene Entlohnung in der Organisation führen.

Um die Betrachtung nicht nur auf solche Einzelaspekte der Organisation zu beschränken, sondern viele dieser organisationalen Aspekte gebündelt zu berücksichtigen, schlagen wir als Moderator zwischen der Verhaltensintention und dem gezeigten Verhalten die wahrgenommene organisationale Unterstützung entsprechend der Theorie der organisationalen Unterstützung (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986) vor. Dieses Konzept hilft, verschiedene Aspekte und Verhaltensweisen der Organisation zu betrachten, die für das Erleben und Verhalten eines Individuums in der Organisation wichtig sind und damit eine Erklärung liefern können, in welchen Fällen die Intention auch zu innovativem Verhalten führt.

Die Theorie der organisationalen Unterstützung („organizational support theory“) wurde entwickelt, um die Beziehung zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind, zu beschreiben. Dieser Theorie folgend neigen Mitarbeiter dazu, dem Unternehmen menschliche Eigenschaften zuzuschreiben, die das Unternehmen in der Wahrnehmung der Mitarbeiter zu einem handelnden Subjekt machen. Dem Unternehmen wird damit die Verantwortung dafür zugeschrieben, wie es die Mitarbeiter behandelt (Eisenberger et al., 1986).

Aus der Art und Weise, wie ein Unternehmen die Mitarbeiter behandelt, schließen die Mitarbeiter darauf, was das Unternehmen von ihnen hält. Behandelt das Unternehmen die Mitarbeiter gut, d.h. belohnt es den Einsatz der Mitarbeiter angemessen, sorgt es für angenehme Arbeitsbedingungen, werden die Mitarbeiter von den Führungskräften ausreichend unterstützt und herrscht prozedurale Gerechtigkeit, dann fällt diese Schlussfolgerung positiv aus, und die Mitarbeiter nehmen in den Begriffen der Theorie organisationale Unterstützung wahr („perceived organizational support“, POS; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Auf der Basis der Reziprozitätsidee macht die Theorie folgende Vorhersage: Je mehr organisationale Unterstützung die Mitarbeiter wahrnehmen, desto mehr erlebt der Mitarbeiter ein allgemeines Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Organisation: Die Mitarbeiter fühlen sich verpflichtet, der Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele zu helfen (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Aselage & Eisenberger, 2003).

Diese Verpflichtungsgefühle der Mitarbeiter aufgrund der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung können als Moderator in der Wirkungsbeziehung zwischen der Intention, inno-

vatives Verhalten zu zeigen, und dem daraus tatsächlich erwachsenen innovativen Verhalten fungieren. Fühlen die Mitarbeiter eine starke Verpflichtung gegenüber der Organisation, so sind sie stark motiviert, für die Organisation zu handeln. Während damit ein hohe Intensität und Ausdauer für ihr Handeln (Nerdinger, 1995) einhergeht, ist jedoch die Richtung des Handelns noch unspezifisch: Die Mitarbeiter haben eine starke Motivation, die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen. Welche genauen Ziele das sind und welches konkrete Verhalten damit zu zeigen ist, erklärt die Theorie der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung nicht. Haben die Mitarbeiter eine Intention zu einem spezifischen Verhalten, wie z.B. die Intention zum innovativen Verhalten, kann ihnen das eine klare Richtung für ihre starke Motivation geben. Folglich würde bei wahrgenommener organisationaler Unterstützung und dem daraus folgenden Verantwortungsgefühl gegenüber der Organisation diese spezifische Intention zu innovativem Verhalten auch häufiger zu innovativem Verhalten führen. Erleben die Mitarbeiter hingegen keine organisationale Unterstützung und damit kein Verantwortungsgefühl gegenüber der Organisation, wird aus der Intention, sich innovativ zu verhalten, weniger oder kein innovatives Verhalten folgen. Die Mitarbeiter sind in diesem Falle nicht motiviert, innovatives Verhalten zu zeigen, auch wenn z.B. eine starke Norm zum innovativen Verhalten bestehen sollte und die Führungskräfte beispielsweise diesbezüglich hohe Erwartungen an die Mitarbeiter haben.

Das Zusammenwirken von wahrgenommener organisationaler Unterstützung und dem innovativen Verhalten wurde bisher kaum untersucht. Lediglich Eisenberger, Fasolo und Davis-LaMastro (1990) betrachteten in ihrer Fragebogenuntersuchung mit N=422 Lohnarbeitern und N=109 Mitarbeitern der Führungsebene eines großen Stahlwerks den Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung und den freiwillig erbrachten innovativen Leistungen der Mitarbeiter. Im Fragebogen ließen die Autoren zunächst die wahrgenommene organisationale Unterstützung durch die Befragten einschätzen. Am Ende des Fragebogens hatten die Mitarbeiter die Möglichkeit, Vorschläge zur Verbesserung der Kommunikationsflüsse im Unternehmen zu machen. Diese Vorschläge wurden von trainierten Ratern hinsichtlich ihrer Konstruktivität bewertet, die wiederum als Maß für die Innovativität der Mitarbeiter verwendet wurde. Es zeigte sich, dass die Mitarbeiter, die am meisten organisationale Unterstützung wahrnahmen, auch konstruktivere Vorschläge machten. Diese Studie gibt also einen Hinweis darauf, dass zwischen wahrgenommener organisationaler Unterstützung und der Innovativität der Mitarbeiter ein Zusammenhang besteht. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei dem von den Autoren verwendeten Maß für die Innovativität der Mitarbeiter

um ein qualitatives Maß handelt. Es konnte lediglich gezeigt werden, dass die Mitarbeiter umso *bessere* Vorschläge machen, je mehr organisationale Unterstützung sie wahrnehmen. Demgegenüber kann keine Aussage darüber gemacht werden, ob die Mitarbeiter auch *mehr* Vorschläge machen. Wenngleich in dieser Studie ein direkter Zusammenhang zwischen wahrgenommener organisationaler Unterstützung und der Innovativität der Mitarbeiter betrachtet wurde, kann dieser Befund im Sinne der hier diskutierten Moderationswirkung der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung gedeutet werden. Da die Untersuchung von Eisenberger et al. (1990) nur in einem Unternehmen durchgeführt wurde, kann vermutet werden, dass dieses Unternehmen durch eine spezifische Unternehmenskultur gekennzeichnet ist, die sich Schein (1992) zufolge in geteilten Werten und Normen äußert und die Einstellung der Organisationsmitglieder gleichsam prägt. Daher sollte aber die Intention der Mitarbeiter zum innovativen Verhalten in diesem Unternehmen recht ähnlich sein und die wahrgenommene organisationale Unterstützung – wenn sie als Moderator betrachtet würde – für die unterschiedliche Stärke der Innovativität der Mitarbeiter verantwortlich sein. Aus diesen Überlegungen heraus kann folgende Proposition abgeleitet werden:

***Proposition 12:*** *Die wahrgenommene organisationale Unterstützung moderiert den Wirkungszusammenhang zwischen der Intention zum innovativen Verhalten und dem gezeigten innovativen Verhalten. Nehmen Mitarbeiter eine stärkere organisationale Unterstützung wahr, wird der Zusammenhang zwischen der Intention und dem innovativen Verhalten stärker.*

## **5. Schlussfolgerungen und Ausblick**

Das hier entwickelte psychologische Modell kann die Auswirkungen des Betriebsratshandelns auf innovative Verhaltensweisen der Mitarbeiter erklären. Während bisherige Überlegungen zu den Auswirkungen des Handelns des Betriebsrates auf betriebliche Innovationsprozesse vom Bild eines eher passiven Mitarbeiters ausgingen, welcher Innovationen nicht selbst aktiv fördert, sondern die vom Unternehmen geplanten Innovationen im besten Falle nicht behindert, geht unser Modell von einem aktiven Mitarbeiter aus, der selbst innovative Ideen entwickelt und bestrebt ist, diese umzusetzen. Konsequenterweise geht es bei diesem Modell – im Gegensatz zu den bisherigen Ansätzen – nicht um die Frage, wie ein Betriebsrat Blockaden der Mitarbeiter gegen die vom Management geplanten Innovationsprozesse verhindern kann, sondern darum, durch welche Verhaltensweisen ein Betriebsrat die Innovativität und Kreativität der Mitarbeiter fördern kann.

---

Das Modell basiert im Kern auf der Theorie des geplanten Verhaltens, welche für innovatives Verhalten in Organisationen spezifiziert und um einen motivationalen Faktor – die wahrgenommene organisationale Unterstützung – ergänzt wurde. Auf der Grundlage dieses Modells konnte abgeleitet werden, durch welche Handlungen Betriebsräte das innovative Verhalten der Mitarbeiter fördern können. Als spezifische Variable konnte das – in Anlehnung an das Konzept der transformationalen Führung benannte – transformationale Verhalten des Betriebsrates als wichtiger Einfluss auf die Einstellungen der Mitarbeiter zu innovativen Verhaltensweisen identifiziert werden. Um subjektive Normen der Mitarbeiter zu fördern, können Betriebsräte Erwartungen an die Mitarbeiter richten, betriebliche Innovationsvereinbarungen abschließen oder – nach § 92a des Betriebsverfassungsgesetzes – selbst Innovationen hervorbringen. Die subjektive Verhaltenskontrolle bezogen auf innovatives Verhalten wird durch aktivierendes Verhalten der Betriebsräte gefördert.

Die Bezugnahme auf eine allgemeine Theorie wie die Theorie des geplanten Verhaltens ist für weitere Forschungsarbeiten von großem Nutzen. Dadurch können andere Verhaltensweisen und Instrumente in das Modell integriert werden, die dem Betriebsrat ebenfalls zur Verfügung stehen könnten. So könnten z.B. vertiefte Überlegungen dazu angestellt werden, auf welche Weise Betriebsräte die Einstellungen der Mitarbeiter zum innovativen Verhalten noch ändern, wie Betriebsräte die subjektive Norm der Mitarbeiter erhöhen oder wie sie den Mitarbeitern den Eindruck subjektiver Verhaltenskontrolle vermitteln können. Die hier dargestellten theoretischen Überlegungen bilden erst den Anfang und können durch weitere Erkenntnisse ergänzt werden.

Die wahrgenommene organisationale Unterstützung wurde als Moderator für den Zusammenhang zwischen der Intention der Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten und dem tatsächlichen innovativen Verhalten, konzipiert. Dadurch wird eine Verbindung der hier angestellten Überlegungen zu den Auswirkungen des Betriebsratshandelns mit den bisher vorliegenden und in Kapitel 2 referierten Erkenntnissen zur Förderung von Innovationen ermöglicht. Zum einen bietet das Modell damit einen Rahmen für die Entwicklung neuer Instrumente und der Überprüfung ihrer Auswirkungen auf innovatives Verhalten der Mitarbeiter. Zum anderen sind auch an dieser Stelle weitere Überlegungen zu den Auswirkungen des Betriebsratshandelns möglich: So wäre es z.B. denkbar, dass der Betriebsrat sich im Sinne des Modells der organisationalen Unterstützung für eine bessere Behandlung der Mitarbeiter – z.B. faire Entlohnung, Anerkennung für gute Leistungen oder angenehme Arbeitsbedingungen – einsetzt und sich auch bemüht, diese in Form von Betriebsvereinbarungen vertraglich zu regeln.



---

Das hier dargestellte Modell beinhaltet theoretische Überlegungen, welche bislang nicht empirisch überprüft wurden. Diese Prüfung ist Aufgabe der im Rahmen des Projektes *BMInno* anstehenden Forschungsarbeiten. So wird eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, um die in dem Modell dargestellten Zusammenhänge einer empirischen Überprüfung zu unterziehen. Diese Befragung ist als Längsschnittstudie mit zwei Messzeitpunkten angelegt, um nicht nur die hier dargestellten Modellzusammenhänge empirisch zu prüfen, sondern darüber hinaus auch Kausalaussagen zu ermöglichen. Durch die empirische Überprüfung des Modells sollte deutlich werden, an welchen Stellen das Modell spezifiziert, überdacht und erweitert werden muss. Weiterhin lassen sich aus den hier skizzierten modellhaften Überlegungen – sofern sie einer empirischen Überprüfung standhalten – Handlungsempfehlungen für die praktische Arbeit von Betriebsräten ableiten, die in weiteren Arbeitsschritten im Rahmen des Projektes *BMInno* erarbeitet und in einem Leitfadens für die Praxis verdichtet werden sollen.

## Literatur

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhl, & J. Beckman (Eds.), *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665-683.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (2005). The Influence of Attitudes on Behavior. In D. Albarracin, B. T. Johnson & M. P. Zanna (Hrsg.), *The handbook of attitudes* (S. 173-221). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Albarracin, D., Johnson, B. T., Fishbein, M. & Muellerleile, P. A. (2001). Theories of reasoned action and planned behavior as models of condom use: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 127, 142-161.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.

- 
- Anderson, N. & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Anlauff, W., Holm, R. & Werner, G. (2006). *Leuchttürme – Wegweiser einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur*. Nürnberg.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.
- Baer, M., Oldham, G. R. & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: When does it really matter? *Leadership Quarterly*, 14, 569-586.
- Bamberg, E., Dettmers, J., Marggraf-Micheels, C. & Stremming, S. (2009). *Innovationen in Organisationen: Der Kunde als König?* Bern: Verlag Hans Huber.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action. A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2008). *Self-efficacy. The exercise of control*. 10<sup>th</sup> ed., New York: Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. M. (2006). *Transformational leadership*. 2<sup>nd</sup> ed., Mahwah, NJ: Lawrence-Erlbaum.
- Berthold, N., Brischke, M., & Stettes, O. (2003). Betriebliche Bündnisse für Arbeit - Gratwanderung zwischen Tarifbruch und Tariftreue. *ORDO*, 54, S. 175-193.

- 
- Berthold, N., Brischke, M., & Stettes, O. (2003a). Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Eine empirische Untersuchung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau. *Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik der Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Nr. 68.*
- Brodbeck, F. C. & Frese, M. (2007). Societal culture and leadership in Germany. In J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck & R. J. House (eds.), *Culture and leadership across the world. The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (pp. 147-214), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Brandl, K. H., Disselkamp, M., & Wedde, P. (2005). *Beschäftigungssicherung durch Innovation. Der neue § 92a BetrVG*. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Bruggemann, A., Großkurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Bühner, M. (2006). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München et al.: Pearson Studium.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *Leadership Quarterly, 18*, 35-48.
- Chen, Z. X. & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: an examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal, 50*, 226-238.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management, 32*, 83-107.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behaviour and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*, 869-884.
- Dettmers, J. (in review). *Individuelle Veränderungstätigkeit als Indikator organisationaler Innovativität – Der Fragebogen zur individuellen Innovativität (FinIn)*. Universität Hamburg.
- Dewett, T. (2006). Exploring the Role of Risk in Employee Creativity. *Journal of Creative Behavior, 40*, 27-45.

- 
- Dilger, A. (2002). *Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung*. München & Mering: Hampp.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 500-507.
- Farmer, S. M., Tierney, P. & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, *46*, 618-630.
- Felfe, J. (2006). Transformationale und charismatische Führung. Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, *5*, 163-176.
- Frey, D., Stahlberg, D. & Gollwitzer, P. M. (2002). Einstellung und Verhalten: Die Theorie überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Bd. 1: Kognitive Theorien* (S. 361-398). Bern: Huber.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit. Eine kritische Bestandsaufnahme*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D., Boerner, S. & Lanwehr, R. (2001). Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: „Je mehr, desto besser?“ *Die Betriebswirtschaft*, *61*, 204-222.
- Grabner, C. & Hüttner, J. (2005). *Verlaufsmessung zur Veränderung von Unternehmenskultur*. Poster auf der 4. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 19. bis 21. September 2005 in Bonn.
- Gunkel, J., Herbig, B. & Glaser, J. (2007). Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. *Wirtschaftspsychologie*, *9* (2), 4-15.
- Haddock, G. & Maio, G. R. (2007). Einstellungen: Inhalt, Struktur und Funktionen. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. 5. Aufl. (S. 187–223). Heidelberg: Springer.

- 
- Haipeter, T. (2009). Tarifregelung zwischen Fläche und Betrieb: Koordinierung und Praxis in der Chemie- und Metallindustrie. *WSI Mitteilungen*, 62 (4), 185-192.
- Hellström, C. & Hellström, T. (2002). Highways, alleys and by-lanes: Charting the pathways for ideas and innovation in organizations. *Creativity and Innovation Management*, 11, 107-114.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: Their contribution towards innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 639-654.
- Janssen, O. (2002). Transformational leadership and innovative employee behavior: A matter of approachability of the leader. *Gedrag en Organisatie*, 15, 275-293.
- Jaussi, K. S., Randel, A. E. & Dionne, S. D. (2007). I am, I think I can, and I do: The role of personal identity, self-efficacy, and cross-application of experiences at work. *Creativity Research Journal*, 19, 247-258.
- Jirjahn, U. (2006). Ökonometrische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland. *Sozialer Fortschritt*, 55 (9), S. 215-226.
- Jonas, K. & Leberherz, C. (2007). Angewandte Sozialpsychologie. In K. Jonas, W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. 5. Aufl. (S. 533-584), Heidelberg: Springer.
- Jones, F., Burke, R. J. & Westman, M. (eds.) (2006). *Work-life balance. A psychological perspective*. Hove & New York: Psychology Press.
- Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft* (8., aktualisierte und überarb. Ausg.). München: Oldenbourg.
- Kauffeld, S., Jonas, E., Grote, S., Frey, D. & Frieling, E. (2004). Innovationsklima - Konstruktion und erste psychometrische Überprüfung eines Messinstrumentes. *Diagnostica*, 50, 153-164.
- Kearney, E. (2005). *Innovationsorientierte transformationale Führung in F&E-Teams. Eine empirische Analyse*. Taunusstein: Driesen.

- 
- Kontoghiorghes, C., Awbrey, S. M. & Feurig, P. L. (2005). Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 185-211.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *Leadership Quarterly*, 15, 79-102.
- Kort, E. D. (2008). What, after all, is leadership? 'Leadership' and plural action. *Leadership Quarterly*, 19, 409-425.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München und Mering: Hampp.
- Klusemann, J. (2003). *Typologie der Innovationsbereitschaft. Messung und Erklärung der Innovationsbereitschaft in Gruppen und Organisationseinheiten*. Bern: Huber.
- Lesch, H. (2008). Betriebliche Bündnisse für Arbeit in der Metall- und Elektro-Industrie. *IW-Trends*, 35 (4), 1-15.
- Looks, P., Melzer, M. & Hacker, W. (2006). Innovation und Unternehmenskultur – ein internationaler Literaturüberblick. *Projektberichte 37*, Forschungsprojekt ProKul, Technische Universität Dresden.
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E. & Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D, III, 6* (S. 809-855). Göttingen: Hogrefe.
- Martins, E., Pundt, A., & Nerdinger, F. W. (2008). Beteiligungskultur in Organisationen - theoretische Grundlagen des Projekts TiM. In F. W. Nerdinger, & P. Wilke (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus* (S. 18-44). München & Mering: Hampp.
- Martins, E., Pundt, A., Horsmann, C. S. & Nerdinger, F. W. (2008a). Organizational culture of participation: Development and validation of a measure. *German Journal of Human Resource Research*, 22, 195-215.
- Massa-Wirth, H., & Seifert, H. (2004). Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite? *WSI-Mitteilungen*, 57 (5), 246-254.
- Merton, R. K. (1959). *Social theory and social structure* (3rd, rev. and enl. ed.). New York: The Free Press.

- 
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Mohiyeddini, C., & Bauer, S. (2007). Intentions-Verhaltens-Lücke bei sportlichen Aktivitäten. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 14, 3-13.
- Müller-Jentsch, W. (2008). *Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller-Jentsch, W. (2007). *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. 'Industrial Citizenship' zwischen Markt und Regulierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Muthusamy, S. K., Wheeler, J. V. & Simmons, B. L. (2005). Self-Managing Work Teams: Enhancing Organizational Innovativeness. *Organization Development Journal*, 23, 53-66.
- Nerdinger, F. W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F. W. (2008). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*. 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, F. W., & Wilke, P. (2008). *Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus*. München & Mering: Hampp.
- Nerdinger, F. W., Wilke, P. & Röhrig, R. (2008). *BMIInno: „Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen“*. *Erfahrungstransfer und Analyse von neuen Instrumenten, Erfolgsfaktoren und Hemmnissen zur beteiligungsorientierten Gestaltung von Innovation. Begleitung und Auswertung von betrieblichen Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der deutschen Metall- und Elektroindustrie*. Rostock: Unveröffentlichte Vorhabensbeschreibung.
- Nienhüser, W. (2005). Der Einfluss des Betriebsrats-Typs auf die Nutzung und Bewertung von Betriebsvereinbarungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *Industrielle Beziehungen*, 12 (1), 5-27.
- Ohly, S., Sonntag, S. & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 257-279.

- 
- Ohly, S. & Stelzer, F. (2007). Über die Motivation zur Teilnahme am Ideenmanagement. *Wirtschaftspsychologie*, 9 (2), 25-33.
- Otto, K.-P. & Stracke, S. (2007). Mitarbeiterbeteiligung im Projekt DH-TOP 2007 bei der AG der Dillinger Hüttenwerke. *Arbeitspapier Nr. 10 aus dem Projekt TiM, Universität Rostock*.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (eds.), *Shared leadership. Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.
- Poole, M. (1992). Industrial Democracy. In G. Széll (Ed.), *Concise Encyclopaedia of Participation and Co-Management* (pp. 429-439). Berlin & New York: de Gruyter.
- Pundt, A., Nerdinger, F. W., Martins, E. & Horsmann, C. S. (2007). Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur und Innovation. Ergebnisse aus dem Projekt TiM. *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 26 (3), 22-30.
- Pundt, A. & Schyns, B. (2005). Führung im Ideenmanagement. Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem individuellen Engagement im Ideenmanagement. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4, 55-65.
- Rank, J., Pace, V. L. & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 518-528.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rowold, J. & Streich, M. (2007). Wird Innovation durch Führungsstile und ein positives Lernklima gefördert? *Wirtschaftspsychologie*, 9 (2), 93-102.
- Rundnagel, R. (2004). *Innovation und Beschäftigung - Mitgestalten der Zukunft. Konzepte - Anforderungen - Handlungsansätze für Betriebsräte und Gewerkschaften. Arbeitspapier Nr. 81*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.



- 
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schepers, P. & van den Berg, P. T. (2006). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology, 21*, 407-428.
- Schwennen, C., Streicher, B., Jonas, E. & Krämer, B. (2007). Commitment als Promotor für innovatives Verhalten am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie, 9* (2), 34-42.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*, 580-607.
- Schuler, H. & Görlich, Y. (2007). *Kreativität. Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation*. Göttingen: Hogrefe.
- Schyns, B. (2001). *Determinanten beruflicher Veränderungsbereitschaft bei Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen unterer Hierarchiestufen*. Universität Leipzig: Unveröffentlichte Dissertation. [<http://www.uni-leipzig.de/~apsycho/dissertation.pdf>].
- Schyns, B. & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 219-241.
- Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here. *Journal of Management, 30*, 933-958.
- Shavinina, L. V. & Seeratan, K. L. (2003). On the nature of individual innovation. In L. V. Shavinina (ed.). *The International Handbook on Innovation* (pp. 31-43). Oxford, UK: Elsevier.
- Stracke, S., & Nerdinger, F. W. (2009). "Alles unter einen Hut bringen?" Rollen und Rollenkonflikte von Betriebsräten bei betrieblicher Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 3*. Universität Rostock.
- Stracke, S., & Nerdinger, F. W. (i. Rev.). "Zwischen vielen Stühlen" - Interessen- und Rollenkonflikten von Betriebsräten im Spannungsfeld betrieblicher Innovationen. *Wirtschaftspsychologie*.
- Stracke, S. & Witte, H. (2006). Betriebsratspraxis bei Innovation. Beispiele und Erfahrungen aus der Metallindustrie in der Region Hannover. *Arbeitspapier Nr. 5 aus dem Projekt TiM, Universität Rostock*.

- 
- Sutton, R. I. (2001). *Weird ideas that work: 11 ½ ways to promote, manage and sustain innovation*. London: Allen-Lane.
- Sutton, S. (1998). Predicting and Explaining Intentions and Behavior: How Well Are We Doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1317-1338.
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Unsworth, K. L, Wall, T. D. & Carter, A. (2005). Creative Requirement: A Neglected Construct in the Study of Employee Creativity? *Group and Organization Management*, 30, 541-560.
- Van der Vegt, G. S. & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A. & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 57-74.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In: M. A. West & J. L. Farr (eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- Westland, J. C. (2008). *Global innovation management. A strategic approach*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.