UNIVERSITÄT ROSTOCK
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Tina Breyer, Susanne Curth, Erko Martins, Alexander Pundt &
Friedemann W. Nerdinger

Innovatives Verhalten – Ein Geben und Nehmen? Innovation als Austauschprozess zwischen Mitarbeitern und Unternehmen

Rostocker Beiträge
zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Nr. 5

Tina Breyer, Susanne Curth, Erko Martins, Alexander Pundt &
Friedemann W. Nerdinger

Innovatives Verhalten – Ein Geben und Nehmen? Innovation als Austauschprozess zwischen Mitarbeitern und Unternehmen

BM Inno

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

Kurztitel: Breyer, T., Curth, S., Martins, E. Pundt, A., & Nerdinger, F. W. (2009): Innovatives Verhalten – Ein Geben und Nehmen? Innovation als Austauschprozess zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 5.* Universität Rostock

Druck: Universität Rostock - Universitätsdruckerei

Autoren: Tina Breyer (tina.breyer@uni-rostock.de)
Susanne Curth (susanne.curth@uni-rostock.de)
Alexander Pundt
Erko Martins
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 BM*Inno*:
‚BM*Inno* – 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

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.

https://doi.org/10.18453/rosdok_id00002245

Inhalt

1 Problemstellung 4
2 Methodisches Vorgehen 7
2.1 Anlage und Ablauf der Untersuchung 7
2.2 Auswertung 8
3 Ergebnisse der Interviewstudie 9
3.1 Was bringen die Mitarbeiter in den Tausch ein? 9
3.2 Was bringt die Organisation in den Tausch ein? 13
3.3 Zur Bedeutung des Tauschhandels 18
4 Diskussion 20
4.1 Die Ressourcentheorie von Foa und Foa 20
4.2 Übertragung der Ergebnisse auf die Kategorisierung von Foa und Foa 22
4.3 Ableitung von Hypothesen 25
5 Schlussbetrachtung 31
5.1 Zusammenfassung 31
5.2 Limitationen und Implikationen für die zukünftige Forschung und das Management 32
6 Literatur 37

1 Problemstellung

Gerade in Zeiten einer globalen Wirtschafts- und Finanzkrise wird eine konsequente Forschungs- und Innovationspolitik als Chance verstanden, die unternehmerische Dynamik zu erneuern. Theorie und Praxis beschäftigen sich bereits seit Jahren mit der Frage nach den Bedingungen für die Generierung innovativer Prozesse in Unternehmen (siehe z.B. Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; Maier, Streicher, Jonas & Frey, 2007; Shalley, Zhou & Oldham, 2004). Vor allem den Mitarbeitern wird eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für die Innovativität eines Unternehmens zugesprochen (Maier et al., 2007; Organ, Posdsakoff & MacKenzie, 2006). Innovatives Verhalten von Mitarbeitern äußert sich nach Rank, Pace und Frese (2004) durch deren Kreativität, die Kommunikation von Innovationsideen sowie die aktive Mitwirkung an der Umsetzung dieser Ideen. Innovationsfreundliche Bedingungen im Unternehmen zu schaffen, wird vornehmlich als Aufgabe der Führungskräfte angesehen (Detert & Burris, 2007; Pundt & Schyns, 2005). Dementsprechend lag der Fokus der Betrachtung bis dato auf der Bedeutung des Managements und der Mitarbeiter für die Förderung von Innovation und Kreativität im Unternehmen (Gebert, 2002). Allerdings beschränkt sich beispielsweise die Rolle der Mitarbeiter in bisherigen Studien zumeist darauf, seitens des Managements angestoßene Innovationen nicht zu blockieren statt vielmehr selbst Innovationsideen zu entwickeln und in die Tat umzusetzen.

Demzufolge stellt sich die Frage, was die Unternehmensseite konkret dazu beitragen kann, um die Mitarbeiter zu innovativem Verhalten zu motivieren, und was sie hierfür im Gegenzug von den Arbeitnehmern erwarten können. Oder umgekehrt formuliert: welche Beiträge können Mitarbeiter liefern, um – im Sinne eines „Tauschgeschäfts“ – etwas vom Arbeitgeber zurückzubekommen?

Mit Bezug auf diese Fragestellungen wird der betriebliche Innovationsprozess in der vorliegenden Studie als ein Tauschhandel zwischen dem Unternehmen auf der einen und seinen Mitarbeitern auf der anderen Seite betrachtet. Im Sinne der Austauschtheorie führt ein derartiger Tauschakt (Geben und Nehmen) im Idealfall zu einem Gewinn beider Seiten (Homans, 1972), wenn sich investierte Ressourcen subjektiv mit den erhaltenen „Beiträgen“ des Tauschpartners kostenmäßig ausgleichen (Arránz Becker, 2008). Hierbei wird unter dem Begriff „Beiträge“ der beteiligten Parteien ganz allgemein ein Beisteuern von Sachen (u.a. Geld, Arbeitsaufwand) bzw. die Beteiligung an etwas verstanden. Foa und Foa (1974) sprechen in diesem Zusammenhang auch von Ressourcen: “a 'resource' is any commodity - concrete or symbolic - which is transmitted through interpersonal behaviour” (Foa & Foa, 1974, S. 36).

Erste empirische Belege dafür, dass innovatives Verhalten der Mitarbeiter durch den Austausch zwischen Mitarbeiter und Organisation erklärt werden kann, liefern Pundt, Martins und Nerdinger (2010). Hierbei stützen sich die Autoren auf die „Organizational Support Theory" (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986), welche postuliert, dass sich Mitarbeiter im Sinne der Reziprozitätsnorm (Blau, 1964; Gouldner, 1960) für die Belange der Organisation verantwortlich zeigen, wenn sie von der Organisation Wertschätzung und Unterstützung erfahren. Die wahrgenommene Unterstützung („perceived organizational support") kann dabei entweder direkt durch die Organisation oder indirekt über das Verhalten ihrer Repräsentanten (wie z.B. Vorgesetzten) erzeugt werden (Levinson, 1965; Rhoades & Eisenberger, 2001). Auf Basis dieses theoretischen Hintergrunds vermuten die Autoren, dass innovatives Verhalten der Mitarbeiter durch den Austausch zwischen Mitarbeiter und Organisation erklärt werden kann. Es konnte empirisch gezeigt werden, dass die Bereitstellung innovationsbezogener Ressourcen seitens des Arbeitgebers von den Mitarbeitern als organisationale Unterstützung wahrgenommen wird, welche in ein globales Gefühl der Verpflichtung mündet. Diese Verpflichtung kann sich wiederum in innovativem Verhalten der Mitarbeiter äußern. Auch wenn die Studie erste Ansatzpunkte für die Existenz eines innovationsbezogenen Austausches zwischen Unternehmen und Mitarbeitern liefert, lässt sie einige Fragen offen. Einerseits beleuchtet die Untersuchung mit dem „voice behavior"[1] nur eine Facette des innovativen Verhaltens von Mitarbeitern. Andererseits werden verschiedene Aspekte von Unternehmensbeiträgen zu einer eindimensionalen Skala zusammengefasst, womit ein differenzierter Blick auf mögliche Tauschelemente verloren geht. Zudem sind unterschiedliche Beiträge in den Tauschprozessen nicht ohne Weiteres vergleichbar (Foa & Foa, 1974). Demzufolge bleibt offen, welche Beiträge die Tauschpartner im Unternehmen konkret einzubringen bereit wären.

Weiterhin stellen sich die Fragen nach der subjektiven Bedeutung eines solchen innovationsbezogenen Tauschprozesses zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern sowie nach den Umständen, unter denen ein Tauschprozess zustande kommt. Nur wenn beiden Parteien die Idee der Reziprozität einer derartigen Austauschbeziehung bewusst ist, und diese als sinnvoll bzw. nützlich erachtet wird, besteht der Anreiz, einen solchen Tausch einzugehen (Gouldner, 1960).

Zudem können unter den Tauschpartnern unterschiedliche Ansichten über ein faires Input-Output-Verhältnis existieren (Adams, 1965). Folglich scheint es von Bedeutung zu erfahren,

[1] Unter voice behavior ist die Kommunikation von Innovationsideen zu verstehen (Pundt, Martins, Vetterlein & Nerdinger, 2009). Dabei wenden sich Mitarbeiter mit von ihnen entwickelten Ideen und Verbesserungsvorschlägen an bestimmte Ansprechpartner und legen somit den Grundstein für Innovationsprozesse im Unternehmen.

für welche Kombinationen konkreter Objekte ein Austausch als ausgeglichen angesehen wird. Einen Ansatzpunkt für die Frage nach äquivalent empfundenen Tauschobjekten liefert die Ressourcentheorie von Foa und Foa (1974). Hiernach können Tauschobjekte an Hand ihrer Personengebundenheit und ihrer Gegenständlichkeit in sechs Klassen von Ressourcen eingeteilt werden. In Analogie zu Foas und Foas Überlegungen ist zu hinterfragen, ob eine derartige Zuordnung auch für Tauschbeiträge eines innovationsbezogenen Tauschprozesses zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen existiert und welcher Austausch zwischen welchen Ressourcen am wahrscheinlichsten erscheint. Bis dato wurden keine Studien publiziert, die einen interorganisationalen und innovationsbezogenen Tausch mit Bezug auf die Ressourcentheorie nach Foa und Foa beleuchten und Vermutungen über mögliche Tauschkonstellationen zulassen.

Vor dem Hintergrund dieser Forschungsdefizite ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, anhand einer qualitativen Studie einen Beitrag zum grundlegenden Verständnis eines derartigen Tauschhandels in Bezug auf innovatives Verhalten in Unternehmen zu leisten. Losgelöst von der Bewertung etablierter Unternehmenspraktiken wie Innovationsvereinbarungen in Ergänzungstarifverträgen – sollen durch die Anwendung und Weiterentwicklung bestehender Theorien des sozialen Austausches konkrete Ansätze gefunden werden, wie innovatives Verhalten in Unternehmen initiiert und gefördert werden kann.

Auf Basis der angeführten theoretischen Überlegungen und den genannten empirischen Befunden lässt sich die zentrale Problemstellung dieser Arbeit unmittelbar in vier inhaltlichen Forschungsschwerpunkten konkretisieren:

1. Welche Beiträge können Mitarbeiter als ihr innovatives Verhalten in den Tauschprozess einbringen?
2. Was leistet die Organisation als Beitrag für den innovationsbezogenen Tausch?
3. Welche Bedeutung hat der beidseitige Tausch für die beteiligten Parteien?
4. Lassen sich die Tauschbeiträge beider Parteien analog zu der Austauschtheorie von Foa und Foa (1974) in die Ressourcenkategorien einteilen, und welche Vermutungen über wahrscheinliche Tauschbeziehungen lassen sich daraus ableiten?

2 Methodisches Vorgehen

2.1 Anlage und Ablauf der Untersuchung

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden im Rahmen des BMBF-geförderten Forschungsprojektes „BM*Inno* – Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen“ teilstandardisierte Interviews auf der Basis eines Interviewleitfadens zu Innovationsprojekten in Valuepartner-Unternehmen der Universität Rostock durchgeführt. Bei unterschiedlichen Akteursgruppen im Unternehmen lassen sich auch verschiedene Blickwinkel vermuten, so dass im Sinne einer Triangulation von Perspektiven (vgl. dazu Flick, 2008) für Betriebsräte, Führungskräfte, Innovationsmanager und Mitarbeiter jeweils leicht abgewandelte Leitfäden entwickelt wurden. Die Interviewleitfäden enthielten Fragen zum Stellenwert der Innovation im Vergleich zu anderen im Unternehmen gelebten Werten, zur semantischen Bedeutung des Begriffs Innovation, zum Ablauf und zur Bewertung konkreter Innovationsprojekte im Unternehmen, zu den im Unternehmen vorhandenen Innovationsvereinbarungen und anderen Instrumenten der Innovationsförderung. Der für diese Studie relevante Abschnitt des Leitfadens enthielt Fragen zum Thema „Innovation als Austauschprozess zwischen Mitarbeitern und Unternehmen“. Abbildung 1 zeigt die Fragen zu diesem Thema im Überblick.

Den Innovationsprozess kann man auch als einen Tauschhandel/ein Tauschgeschäft zwischen den Mitarbeitern auf der einen und dem Unternehmen auf der anderen Seite ansehen. Auf der einen Seite steht der Mitarbeiter und bringt etwas in den Innovationsprozess ein, auf der anderen Seite steht das unternehmen und gibt etwas dafür oder bietet etwas.

- Was bringt Ihrer Ansicht nach der Mitarbeiter konkret in diesen Tausch ein?
- Warum tut er das?
- Was bewegt ihn dazu?
- Was bietet das Unternehmen dafür?
- Warum tut das Unternehmen das? Was will es damit erreichen?
- Sind das die „Dinge“, die den Mitarbeiter dazu veranlassen, etwas in den Innovationsprozess einzubringen?
- Wie wichtig ist Ihnen dieser Austausch?
- Würde es etwas ändern, wenn der beidseitige Tausch nicht so gegeben wäre?
- Was würde sich dadurch ändern? Warum?

Abbildung 1: Auszug aus dem Interviewleitfaden

Die Fragen zum innovationsbezogenen Austausch zwischen Unternehmen und Mitarbeitern gliederten sich in drei Hauptteile: Der erste Teil bezog sich auf die von den Mitarbeitern eingebrachten Ressourcen. Hier sollte also erfragt werden, welche konkreten Verhaltensweisen von Seiten der Mitarbeiter bzw. welche Ressourcen in den innovationsbezogenen Tausch ein-

gebracht werden. Der zweite Teil zielte auf die Beiträge, die das Unternehmen in den innovationsbezogenen Tausch einbringt ab. Hier sollte erfragt werden, was das Unternehmen für die innovationsbezogenen Ressourcen der Mitarbeiter bietet. Der dritte Teil bezog sich auf die Bedeutung, die die Befragten einem ausgeglichenen Austauschverhältnis beimessen. Hier wurde erfragt, wie wichtig ein ausgeglichener innovationsbezogener Austausch ist und was sich ändern würde, wenn dieser Austausch nicht zustande käme.

Insgesamt wurden 29 teilstandardisierte Interviews durchgeführt, die jeweils zwischen 58 und 120 Minuten dauerten. Die Interviewpartner stammten aus sechs verschiedenen Unternehmen aus der Metall- und Elektrobranche, waren durchschnittlich 48 Jahre alt und im Durchschnitt seit 21 Jahren im Unternehmen tätig. Unter den Interviewpartnern waren 8 Betriebsräte, 11 Führungskräfte, 3 Innovationsmanager, 2 Personaler und 5 Mitarbeiter. Insgesamt wurden eine Frau und 28 Männer interviewt.

Nach der Durchführung der Interviews wurden diese vollständig transkribiert. Zur Auswertung wurden die Passagen, die sich auf den innovationsbezogenen Austausch bezogen, in einer Datei zusammengestellt. Diese Datei bildete die Grundlage für die Auswertung.

2.2 Auswertung

Die Auswertungsstrategie für diese Studie lehnt sich an die Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse an (vgl. dazu Früh, 2007; Krippendorff, 2004; Mayring, 2008). Nach der Transkription der Interviews wurden im ersten Schritt die für die Analyse relevanten Kodiereinheiten aus den Passagen der Interviewtranskripte herausgesucht, die den innovationsbezogenen Austausch zwischen Unternehmen und Mitarbeiter thematisierten. Jede Aussage über Ressourcen, die entweder die Mitarbeiter oder das Unternehmen in den innovationsbezogenen Austausch einbringen können, wurde als Kodiereinheit verwendet. Zudem wurden alle Aussagen hinzugezogen, die sich auf die Bedeutung des Tauschprozesses bezogen. Die Kodiereinheiten wurden unabhängig von zwei Auswertern aus den Interviewtranskripten herausgesucht. In einer anschließenden Sitzung der beiden Auswerter und einem bis dahin unbeteiligten Dritten wurden die endgültigen Kodiereinheiten festgelegt.

Im nächsten Schritt wurden die als Beiträge der Mitarbeiter und die als Beiträge des Unternehmens gruppierten Kodiereinheiten von jeweils zwei Auswertern nach inhaltlichen Ähnlichkeiten zu Gruppen zusammengefasst und durch eine Kategorienüberschrift inhaltlich gekennzeichnet. In einer abschließenden gemeinsamen Sitzung aller an der Auswertung beteiligten Personen wurden die auf diese Weise gebildeten Kategorien und die daraus entstehende

Struktur hinsichtlich ihrer Plausibilität diskutiert und verfeinert. Das Ergebnis dieses Vorgehens sind Kategoriensysteme für jeden der beschriebenen inhaltlichen Schwerpunkte.

3 Ergebnisse der Interviewstudie

3.1 Was bringen die Mitarbeiter in den Tausch ein?

Im Folgenden werden die Kategorien zu den Mitarbeiterbeiträgen ausführlich beschrieben und inhaltliche Zuordnungen näher erklärt. Dazu gehören auch Ressourcen der Mitarbeiter, die sie direkt in den Tausch einbringen. Hierunter fallen Nennungen, die den Kategorien *kognitive Leistungen*, *materielle* sowie *immaterielle Beiträge* oder *Verzicht„ Feedback geben,* zuzuschreiben sind.

Tabelle 1: Direkte Tauschbeiträge der Mitarbeiter

Kategorie	Anzahl Interviews
Kognitive Leistungen (Mitdenken/Ideen anstoßen/Ideen einbringen)	12
Materieller/Immaterieller Verzicht	6
Materieller Beitrag	2
Feedback geben	4

In der Mehrzahl der Interviews werden Aspekte genannt, die sich zur Kategorie *kognitive Leistungen* des Mitarbeiters zusammenfassen ließen. Hierzu zählen neben dem „Mitdenken“ auch das aktive Einbringen von Ideen („Ideen produzieren“). Ersteres findet sich in Aussagen wie sich „Sachen überlegen“, „zu Hause mal nachgrübeln“, die „Mitarbeiter gucken sich Sachen an“ oder „Nachdenken“ wieder, wobei sich der Mitarbeiter eher Gedanken um ein bestehendes Problem macht als selbst neue Ideen oder Denkanstöße zu generieren. Im Sinne von Ideenproduktion sollen demgegenüber passive Verhaltensweisen wie „Ideen suchen“, „Ideen auf einen Zettel“ oder „Kommt auf Ideen und sagt, dass man das ja eigentlich anders machen könnte“ unter dem Oberbegriff *Ideen haben* kategorisiert werden. Während hierbei die verbale oder schriftliche Äußerung dieser Vorschläge seitens der Mitarbeiter außen vor bleibt, findet diese Art des Beitrages darüber hinaus seine Erweiterung im aktiven *Einbringen von Ideen*. Hierunter fallen alle im Interview genannten Aspekte wie u.a. das Äußern von „Vorschlägen“ bzw. „Verbesserungsvorschlägen“, „trägt die Idee am nächsten Tag in die Firma“, „bringt sogar selbst Lösungsvorschläge“, „erklärt, das wäre vielleicht noch effektiver“ oder „bringt seine Ideen ein“, also all jene Aussagen, die sich sinngemäß auf das „voice behavior“ (Pundt et al., 2009) der Mitarbeiter beziehen.

Ferner weist eine Vielzahl von Kodiereinheiten auf Mitarbeiterbeiträge im Sinne von materiellem und immateriellem Verzicht hin. Während der materielle Verzicht hierbei die Entbehrung von Gehalt (z.B. in Form von „Weihnachtsgeld“) beinhaltet, wird unter *immateriellen Verzicht* nicht vergütete Arbeitszeit (u.a. „Zeitaufwand“, „Stunden im Betrieb“, „Zeit einbringen“) verstanden. Darüber hinaus sind auch Hinweise auf das Einbringen von Geld in das Unternehmen zu finden (u.a. „Geld geben“). Diese lassen sich folglich zur Kategorie *materielle Beiträge* zusammenfassen. Allerdings geht aus dem Gesprächskontext der Interviews zumeist nicht eindeutig hervor, ob es sich um einen freiwilligen Verzicht von Gehalt oder um ein direktes „Geld geben“ seitens der Mitarbeiter an die Organisation handelt. Folgende Zitate veranschaulichen die genannten Sachverhalte*:*

„*Eher im Gegenteil, er* [der Mitarbeiter; Anmerkung der Verfasser] *hat ja Geld geben müssen oder Zeit wie man will oder Weihnachtsgeld und zusätzlich muss er das auch noch machen und er hat im Prinzip ja nichts zurückgekriegt.“* [Betriebsratsmitglied]

„Geld, was er da über den Ergänzungstarif eingebracht hat.“ [Betriebsratsmitglied]

Feedback geben konnte ebenfalls als eine wesentliche Kategorie von Mitarbeiterbeträgen extrahiert werden. Hierunter versteht man eine Rückmeldung oder Rückkopplung von Informationen seitens des Mitarbeiters an seinen Arbeitsgeber. Dazu zählen Verhaltensaspekte wie: der Mitarbeiter „stößt Diskussionen an“, äußert „sachliche Kritik“, gibt „Rückmeldungen (…), dass man Dinge anders machen kann“ oder „Rückmeldung (…), das sich da was verändert“. Das Feedback ähnelt dem „voice behavior“, das zuvor den *kognitiven Leistungen* zugeordnet wurde, da sich die Mitarbeiter mit ihren Meinungen zu bestimmten Sachverhalten an zuständige Stellen wenden. Durch das Verkünden der eigenen Gedanken können Innovationsprozesse angestoßen werden, auch wenn es sich beispielsweise bei der Äußerung von sachlicher Kritik nicht zwangsläufig um konkrete Verbesserungsvorschläge handeln muss. So gesehen bilden die *kognitiven Leistungen* zusammen mit dem *Feedback geben* das eigentliche innovative Verhalten der Mitarbeiter. Dem gegenüber scheinen das Einbringen materieller Werte und der materielle Verzicht der Mitarbeiter einen etwas anderen Charakter aufzuweisen. Statt durch neuartige Gedanken und Ideen werden durch materielle Beiträge Innovationen eher gefördert und von den Mitarbeitern finanziell mitgetragen als initiiert. Obwohl es sich nach diesem Verständnis bei materiellen Beiträgen also nicht um innovatives Verhalten handelt, scheint diese sehr konkrete Weise sich in den Innovationsprozess im Unternehmen einzubringen einen gewissen Stellenwert bei den Befragten einzunehmen.

Im Zuge der Kategorisierung von Mitarbeiterbeiträgen wurden neben den konkreten materiellen und immateriellen Tauschobjekten vier weitere Gruppen von Kodiereinheiten ermittelt. Diese unterscheiden sich insofern von den bisher beschriebenen Kategorien, als dass sie nicht als direkte Tauschbeiträge der Mitarbeiter angesehen werden können. Sie stellen vielmehr nähere Beschreibungen des gezeigten Verhaltens, Voraussetzungen oder auch Ergebnisse des innovationsbezogenen Austausches dar. Dennoch sind sie für weitere Untersuchungen nicht zu vernachlässigen, da sie hinsichtlich ihrer Nennungshäufigkeit durch die Interviewten im Vergleich zu den bisher betrachteten Kategorien gleich bedeutend erscheinen.

Tabelle 2: Weitere Nennungen zu Tauschbeiträgen der Mitarbeiter

Kategorie	Anzahl Interviews
Leistung (Intra-Rollenverhalten/Extra-Rollenverhalten)	10
Ergebnisse von Beiträgen	7
Engagement	5
Persönlichkeitsfaktoren	5
Erfahrungswissen	3
Innerer Antrieb	2
Sonstige oder „?“	2

Die Befragten sehen in der *Leistung* der Mitarbeiter eine zentrale Facette im innovationsbezogenen Austausch. Hierbei geht es weniger um die Identifizierung konkreter Verhaltensweisen oder materieller Beiträge, sondern vielmehr darum, mit wie viel persönlichem Einsatz und Eigeninitiative an Innovationen mitgewirkt wird. Dabei kristallisiert sich eine Zweiteilung in das *Intra-Rollen-* und *Extra-Rollenverhalten* heraus. Ersteres bezeichnet das vertraglich vereinbarte Verhalten, welches vom Mitarbeiter offiziell gefordert wird (Van Dyne & LePine, 1998; Mayhew et al., 2007). Auf die Frage, was der Mitarbeiter einbringt wurde demnach u.a. „seine Arbeitsleistung“, „Leistung“ oder „Leistungen vernünftig ausführen“ genannt. Demgegenüber werden als Extra-Rollenverhalten alle Verhaltensweisen in Organisationen bezeichnet, die vertraglich nicht festgelegt sind und vom Mitarbeiter aus eigener Initiative – über das Intra-Rollenverhalten hinaus – gezeigt werden (Nerdinger, 2004). Diese Verhaltensweisen kommen in Aussagen zum Tragen wie u.a. „noch zusätzlich machen“, „Mitarbeiter, die sich am Wochenende tolle Sachen überlegen“ „besonderen Einsatz“ zeigen, „im Betriebsratsbüro sitzen“ oder „gute Ideen zu Hause“ entwickeln.

Eine weitere Kategorie ohne direkten Tauschcharakter bilden Aussagen, die die Wirkungsfolge oder Ergebnisse des Innovationsprozesses im Unternehmen beschreiben. Hierunter fallen

Aussagen, die häufig auf langfristige Verbesserungen der innerbetrieblichen Prozesse durch einen innovationsbezogenen Austausch abzielen. Hierbei wurde von einigen Befragten beschrieben, welche Veränderungen durch den Einsatz bzw. durch die Beiträge der Mitarbeiter im Unternehmen zu erwarten sind. Folglich reflektieren die Nennungen *Ergebnisse*, die aus dem Einbringen nicht spezifizierter Beiträge resultieren. Der Mitarbeiter leistet demnach einen Beitrag, der auf lange Sicht im Unternehmen Wirkung zeigt. Typische Aussagen sind in diesem Zusammenhang die „Einsparung im Einkauf", die „Verbesserung der Produktivität", „Verbesserung im Prozess" oder „Verbesserung der Effektivität". Neben der Verwirklichung monetärer Zielgrößen wurden außerdem die „Verbesserung im Wohlbefinden", ein „gutes Betriebsklima" und die Auswirkungen auf die Firmenkultur („…trägt zur Firmenkultur bei") aufgeführt. Diese spiegeln soziale Veränderungsprozesse im Unternehmen wider, die – so die Befragten – ebenfalls durch innovatives Verhalten hervorgerufen werden können.

Ähnlich wie bei der Kategorie *Leistung* stellt das *Engagement* die Intensität der Anstrengung des Mitarbeiters in Bezug auf sein innovatives Verhalten dar. Hierunter fallen Kodiereinheiten mit dem Wortlaut „bringt sich selbst ein", „Einsatz den ich zeige", „Motivation" oder „das ist so ein Ansporn". Demnach handelt es sich um Aussagen, die sich zum einen – ohne nähere Erläuterung der Befragten – auf den gezeigten intensiven persönlichen Einsatz der Mitarbeiter beziehen, der sich jedoch nicht in Intra- bzw. Extra-Rollenverhalten untergliedern lässt.

Neben dem *Engagement* des Mitarbeiters konnte eine Sammlung von *Persönlichkeitsfaktoren* als eine weitere Kategorie herausgearbeitet werden. Sie beinhaltet Kodiereinheiten wie „Idealismus", „Kreativität", „Ehrgeiz", „Fleiß" und „Neugier". Es handelt sich hierbei um Charaktereigenschaften einer Person, die ihr Verhalten prägen können. In diesem Sinne können sie unter zwei Gesichtspunkten beleuchtet werden. Aus Sicht der Befragten bringt die Person zum einen etwas Wichtiges von sich selbst in den Tausch ein. Zum anderen stellen diese Persönlichkeitseigenschaften eher eine Voraussetzung für das Erbringen eines Beitrags und nicht ein Tauschobjekt an sich dar. Persönlichkeitsmerkmale sind zeitlich stabil und können den Einsatz von Ressourcen intensivieren oder dämpfen (Berg & Wiebe, 1993). Daher ist zu vermuten, dass ein ehrgeiziger und fleißiger Mitarbeiter größeres Engagement, gesteigerte kognitive Leistung und in höherem Maße Extra-Rollenverhalten zeigt als Mitarbeiter, bei denen diese Eigenschaften weniger stark ausgebildet sind. Persönlichkeitsmerkmale stellen Antezedenzen dar, die die Intensität sich kognitiv oder körperlich in den Innovationsprozess einzubringen, beeinflussen und je nach ihrer Ausprägung innovatives Verhalten fördern oder abschwächen (Organ & McFall, 2006).

Des Weiteren wurde von drei Interviewten das *Erfahrungswissen* als Ressource genannt, die die Mitarbeiter in den innovationsbezogenen Austausch einbringen können. Unter Erfahrungswissen werden, solche Kenntnisse der Arbeitenden verstanden, die durch einen Lernprozess – eingebettet in einen spezifischen praktischen Kontext – erworben werden (North, 2005; Nonaka & Takeuchi, 1995). Dieses implizite Wissen beinhaltet Kenntnisse über Besonderheiten der betrieblichen Abläufe oder die Eigenheiten von Funktionsweisen bestimmter Maschinen. Über ein solches Wissen verfügt ein neueingestellter Mitarbeiter in der Regel noch nicht, sondern erwirbt es im Lauf seiner Anstellungszeit durch die Ausführung seiner Arbeit (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dieser Kategorie werden daher Kodiereinheiten wie „unmittelbare Erfahrung aus eigener Tätigkeit“, „langjähriges Potenzial“ oder das Einbringen von „Gehirnschmalz“ sowie „Kenntnissen über die tägliche Praxis“ zugeordnet.

Eine weitere Gruppe von Aussagen beschreibt den *inneren Antrieb* der Mitarbeiter. Aussagen dieser Kategorie beantworten ebenfalls weniger die Frage nach konkreten Tauschobjekten, welche die Mitarbeiter dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Vielmehr sind in dieser Gruppe diejenigen Äußerungen zusammengefasst, die Auskunft darüber geben, aus welchem Grund sich Mitarbeiter eines Unternehmens einbringen. Folglich wird spezifiziert, woher der Impuls für ihre eingebrachte Leistung stammt bzw. welche intrapersonalen Ursprünge das innovative Verhalten aufweist. Dieser Kategorie zugeordnete Kodiereinheiten sind beispielsweise „begeistert für die Sache“, „Bereitschaft“ oder „ich find das interessant“ und „für einen persönlich“.

Als problematisch stellte sich die Einordnung von Äußerungen wie „Wünsche“, „Gefühle“, „Emotionen“ und Aussagen wie „ist so ein gefühltes Glücksgefühl“ heraus. Durch die geringe Spezifität der Aussagen ließ sich kein konkreter Bezug zu einem Beitrag des Mitarbeiters in den Innovationsprozess feststellen. Darüber hinaus bringen die Kodiereinheiten für die Fragestellung, was der Mitarbeiter für den Innovationsprozess als Tauschgeschäft leistet, keinen inhaltlichen Mehrwert. Demnach sollen diese unter *Sonstiges* zusammengefasst werden und für die folgende Analyse unberücksichtigt bleiben.

3.2 Was bringt die Organisation in den Tausch ein?

Verschiedene Aspekte wurden von den Interviewten genannt, die vom Unternehmen in den Tausch eingebracht werden, um innovatives Verhalten auszulösen bzw. zu fördern. Analog zu den Tauschbeiträgen der Mitarbeiter wurden aus inhaltlich jeweils gleichen Aspekten Kategorien gebildet. Die folgende Tabelle stellt diese Kategorien dar und gibt zudem an, wie viele der Interviewten die jeweilige Kategorie nannten.

Tabelle 3: Direkte Tauschbeiträge des Unternehmens

Kategorie	Anzahl Interviews
finanzielle Vergütung von Ideen	9
Bedeutung von Ideen vermitteln/Verdeutlichung der Resultate der eingebrachten Ideen	6
Anerkennung von Ideen	5
Arbeitsplatzsicherheit	5
Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter	5
Freiräume bei der Arbeit	4
soziale Wertschätzung der Mitarbeiter	4
Mitarbeiterbeteiligung/Partizipation	3
soziale Events	3
Wohlbefinden	3
abwechslungsreicher und guter Arbeitsplatz	2
Kümmern um private Belange der Mitarbeiter	2
besondere (geldwerte) Vergütung von Ideen	1
Verantwortung an Mitarbeiter delegieren	1

Finanzielle Vergütung von Ideen wird von den Interviewten vergleichsweise oft angeführt. Neun von 16 Interviewten äußerten die finanzielle Vergütung von Innovationen bzw. innovativen Ideen als Ressource seitens der Organisation in der Austauschbeziehung zwischen der Organisation und den Mitarbeitern. Im Einzelnen wurde z.B. „Geld“, „Prämien“, „monetäre Vergütung“ oder „Bonus“ seitens der Organisation für Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter genannt.

Von sechs Interviewten wurde der Aspekt der *Vermittlung der Bedeutung von Ideen/ Verdeutlichung der Resultate der eingebrachten Ideen* der Mitarbeiter durch die Organisation als Ressource genannt, indem die Organisation den Mitarbeitern z.B. Informationen liefert, „dass das, was [der Mitarbeiter] an Ideen äußert, für … [das] Unternehmen von großer Wichtigkeit ist“. Dies kann auch darüber erfolgen, dass den Mitarbeitern konkrete Resultate aus früheren vor Augen geführt werden. Folgende Aussage gibt eine solche Situation wieder: „Ja, wenn ich was einbringe, seh‘ ich, dass sich was verändert.“

Fünf Interviewte sahen als Ressource der Organisation in der Tauschbeziehung die *Anerkennung von Ideen* durch die Organisation. In drei Interviews wurde darüber hinaus spezifiziert, dass die Anerkennung öffentlich durch die Organisation bzw. ihrer Vertreter zu äußern ist, d.h. dass z.B. im Rahmen einer Weihnachtsfeier gesagt wird, „wer den tollsten Vorschlag mit

der besten Einsparung gebracht hat“ bzw. „wer eine geniale Idee gehabt hat“. Die Anerkennung kann auch symbolisch erfolgen, z.B. durch eine überreichte „Urkunde“.

Durch fünf Interviewte wurde die *Arbeitsplatzsicherheit* als Element der Organisation in der Tauschbeziehung zwischen der Organisation und dem Mitarbeiter genannt. Ebenfalls in fünf Interviews nannten die Befragten die *Aus- und Weiterbildung* der Mitarbeiter als Ressource der Organisation. Im Detail wurden „Qualifizierungsmaßnahmen“ für Mitarbeiter off the job und on the job genannt. In einem der Interviews wurde dazu unter anderem beschrieben, dass Mitarbeiter zum Lieferanten von Vormaterial bzw. zum Kunden für das angefertigte Endprodukt mitgenommen werden, um ihre Kenntnisse über die Fertigungskette im betrieblichen Alltag zu erweitern.

Vier Interviewte nannten *Freiräume bei der Arbeit schaffen* als eine Ressource seitens der Organisation im Tauschprozess. Ebenfalls von vier Interviewten wurde das Einbringen von *sozialer Wertschätzung der Mitarbeiter* durch die Organisation in den Tauschprozess beschrieben. Im Detail sahen die Interviewten als Tauschelement beispielsweise an, dass die Organisation „vernünftig mit den Mitarbeitern“ umgeht und „die Menschen ernst“ nimmt.

Mitarbeitern *Beteiligung bzw. Partizipation* zu ermöglichen nannten drei der Interviewten als Ressource der Organisation im Tauschprozess. Aus den einzelnen Aussagen der Interviewten wird zudem deutlich, dass die Beteiligung nicht als Pseudo-Partizipation (vgl. Weber, 1999) erfolgen darf, wobei der Mitarbeiter keine wirkliche Stimme im Unternehmen hat bzw. die Beteiligung zu nichts führt, sondern dass sie so gestaltet sein muss, dass die Mitarbeiter „wirklich davon überzeugt sind, mitgestalten zu können“, dass der Mitarbeiter das Gefühl haben muss, „dass … seine Meinung wichtig ist“.

Ebenfalls von drei Interviewten wurde das Veranstalten *sozialer Events*, wie z.B. Weihnachtsfeiern oder Fußballturniere, und das Sorgen für das Wohlbefinden der Mitarbeiter in der Organisation als Ressource der Organisation im Tauschprozess genannt.

Zwei Interviewte nannten das Zurverfügungstellen eines abwechslungsreichen und guten Arbeitsplatzes sowie ein Sich-Kümmern auch um private Belange des Mitarbeiters durch die Organisation als Ressourcen im Austausch zwischen der Organisation und dem Mitarbeiter.

Jeweils von einem Interviewten wurden zudem die Ressourcen der Organisation *besondere (geldwerte) Vergütung von Ideen* der Mitarbeiter, wie z.B. Wellness-Wochenende mit der Frau des Mitarbeiters, der eine gute Idee eingebracht hat, und die Delegation von Verantwortung an die Mitarbeiter genannt.

Neben den beschriebenen Aspekten, die als Ressource seitens der Organisation im Tauschprozess fungieren können, nannten die Interviewten weitere, die nicht plausibel als Beitrag in einem innovationsbezogenen Austausch interpretiert werden konnten. Diese Aspekte zeigt die folgende Tabelle:

Tabelle 4: Weitere Nennungen zu Tauschbeiträgen Unternehmens

Kategorie	Anzahl Interviews
Kultur/Klima	5
Grundhaltung	3
Einsatz von Innovationsinstrumenten	3
Mediatoren	3
Gerechtigkeit	2
mit Mitarbeitern kommunizieren	2
moderne Organisationsformen	2
Offenheit für Ideen	2
Innovationsmanagement etablieren	2
Sonstiges	6

Die meistgenannte Kategorie (von fünf Interviewten genannt) umfasst Aspekte der Unternehmens- bzw. Betriebs*kultur* und des *-klimas*. Zum Teil spezifizierten die Befragten diesen Aspekt und nannten „gutes Betriebsklima“ oder „vernünftiges Arbeitsklima“. In Anlehnung an das Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur von Schein (1985) können die Aussagen der Interviewten, die in den Kategorien *Gerechtigkeit*, *Offenheit für Ideen* (jeweils durch zwei Interviewte genannt) und *Grundhaltung* (durch drei Interviewte genannt) zusammengefasst wurden, als spezifische Aspekte der Kategorie „Kultur/Klima“ interpretiert werden, da sie insbesondere Werte bzw. Grundannahmen der Kultur bezeichnen. Während Gerechtigkeit und Offenheit für Ideen als zentraler Teil der Organisationskultur darstellen können, wird der Charakter der Grundannahme besonders in der Kategorie *Grundhaltung* deutlich. Hier fanden sich Aussagen der Interviewten, wie z.B. „wichtig ist, dass eine offene Kultur besteht“ oder dass die Organisation mehr Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter haben sollte. Da die Kultur bzw. das Klima einer Organisation im Kern die von den Mitgliedern der Organisation geteilten Werte und Grundannahmen bzw. ihre Bewertungen der Stimmungen und Arbeitsatmosphäre kennzeichnen (vgl. Schein, 1985; Nerdinger, Blickle, & Schaper, 2008), können sie nicht klar als Ressource der Organisation im Tausch zugeordnet werden, die willentlich in einer konkret beeinflussbaren Ausprägung von der Organisation in den Tausch eingebracht werden können. Die Kultur bzw. das Klima der Organisation mit den genannten Facetten fun-

gieren damit weniger als Ressourcen im Tauschprozess zwischen der Organisation und der Person. Vielmehr stellen sie dar, in welchem Kontext der Tausch stattfindet und können ähnlich einer moderierenden Größe in einem Wirkzusammenhang das Zustandekommen des Tausches oder dessen Intensität – hier z.B. über kulturell verankerte Reziprozitätsnormen – beeinflussen.

Neben den kulturellen Aspekten konnten aus den Interviewdaten die Kategorien *Einsatz von Innovationsinstrumenten* (in drei Interviews genannt), *moderne Organisationsformen* und *Innovationsmanagement etablieren* (jeweils in zwei Interviews genannt) herausgearbeitet werden. Mit der Kategorie „Einsatz von Innovationsinstrumenten" beschrieben die Interviewten konkrete Maßnahmen, die die Organisation durchführt, um innovatives Verhalten der Mitarbeiter in bestimmten Situation zu initiieren bzw. zu fördern, wie z.B. Ideenbörsen, Workshops oder Marktplätze für Innovationen. Hinsichtlich der modernen Organisationsformen nannten die Interviewten z.B. die Abkehr vom Meister-Geselle-Prinzip oder die Abkehr von starren Regeln im Unternehmen. Bezüglich der Kategorie „Innovationsmanagement etablieren" beschrieben sie, dass die Organisation ein solches Managementsystem einführen kann, um gezielter mit dem innovativen Potenzial der Mitarbeiter im Unternehmen umzugehen. Diese drei Kategorien sind wiederum nicht als Ressourcen der Organisation zu sehen, die sie in den Tauschprozess mit dem Mitarbeiter einbringt, da sie keine Ressourcen darstellen, die sinnvoll gegen z.B. innovatives Verhalten getauscht werden können. Sie schaffen eher Situationen, die das Zustandekommen des Tauschprozesses bzw. die Realisation des Tausches ermöglichen. Im Sinne der Determinanten des Verhaltens von Rosenstiel (2007) sichern sie die situative Ermöglichung und das soziale Dürfen des innovativen Verhaltens. Indem z.B. eine Ideenbörse etabliert wird, wird eine Situation geschaffen, in der sich der Mitarbeiter einbringen kann, d.h. ihm situativ ermöglicht und ihm im Sinne des sozialen Dürfens erlaubt wird, seine Ideen einzubringen.

Einen ähnlichen Charakter hat die Kategorie *mit Mitarbeitern kommunizieren*. Sie stellt selbst weniger eine Ressource dar, die eine Organisation in den Tausch einbringt, sondern schafft eher die Rahmenbedingung, wie der Tausch realisiert werden kann. Indem mit Mitarbeitern kommuniziert wird, können die Mitarbeiter z.B. ihre Ideen äußern und auf Probleme aufmerksam machen, womit eine situative Ermöglichung und ein soziales Dürfen für das innovative Verhalten der Mitarbeiter gesichert wird.

Von drei Interviewten wurden zudem Aspekte genannt, die selbst keine Ressourcen der Organisation im Tauschprozess darstellen, sondern als *Mediatoren* im Wirkprozess zwischen den

in den Tausch eingebrachten Ressourcen und dem innovativen Verhalten fungieren können. In den Aussagen der Interviewten ist nicht erkennbar, welche genauen Ressourcen die Organisation in den Tausch einbringt, jedoch beschreiben die Befragten, was durch die Ressourcen passiert bzw. passieren muss, damit innovatives Verhalten entsteht. Im Detail wurden genannt: (1) das Erreichen von Transparenz in der Organisation, (2) das Fördern einer Kommunikation der Mitarbeiter untereinander, (3) das Fördern der Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit den Prozessen sowie (4) eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit dem, was sie tun.

Schließlich wurden durch sechs Interviewte verschiedene Aspekte genannt, die nicht sinnvoll in eine Kategorie eingeordnet werden konnten und daher nicht weiter erwähnt werden sollen.

3.3 Zur Bedeutung des Tauschhandels

Eine eher grundsätzliche Frage zum innovationsbezogenen Austausch zwischen Mitarbeiter und Organisation ist die nach der Bedeutung, die die Befragten diesem Austausch zuschreiben. Zur Beantwortung dieser Frage wurden die relevanten Aussagen in grobe Kategorien eingeteilt. Die Befragten antworteten hinsichtlich zweier Aspekte: Erstens beantworteten sie die Frage, wie wichtig eine ausgewogene Austauschbeziehung ist und zweitens, wofür konkret ein solcher Tausch von Bedeutung ist.

Wie wichtig ist der Austausch?

Die Befragten äußern sich überwiegend positiv über die Bedeutung eines ausgewogenen innovationsbezogenen Austausches zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Die diesbezüglichen Aussagen reichen von „schon recht wichtig“ bis hin zu „unabdingbar“. Einer der Befragten meint dazu, er möchte es sich ohne einen ausgewogenen Austausch gar nicht vorstellen. Während diese Aussagen sich auf die allgemeine Bedeutung des innovationsbezogenen Austausches richten, weisen einige der Befragten noch einmal explizit auf die große Bedeutung für die Mitarbeiter hin. Allerdings sei der Austausch für Mitarbeiter, die ohnehin innovativ und erfolgreich sind, weniger wichtig als für andere, da gerade die innovativen Mitarbeiter anders und nicht durch den Austausch motiviert seien. Im Gegensatz dazu, so ein weiterer Befragter, habe der Austausch für Mitarbeiter mit höherem Bildungsstand eine größere Bedeutung.

Zwei der Befragten äußern außerdem Zweifel, ob der innovationsbezogene Austausch den Mitarbeitern bewusst ist. Einer dieser beiden Befragten meint dazu, ihm selbst sei diese Idee bisher nicht bewusst gewesen. Der andere Befragte meint dazu, die Mitarbeiter „merken und

wissen es gar nicht“, dass es einen solchen innovationsbezogenen Austausch zwischen Mitarbeiter und Unternehmen gibt.

Wofür ist der Tausch wichtig?

Die Antworten auf die Frage, wofür der Tausch bzw. die Ausgewogenheit der Tauschbeziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen wichtig ist, richteten sich auf den Nutzen des Tausches für das Unternehmen, auf den Nutzen für den Mitarbeiter sowie auf einen gesellschaftlichen Nutzen. Darüber hinaus fanden sich einige Aussagen allgemeinerer Natur, bei denen der nutznießende Akteur nicht klar spezifiziert werden konnte.

Einen allgemeinen Nutzen des innovationsbezogenen Austausches sahen die Befragten im Vermeiden von Demotivation, Resignation, Abstumpfung oder Lethargie der Mitarbeiter. Einen weiteren Nutzen bestehe darin, dass etwas angeschoben oder umgesetzt werde, damit es besser funktioniert. Als einen weiteren Aspekt nennt einer der Befragten die Sicherung des Standortes, die sich aus einem ausgewogenen innovationsbezogenen Austausch ergibt.

Den Nutzen für das Unternehmen sahen die Befragten zu einem großen Teil in der Vermeidung negativer Auswirkungen wie z.B. der Unzufriedenheit und der Fluktuation der Mitarbeiter bzw. dem Absinken der Qualität und der Kundenzufriedenheit. Ein weiterer Nutzen liegt – so die Befragten – in der Erhaltung einer grundlegenden Bereitschaft der Mitarbeiter, die Arbeit auszuführen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren, sich zu engagieren oder sich mit neuen Techniken und Innovationen auseinanderzusetzen, sowie in der Sicherung der Produktivität und der Verkaufszahlen. Einer der Befragten wies außerdem darauf hin, dass ein ausgewogener Austausch zwischen Mitarbeiter und Unternehmen eine Voraussetzung für die Umsetzung bestimmter Maßnahmen sein könnte. So lassen sich seiner Ansicht nach Maßnahmen wie Kurzarbeit nur auf der Basis einer ausgewogenen Austauschbeziehung durchführen.

Den Nutzen für die Mitarbeiter sahen die Befragten einerseits in der Steigerung ihres Wohlbefindens und ihrer Zufriedenheit, andererseits aber auch im Vermeiden von Eintönigkeit und in einer Steigerung des Spaßes bei der Arbeit. Für einen der Befragten liegt in einem innovationsbezogenen Austausch allgemein ein gewisser Anreiz. Dieser ergibt sich z.B. aus den Verbesserungen oder Arbeitserleichterungen, die die Mitarbeiter durch das Einbringen von Ideen erzielen. Das Interesse der Mitarbeiter am innovationsbezogenen Austausch richtet sich nach Ansicht der Befragten nicht allein auf das Geldverdienen. Vielmehr hat dieser Austausch für sie auch einen gewissen Selbstzweck, der sich daraus ergibt, dass bestimmte Probleme beho-

ben werden. Einer der Befragten weist außerdem auf die mit dem innovationsbezogenen Austausch verbundene Steigerung der Arbeitsplatzsicherheit hin.

Einen gesellschaftlichen Nutzen sehen zwei der Befragten. Sie weisen mit ihren Aussagen indirekt auf die Bedeutung eines ausgewogenen Austausches für die Einhaltung der Reziprozitätsnorm hin. Dies sei, so einer der Befragten, ein grundsätzliches Prinzip der Menschlichkeit, das durch den innovationsbezogenen Austausch gewahrt werde. Ein anderer Befragter äußert die Meinung, man könne als Arbeitnehmer nicht immer nur nehmen sondern müsse dem Unternehmen auch mal etwas zurück geben. Dies ist besonders auffällig, weil dieser Befragte von einer sich ergebenden Verpflichtung des Arbeitnehmers spricht, während bei anderen Befragten eher die Verpflichtung des Arbeitgebers im Vordergrund zu stehen scheint. Seiner Ansicht nach ist es also seine Pflicht als Arbeitnehmer, einen Beitrag zu einem ausgewogenen innovationsbezogenen Austausch zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zu leisten.

4 Diskussion

Ausgehend von der Annahme, dass innovatives Verhalten von Mitarbeitern als Ergebnis eines Tauschprozesses zwischen Mitarbeitern und der Organisation als Ganzes entstehen kann (Pundt et al. 2010), war es das Ziel der vorliegenden Studie, potenzielle Tauschobjekte zu identifizieren. Auf Basis einer Interviewstudie und einer sich anschließenden qualitativen Datenauswertung wurden sowohl materielle und immaterielle Beiträge als auch bestimmte Verhaltensweisen auf Seiten der Mitarbeiter und auf Organisationsebene als direkte Tauschobjekte ermittelt. Es wurde deutlich, dass ein fairer Austausch im Sinne eines Gebens und Nehmens zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern von den Befragten für sinnvoll und wichtig erachtet wird. Offen bleibt jedoch weiterhin, für welche Kombinationen konkreter Objekte ein Austausch als ausgeglichen angesehen wird. Die Ressourcen-Theorie von Foa und Foa bietet einen Ansatzpunkt, die Frage nach möglichen Tauschkonstellationen zu klären.

4.1 Die Ressourcentheorie von Foa und Foa

Einen Ansatzpunkt für die Identifizierung substitutiver Tauschobjekte liefert die Ressourcentheorie von Foa und Foa (1974). Die Autoren treffen über die klassische Austauschtheorie hinaus Annahmen darüber, welche Ressourcen in sozialen Interaktionen nach welchen Regeln getauscht werden. Hiernach können Tauschobjekte an Hand ihrer Partikularität und ihrer Konkretheit sechs Klassen von Ressourcen zugeordnet werden. Die Autoren unterscheiden die Ressourcenklassen Liebe, Dienste bzw. Dienstleistungen, Güter, Geld, Informationen und Status. Die Dimension Partikularität bezieht sich hierbei auf die Gebundenheit einer Ressource an eine bestimmte Person oder Situation (Fischer & Wiswede, 2002; Hill & Kopp, 2006).

Je stärker die Partikularität einer Ressource ausgeprägt ist, umso weniger kann sie universell mit jedem und gegen alles (universal) getauscht werden. Konkretheit hingegen bezieht sich auf die Gegenständlichkeit bzw. die Symbolhaftigkeit von Tauschobjekten. So sind Güter beispielsweise konkreter fassbar als Informationen oder der Status einer Person. Die Zugehörigkeit von Objekten zu einer Ressourcenklasse wird durch ihre Bedeutung für die zwischenmenschliche Interaktion (Foa, Converse, Törnblom & Foa, 1993) bestimmt. So kann beispielsweise eine Aussage sowohl als Information klassifiziert als auch der Ressource Status zu geordnet werden, wenn sie als lobende Anerkennung gemeint ist oder als solche verstanden wird. Die nachfolgende Abbildung zeigt das Ressourcenmodell von Foa und Foa.

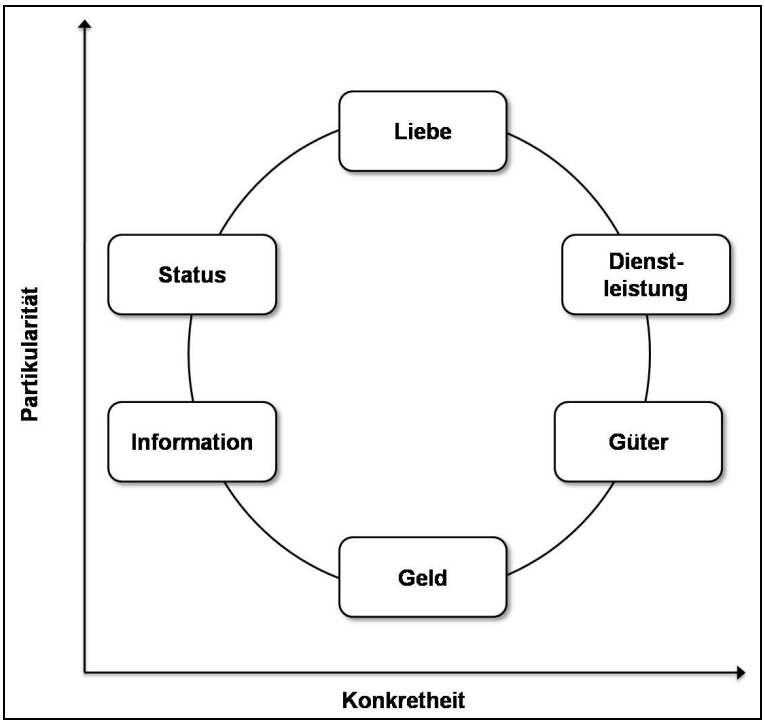

Abbildung 2: Ressourcentheorie von Foa und Foa

Die Ressourcentheorie trifft Aussagen darüber, mit welcher Wahrscheinlichkeit Objekte bestimmter Ressourcenklassen gegen andere Objekte ausgetauscht werden. So konstatieren Foa und Foa, dass im Partikularitäts-Konkretheitsraum nah beieinanderliegende und damit ähnliche Ressourcen mit einer größeren Wahrscheinlichkeit getauscht werden, als Ressourcen, die weiter voneinander entfernt oder gegenüber voneinander liegen. Des Weiteren gehen die Autoren davon aus, dass die Gleichwertigkeit von Tauschobjekten als die Grundlage für einen als fair erlebten Tausch dann eher gegeben ist, wenn sie zu Ressourcenklassen gehören, die identisch sind oder sie sich hinsichtlich der Personengebundenheit und Konkretheit ähneln.

Die Einordnung konkreter Tauschobjekte erfolgt bei Foa und Foa durch deren Interpretation hinsichtlich ihrer Bedeutung für das interpersonelle Verhalten (Foa et al., 1993). Werden

Tauschbeiträge oder Verhaltensweisen auf ihre zwischenmenschliche Wirkung hin untersucht, können sie den Ressourcenklassen von Foa und Foa zugeordnet werden. Darauf aufbauend sollen im Folgenden die im Verlauf der vorliegenden Arbeit gebildeten Kategorien der direkten Tauschbeiträge von Mitarbeitern und der Organisation hinsichtlich ihrer Bedeutung im sozialen Austausch erneut klassifiziert werden.

4.2 Übertragung der Ergebnisse auf die Kategorisierung von Foa und Foa

Eine Zuordnung der im Rahmen der inhaltsanalytischen Auswertung ermittelten Tauschbeiträge von Mitarbeitern und der Organisation zu den von Foa und Foa postulierten Ressourcen des sozialen Austausches ermöglicht es, Hypothesen darüber abzuleiten, welche Objekte mit größerer Wahrscheinlichkeit gegeneinander getauscht werden. Deshalb werden die ermittelten Kategorien spezifischer, direkter Tauschbeiträge von Mitarbeitern und dem Unternehmen (Tabellen 1 und 3) den Klassen Dienste/Dienstleistungen, Güter, Geld, Information, Status und Liebe zugeordnet. Der folgenden Tabelle sind diese Zuordnungen im Überblick zu entnehmen. Sie sollen im Weiteren näher beschrieben werden.

Tabelle 5: Einordnung der ermittelten Mitarbeiter- und Unternehmensbeiträge in die Ressourcenklassen von Foa und Foa (1974)

	Beiträge der Mitarbeiter	Beiträge des Unternehmens
Dienste	– kognitive Leistungen (Mitdenken /Ideen anstoßen / Ideen einbringen) – immaterieller Verzicht – Leistung – Feedback geben – Erfahrungswissen einsetzen	– Wohlbefinden – Kümmern um private Belange der Mitarbeiter
Güter		– Arbeitsplatzsicherheit – Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter – Freiräume bei der Arbeit – soziale Events – guter und abwechslungsreicher Arbeitsplatz – besondere (geldwerte) Vergütung von Ideen
Geld	– materieller Beitrag – materieller Verzicht	– finanzielle Vergütung von Ideen – finanzielle Mitarbeiterbeteiligung
Information		– Bedeutung von Ideen vermitteln/über Resultate informieren
Status		– Anerkennung von Ideen – Partizipation – Verantwortung an Mitarbeiter delegieren
Liebe		– soziale Wertschätzung der Mitarbeiter

Dienstleistungen bzw. Dienste werden gemäß der Ressourcen-Theorie als Aktivitäten definiert, die auf den Körper oder den Besitz einer Person einwirken, und die oftmals ein Arbeitsverhältnis begründen (Foa et al., 1993). Dieser Klasse von Ressourcen sind bis auf explizit materielle Beiträge oder den Verzicht auf Geld (*materieller Verzicht*) sämtliche Beiträge der Mitarbeiter zuzuordnen. *Kognitive Leistungen* sowie das Einbringen konstruktiver Rückmeldungen (*Feedback geben*) sind direkte Beiträge, die im Rahmen unserer Studie das innovative Verhalten der Mitarbeiter ausmachen. Diese Beiträge dienen der Erhaltung der Organisation, wirken auf den Besitz einer anderen Person – hier einer Institution, dem Unternehmen – ein und sind deshalb als Dienst für das Unternehmen zu verstehen.

Zu den Diensten auf Seiten des Unternehmens werden die Kategorien *Wohlbefinden* und das *Kümmern um private Belange der Mitarbeiter* gezählt. Ersteres ist Ergebnis bestimmter Anstrengungen des Unternehmens, den Mitarbeitern ein angenehmes Arbeiten zu ermöglichen. Ein spezifisches Einwirken auf den Dienstempfänger wird hierbei nicht angesprochen. Vielmehr geht es darum, dass das Unternehmen je nach den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter verschiedene Anstrengungen unternehmen muss, um ein Wohlbefinden herzustellen oder zu erhalten. So ist es vorstellbar, dass ein Mitarbeiter besonderen Wert auf das Klima im Unternehmen legt, ein anderer jedoch darüber hinaus einen speziell ergonomisch eingerichteten Arbeitsplatz benötigt, um sich wohl zu fühlen. Im Vordergrund stehen daher Charakteristika eines internen Kunden – in diesem Fall des Mitarbeiters –, die die Leistungserstellung und somit das Zustandekommen von Wohlbefinden beeinflussen. Die hohe Bedeutung des Kunden ist das, was Dienstleistungen in neueren Definitionen (siehe z.B. Nerdinger, 2007) ausmachen. Daher wird die Kategorie *Wohlbefinden* der Ressource Dienste/Dienstleistungen zugeordnet. Eindeutiger lässt sich die Kategorie *Kümmern um private Belange der Mitarbeiter* klassifizieren. Durch die Rücksichtnahme auf private Besonderheiten oder gar das Angebot von Hilfe bei Problemen außerhalb der Arbeit wird explizit ein Dienst bzw. eine Leistung angeboten.

Zu Gütern werden gemäß der Theorie von Foa und Foa tangible Produkte, Objekte und Materialien gezählt (Foa et al., 1993). Hier werden die gegenständlichen und gut greifbaren Beiträge des Unternehmens im Tauschprozess betrachtet. Hierzu gehört beispielsweise die *besondere* aber *geldwerte Vergütung von Ideen* wie beispielsweise die Vergütung mittels eines Gesellschaftsabends für besonders innovative Mitarbeiter oder Teams. Anders als bei Foa und Foa werden in dieser Arbeit auch immaterielle aber klar abgrenzbare Güter dieser Ressource zugeschrieben. Neben dem Angebot *sozialer Events* oder von *Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen* werden Beiträge eingeschlossen, die nicht erst erstellt werden müssen (demnach also

keine Dienste sind) aber trotzdem bezifferbar den Mitarbeitern durch das Unternehmen bereitgestellt werden können. So ist es vorstellbar, dass z.B. *Arbeitsplatzsicherheit*, ein *guter, abwechslungsreicher Arbeitsplatz* und *Freiraum bei der Arbeit* arbeitsvertraglich zugesichert werden können.

Zur Ressource Geld werden alle Beiträge gezählt, die in einer standardisierten Einheit gemessen werden können. Hierzu gehört Geld in Bar- und Scheckform oder Gutscheine. Die finanzielle Vergütung von Ideen oder die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung werden dieser Ressource zugeordnet. Auf Seiten der Mitarbeiter fallen „Geld geben" (*materieller Beitrag*) oder der Verzicht auf Geld (z.B. der Verzicht auf Weihnachtsgeld) dieser Ressource zu.

Die Klasse der Informationen umfasst das Geben von Ratschlägen und Instruktionen, das Kundgeben von Meinungen sowie das Aufklären von Personen über bestimmte Sachverhalte. Die einzige der bisher ermittelten Kategorien, die dieser Art von Ressource untergeordnet werden kann, betrifft das Informationsverhalten der Organisation gegenüber ihren Mitarbeitern. Hier werden den Mitarbeitern sowohl die Bedeutung ihrer Ideen für die Entwicklung und den Erhalt des Unternehmens verdeutlicht und die Resultate früher eingebrachter Ideen oder Vorschläge transparent gemacht. Es handelt sich hierbei nicht um Dienste für die Mitarbeiter, da diese nicht in einen Erstellungsprozess einbezogen werden. Solange die hier gemeinten Äußerungen einen reinen Informationscharakter besitzen und nicht darauf abzielen solchen Mitarbeitern, die Ideen eingebracht haben, Anerkennung und Wertschätzung entgegen zu bringen, werden diese Unternehmensbeiträge als Informationen klassifiziert. Geht es in organisationsseitigen Äußerungen doch eher darum, den Menschen oder das Team hinter einem Vorschlag oder die Bedeutung einer ganz bestimmten Idee zu würdigen, so werden diese den Status-Ressourcen nach Foa und Foa zugeordnet. Zur Ressource Status zählen Äußerungen, die dem Tauschpartner einen bestimmten Grad an Prestige, Lob und Ansehen vermitteln. Die explizite Anerkennung von Ideen, die Verleihung von Mitbestimmungsrechten und das delegieren von Verantwortung sind Unternehmensbeiträge, die den Mitarbeitern zu einem höheren empfundenen Status verhelfen könnten.

In der persönlichen Wertschätzung der Mitarbeiter durch das Unternehmen findet sich die Ressource Liebe wieder. Diese wird von Foa und Foa definiert als Ausdruck emotionaler Wertschätzung, Wärme und Geborgenheit. Gemeint ist hier, dass Menschen um ihrer selbst Willen Anerkennung erfahren, unabhängig von ihren Leistungen und eingebrachten Ideen.

Nach empirischen Erkenntnissen von Foa und Foa weisen Ressourcen, die einander bezüglich ihrer Personenbezogenheit (Partikularität) und Gegenständlichkeit (Konkretheit) ähnlich sind

oder gleichen, eine höhere Wahrscheinlichkeit auf, getauscht zu werden. Da ein Tauschpartner bei höherer Ähnlichkeit bzw. Äquivalenz der Ressourcen etwas ähnlich oder gleich Wertvolles erhält, wie er es gibt – also ein fairer Tausch zustande kommt – werden solche Ressourcen mit höherer Wahrscheinlichkeit gegeneinander ausgetauscht. Demnach werden Dienste eher mit Diensten oder mit den benachbarten Ressourcen Liebe und Güter getauscht als gegen Informationen, Geld und Status.

4.3 Ableitung von Hypothesen

Überträgt man Foas und Foas empirische Erkenntnisse auf die den Ressourcen zugeteilten Kategorien von Mitarbeiter- und Unternehmensbeiträgen, lassen sich Vermutungen darüber anstellen, welche Unternehmensbeiträge gegen welche Mitarbeiterbeiträge eher getauscht werden als andere. Im Folgenden sollen einige wahrscheinlichere und die am wenigsten wahrscheinlichen Tauschbeziehungen betrachtet werden. In Abbildung 3 werden die den Ressourcenklassen zugeordneten Tauschbeiträge zur besseren Übersicht auch grafisch in das Ressourcen-Modell von Foa und Foa integriert.

Eine laut Foa und Foa mit größter Wahrscheinlichkeit auftretende Tauschkombination ist der Tausch eines Dienstes der Mitarbeiter gegen einen Dienst des Unternehmens. So geben die Mitarbeiter ihrerseits ihr innovatives Verhalten. Sie produzieren Ideen oder entwickeln Ideen weiter, äußern Verbesserungsvorschläge oder geben Feedback. Solche Verhaltensweisen sind darauf ausgerichtet, Vorgänge im Unternehmen zu verbessern oder neue Produkte zu entwickeln, so dass es möglich ist, das Überleben und die Entwicklung der Organisation zu sichern. In diesem Sinne leisten die Mitarbeiter mit ihrem innovativen Verhalten einen Betrag zum Wohlergehen bzw. Wohlbefinden und erhalten im Gegenzug das Bemühen der Unternehmung um ihr *Wohlbefinden*. Es handelt sich also um die gleiche Dienstleistung, die zwischen beiden Parteien ausgetauscht wird, und deshalb ist eine hohe Äquivalenz der Tauschobjekte gegeben. Bei einem solchen Tausch wäre anzunehmen, dass er als fair wahrgenommen wird und somit wahrscheinlicher auftritt als andere Tauschkonstellationen. Hieraus lässt sich die Hypothese formulieren:

H_1: Je stärker sich ein Unternehmen um das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter bemüht, umso wahrscheinlicher ist es, dass die Mitarbeiter im Gegenzug dafür innovatives Verhalten zeigen.

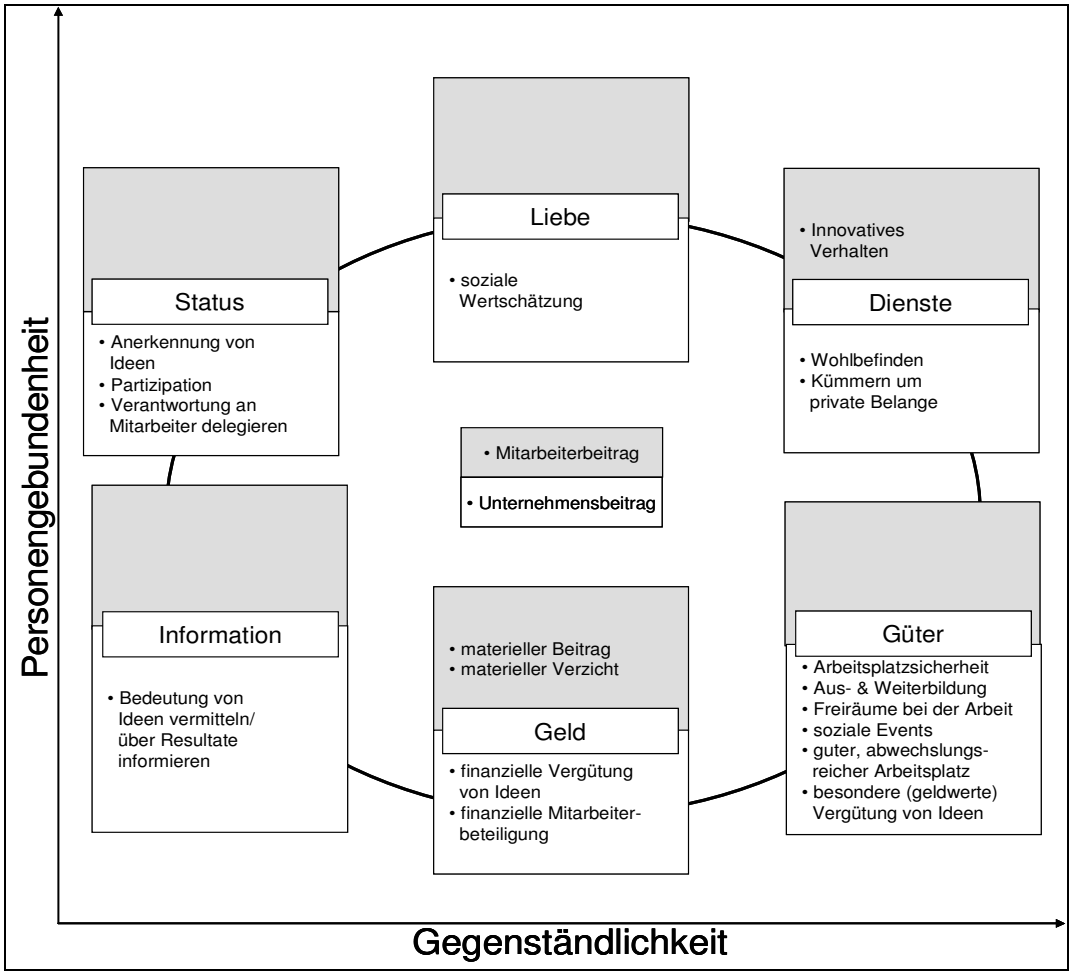

Abbildung 3: Mitarbeiter- und Unternehmensbeiträge als Ressourcen sozialen Austauschs

Bei einer weiteren mit größerer Wahrscheinlichkeit auftretenden Tauschkonstellation handelt es sich um Objekte, die der Ressource Geld zugeordnet wurden. Wenn man davon ausgeht, dass äquivalente Ressourcen eher getauscht werden, ist zu vermuten, dass ein Verzicht oder gar ein „Geld geben" durch die Mitarbeiter eher vorkommt, wenn diese erwarten können, dass sie (ihr) Geld auch in irgendeiner Form zurückerhalten. Dies könnte im Rahmen der finanziellen Vergütung von Ideen oder durch eine finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen erfolgen (H_2). Hervorzuheben ist, dass diese Konstellation nach Foa und Foa mit größerer Wahrscheinlichkeit vorkommt, als der naheliegende Tausch von innovativem Verhalten der Mitarbeiter gegen eine direkte Vergütung guter Ideen. Das heißt, dass entgegen der als selbstverständlich erscheinenden Auffassung, die Entlohnung innovativen Verhaltens (wie oben angeführt hier als Dienstleistung verstanden) nach Foa und Foa unwahrscheinlicher ist, als dass die Mitarbeiter dem Unternehmen Geld überlassen. Ähnlich widersprüchlich zeigt sich hierzu der aktuelle Forschungsstand (Pundt et al., 2010). Bisher konnte nicht eindeutig gezeigt werden, in welcher Weise sich finanzielle Belohnungen auf die Entstehung innovati-

ven Verhaltens auswirken. Bei der Anwendung des Modells von Foa und Foa führen die Überlegungen zur Ressource Geld zu folgenden Vermutungen:

H_{2a}: Je stärker ein Unternehmen seine Mitarbeiter finanziell für Ideen vergütet, desto eher sind diese im Gegenzug dafür bereit, Geld an das Unternehmen zu geben (i. S. v. „Geld geben“).

H_{2b}: Je stärker ein Unternehmen seine Mitarbeiter finanziell für Ideen vergütet, umso eher sind diese im Gegenzug dafür bereit, auf Geld zu verzichten.

H_{2c}: Je stärker ein Unternehmen seine Mitarbeiter für ihr innovatives Verhalten finanziell an Erfolgen beteiligt, umso eher sind die Mitarbeiter im Gegenzug dafür bereit, Geld an das Unternehmen zu geben (i. S. v. „Geld geben“).

H_{2d}: Je stärker ein Unternehmen seine Mitarbeiter für ihr innovatives Verhalten finanziell an Erfolgen beteiligt, umso eher sind die Mitarbeiter im Gegenzug dafür bereit, auf Geld zu verzichten.

H_3: Ideen werden weniger wahrscheinlich gegen Geld getauscht als gegen Wohlbefinden oder soziale Wertschätzung.

Die Ressourcen Liebe und Güter weisen in Bezug auf die Ressource Dienste/Dienstleistungen eine geringere Äquivalenz möglicher Tauschobjekte auf. Gleiches gilt für die Ressource Geld im Zusammenhang mit Gütern und Information. Dennoch ist ihr Auftreten nicht unwahrscheinlich, da sie im Partikularitäts-Konkretheitsraum „benachbart“ angeordnet sind und so gewisse Ähnlichkeiten bezüglich dieser Dimensionen aufweisen. Ein solches benachbartes Paar von Ressourcen sind Dienste und Güter. Beispielsweise könnten wieder die Mitarbeiter ihr innovatives Verhalten in den Tausch einbringen. Dieser Dienst ist auf Grund individueller Besonderheiten der Mitarbeiter und der Orientierung der Leistung auf einen speziellen Kunden (hier das Unternehmen) stärker personengebunden als bei Gütern. Letztere könnten von Seiten der Organisation in diesen Tausch eingebracht werden. Die Organisation als ein Ganzes steht mehreren Mitarbeitern in diesem Tauschprozess gegenüber, die sie gleichermaßen also universell bedienen muss. Dazu eignen sich weniger partikularistische Tauschgegenstände wie Güter. So ist zu vermuten, dass im Austausch gegen Güter, die das Unternehmen bereitstellt, Mitarbeiter innovatives Verhalten zeigen.

H_4: Je mehr Güter wie Arbeitsplatzsicherheit, Freiräume oder soziale Events ein Unternehmen zur Verfügung stellt, umso wahrscheinlicher ist es, dass die Mitarbeiter im Gegenzug dafür innovatives Verhalten zeigen.

Der Austausch von Geld gegen Güter entspricht dem alltäglichen ökonomischen Tauschhandeln. Das Tauschen bspw. von Lebensmitteln gegen Geld gehört zu den Dingen des täglichen Lebens und gilt bei wahrgenommener Preisgerechtigkeit als vollkommen legitim. Daher ist es vorstellbar, dass ein Austausch von Gütern (von Seiten des Unternehmens, z.B. *Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungsmaßnahmen* oder ein guter *und abwechslungsreicher Arbeitsplatz*) und Geld in Form des *Verzichtes* der Mitarbeiter auf finanzielle Leistungen oder sogar der Investition von Geld (i.S.v. „*Geld geben*“) in das Unternehmen, stattfinden könnte. In diesem Sinne erkaufen sich Mitarbeiter bestimmte Güter wie sie auch Dinge in ihrem privaten Leben erwerben. Da aber wie beim Kauf von Lebensmitteln die Frage nach einem gerechtfertigten Preis für die Güter im Raum steht, also einige Güter vielleicht als zu teuer empfunden werden, könnte diese Tauschkonstellation seltener auftreten als der Tausch gegen eine vollständig äquivalente Ressource (wie Dienst-Dienste oder Geld-Geld). Die Hypothese zu dieser Tauschkonstellation lautet:

H_5: Je mehr Güter wie Arbeitsplatzsicherheit, Freiräume oder soziale Events ein Unternehmen zur Verfügung stellt, umso wahrscheinlicher ist es, dass die Mitarbeiter im Gegenzug auf materielle Leistungen des Unternehmens verzichten oder sogar ihr eigenes Geld dem Unternehmen zur Verfügung stellen.

Nach Foa und Foa sollte eine große Wahrscheinlichkeit bestehen, dass Geld auf der Mitarbeiterseite und Informationen auf der Unternehmensseite gegeneinander getauscht werden. Bezüglich des Ersteren soll wie zuvor der *materielle Verzicht* oder ein *materieller Beitrag* betrachtet werden. Demgegenüber steht der Beitrag des Unternehmens in Form von *Informationen über die Bedeutung von Ideen* für das Unternehmen und *über die Resultate* früher eingebrachter Ideen. Während der Interviewauswertung konnten in Bezug auf diese Beiträge keine Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Bedeutung diese Informationen für die soziale Interaktion zwischen Mitarbeitern und Unternehmen haben. Im Folgenden wird daher davon ausgegangen, dass sie tatsächlich der Ressource Information nach dem Foa-und-Foa-Modell zuzuordnen sind. Nach dieser Klassifikation stellt sich jedoch die Frage, ob diese reinen Informationen an sich einen Tauschwert besitzen und somit überhaupt ein Anreiz besteht, hierfür eine Gegenleistung zu erbringen (z.B. auf Geld zu verzichten oder Geld zu spenden). Eher vorstellbar scheint eine moderierende Wirkung der genannten Informationen auf die Wahrscheinlichkeit, dass andere Objektkombinationen miteinander getauscht werden. So wäre Folgendes vorstellbar: Je besser die Mitarbeiter darüber informiert werden, dass eingebrachte Ideen auch umgesetzt werden, desto eher sind sie dazu bereit, finanzielle Einbußen in Kauf zu nehmen, um ein durch die Informationspolitik für die Zukunft in Aussicht gestelltes

Gut, z.B. einen guten und abwechslungsreichen Arbeitplatz, zu sichern. In diesem Sinne würden die Mitarbeiter mit ihrem Geld in ein noch von der Unternehmung zu erstellendes Gut investieren. Die im Tauschprozess aufeinandertreffenden Beiträge wären hier allerdings wieder Güter und Geld. Der Information kommt nur eine mittelbare Rolle im Austausch zu. Demnach lässt sich folgende Hypothese ableiten:

H_6: Die Informationspolitik beeinflusst die Wahrscheinlichkeit, dass ein Austausch von Geld und Gütern in der folgenden Weise stattfindet: je mehr die Mitarbeiter vom Unternehmen über die Bedeutung ihrer Ideen und die daraus erwachsenden Resultate informiert werden, umso eher sind sie bereit auf finanzielle Leistungen des Unternehmens zu verzichten oder dem Unternehmen zusätzliches Geld zur Verfügung zu stellen um dafür Güter zu erhalten.

Dass auf soziale Wertschätzung der Mitarbeiter durch die Unternehmung innovatives Verhalten der Mitarbeiter folgt, könnte der so entstehenden engeren Bindung zwischen Mitarbeitern und der Organisation zugeschrieben werden. *Soziale Wertschätzung* als die am stärksten personengebundene Ressource könnte in einem persönlichen Kontakt zwischen den Mitarbeitern und Mitgliedern einer höheren Managementebene entstehen. Hierdurch kann jedem einzelnen Mitarbeiter Rückhalt (Geborgenheit) gegeben werden, so dass beispielsweise ein jeder das Gefühl hat, auch Fehler begehen zu können (Baer & Frese, 2003). Folglich kann vermutet werden, dass dann auch Mitarbeiter, die sich sonst auf Grund von Versagensängsten nicht in den Innovationsprozess einbringen, den Mut finden ihre Ideen zu äußern. Wird die Unternehmung in diesem Moment tätig und versucht aktiv Geborgenheit oder ein Gefühl der Sicherheit bei den Mitarbeitern herzustellen, handelt es sich wie beim Herstellen von Wohlbefinden um eine Dienstleistung. Diese hat nach Foa und Foa eine höhere Wahrscheinlichkeit, zu einer Gegenleistung in Form eines Dienstes, nämlich dem innovativen Verhalten, zu führen. Die folgende Hypothese fasst diesen Sachverhalt zusammen.

H_7: Je mehr persönliche Wertschätzung einem Mitarbeiter entgegengebracht wird, umso eher ist er bereit, sich innovativ zu verhalten.

Neben den beschriebenen, für einen Tausch in Frage kommenden Beiträgen gibt es gemäß der Theorie von Foa und Foa auch Ressourcen, die sich weniger für einen gegenseitigen Tausch eignen. Die Rede ist von denjenigen Ressourcen, die kaum Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihrer Personengebundenheit und Konkretheit aufweisen und sich deshalb in der Abbildung direkt gegenüber liegen. Ein solche wenig geeignete Konstellation tritt auf, wenn Informationen auf Unternehmensseite mit den Diensten der Mitarbeiter (innovatives Verhalten) ge-

tauscht werden sollen (H_8). Hier ist es denkbar, dass es bei einer Information an mehrere Mitarbeiter gleichzeitig zu einer Verantwortungsdiffusion (Darly & Latané, 1968) kommt. Die Mitarbeiter könnten denken: „Innovationen sind zwar wichtig, aber ein anderer wird sich schon darum kümmern," oder „Es ist toll, dass die Ideen nicht in einer Schublade landen, aber solche Ideen, aus denen auch etwas wird, habe ich nicht." Bei einer reinen Information könnte die persönliche Aufforderung zu innovativem Verhalten fehlen, die beim Tausch mit Dienstleistungen selbst oder gegen benachbarte Ressourcen gegeben ist. Aus diesem Grund vermuten wir, dass sich eine reine Informationsvermittlung weniger zu einem Austausch gegen innovatives Verhalten eignet.

H_8: Handelt es sich bei dem Tauschbeitrag des Unternehmens um Informationen über die Bedeutung von Ideen für das Unternehmen oder über Resultate von eingebrachten Vorschlägen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass innovatives Mitarbeiterverhalten entsteht, geringer wenn das Unternehmen versuchen würde das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu steigern, seinen Mitarbeitern soziale Wertschätzung (Liebe) oder Güter (wie soziale Events, einen guten und abwechslungsreichen Arbeitsplatz) zur Verfügung stellen.

Eine weitere weniger wahrscheinliche Konstellation von Tauschobjekten ist die, in der Liebe (soziale Wertschätzung) gegen Geld (materiellen Verzicht oder materielle Beiträge) getauscht wird (H_9). Selbst eine wahrhafte Wertschätzung würde wahrscheinlich ihre Glaubwürdigkeit verlieren, wenn im gleichen Atemzuge Geld als Gegenleistung erwartet würde. Ginge ein Unternehmen mit sozialer Wertschätzung in Vorleistung, würden die Mitarbeiter ihrerseits wahrscheinlich ebenfalls mit Wertschätzung reagieren, aber nur in den seltensten Fällen auf die Idee kommen dem Unternehmen, dafür Geld zu geben oder auf Geld zu verzichten.

H_9: Es ist unwahrscheinlicher, dass Mitarbeiter bereit sind auf finanzielle Leistungen zu verzichten oder sich mit Geld, ins Unternehmen einzubringen, wenn das Unternehmen den Mitarbeiter hierfür ausschließlich persönliche Wertschätzung entgegen bringt, als wenn das Unternehmen im Gegenzug Informationen oder Güter zur Verfügung stellt.

Die verbleibenden möglichen Zusammenhänge sollen an dieser Stelle nicht weiter betrachtet werden, da sich nach Foa und Foa kein direkter Zusammenhang zu der Entstehung von innovativem Verhalten von Mitarbeitern oder einem finanziellen Beitrag bzw. Verzicht ihrerseits vermuten lässt.

5 Schlussbetrachtung

5.1 Zusammenfassung

Innovationen bestimmen die Zukunftsfähigkeit und somit das langfristige Überleben eines Unternehmens. Sie sind die Resultate einer Reihe innovativer Verhaltensweisen verschiedener betrieblicher Akteure. Zur Beantwortung der Frage, wie innovatives Verhalten in Unternehmen zustande kommen, wurde vor dem Hintergrund sozialpsychologischer Ansätze – wie der Ausstauch- und Ressourcentheorie – der Innovationsprozess in der vorliegenden Studie als Tauschgeschäft im Sinne eines Gebens und Nehmens zwischen der Organisation auf der einen und Mitarbeitern auf der anderen Seite verstanden und untersucht.

Mit dem Ziel sowohl aus Sicht der Mitarbeiter als auch der des Unternehmens Vorstellungen über mögliche Tauschbeiträge zu identifizieren, wurden teilstrukturierte Interviews mit Betriebsräten, Führungskräften, Innovationsmanagern und Mitarbeitern in sechs verschiedenen Unternehmen aus der Metall- und Elektrobranche durchgeführt.

Im Ergebnis konnten insgesamt 11 Kategorien für Mitarbeiterbeiträge und 24 Kategorien für die Beiträge des Unternehmens extrahiert werden, unter denen sich vier direkte Beiträge auf der Mitarbeiterseite und 14 direkte Beiträge der Unternehmensseite identifizieren ließen. Die Zahl und Vielfalt der Kategorien zeigt das weite Verständnisspektrum von Beiträgen im Innovationsprozess. Auf Seite der Mitarbeiterbeiträge wurden neben ressourcenorientierten Tauschbeiträgen wie u.a. *materieller* und *immaterieller Verzicht* oder *Extra-Rollenverhalten* auch *Persönlichkeitsfaktoren* als Moderatoren für das innovative Verhalten des Unternehmens genannt. Auf Seiten der unternehmerischen Tauschobjekte spielen nicht nur Ressourcen im Sinne von direkten Tauschobjekten eine Rolle, sondern es werden zudem Kontextfaktoren wie Mediatoren im Wirkprozess zwischen den in den Tausch eingebrachten Ressourcen und dem innovativen Verhalten genannt. Auffällig ist dabei, dass nicht nur Ressourcen wie *Arbeitsplatzsicherheit, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten* oder die *Vergütung von Ideen*, sondern auch „weiche“ Faktoren wie *Offenheit, Gerechtigkeit* oder soziale Gegebenheiten eine Rolle spielen. Dies unterstreicht die Bedeutung der gelebten Unternehmenskultur, um Innovationen zu erzeugen. Beiträge hierfür wurden allein der Unternehmensseite zugeordnet. Dies macht deutlich, dass vor allem den betrieblichen Führungsorganen Verantwortung für einen angemessenen Innovationskontext zugesprochen wird.

Zur Bedeutung des innovationsbezogenen Austausches konnten Antworten auf die Frage nach der Wichtigkeit einer ausgewogenen Austauschbeziehung und deren Nutzen gefunden werden. Dabei äußerten sich die Probanden überwiegend positiv über die Bedeutung eines aus-

gewogenen innovationsbezogenen Austausches zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. Wie wichtig der Austausch tatsächlich eingestuft wird, hängt – nach Meinung einiger Befragter – vor allem von der individuellen Innovativität und dem Bildungsstand der Person ab. Ferner äußerten sich einige Befragte skeptisch zum Bewusstsein eines innovationsbezogenen Austausches bei Mitarbeitern. Bezüglich der Frage, wofür solch eine Tauschbeziehung diene, nannten die Probanden allgemeine Gesichtspunkte wie die Vermeidung von Demotivation, von Resignation, von Abstumpfung oder von Lethargie der Mitarbeiter. Eine positive Wirkung wird dem Tauschgedanken auch im Hinblick auf die Prävention von Unzufriedenheit und Fluktuation zugesprochen. Als mitarbeiterbezogene Nutzensaspekte wurden z.B. Steigerung von Wohlbefinden und Zufriedenheit durch die Vermeidung von Eintönigkeit genannt. Betont wurde zudem die Bedeutung einer ausgewogenen Austauschbeziehung, die zwar von einem gewissen Selbstzweck beider Parteien geprägt ist, aber auch der Einhaltung der gesellschaftlich verankerten Reziprozitätsnorm im Unternehmen dient.

Ausgehend von der hohen Bedeutung eines fairen Tauschprozesses wurden unter Zuhilfenahme der Ressourcentheorie von Foa und Foa (1974) die in der qualitativen Auswertung zusammengetragenen direkten Mitarbeiter- und Unternehmensbeiträge tauschfähigen Ressourcen zugeordnet. Hierbei ergaben sich Abweichungen von den ursprünglichen Ressourcendefinitionen. So wurde beispielsweise die Definition von Gütern auch auf immaterielle Domänen ausgedehnt.

Anschließend wurden ausgehend von den Grundannahmen über mehr oder weniger wahrscheinliche Tauschkonstellationen Hypothesen formuliert, die mögliche Zusammenhänge konkreter potenzieller Tauschbeiträge enthalten. Diese gilt es in weiteren Untersuchungen empirisch zu überprüfen.

5.2 Limitationen und Implikationen für die zukünftige Forschung und das Management

Zu beachten ist, dass die erzielten Erkenntnisse und Hypothesen dieser Arbeit gewissen Beschränkungen unterliegen, die die Aussagekraft der Untersuchung begrenzen.

In der vorliegenden Studie wurde versucht, aufbauend auf der Arbeit von Pundt et al. (in Review) sowie den Erkenntnissen aus der „Organizational Support Theory“ und der Ressourcentheorie von Foa und Foa, weitere Anhaltspunkte über den Inhalt möglicher Tauschobjekte zu gewinnen und Hypothesen darüber zu generieren, wie wahrscheinlich es ist, dass bestimmte Tauschobjektkonstellationen zustande kommen. Zu diesem Zweck wurde ein offenes, qualitativ-exploratives Vorgehen nach Bortz und Döring (2006) gewählt. Die geführten Interviews

liefern auf Grund der explorativ-qualitativen Vorgehensweise zunächst nur weitere Ideen dazu, wie und welche innovationsbezogenen Tauschprozesse zwischen Mitarbeitern und Unternehmen entstehen könnten. Zur Fundierung der Erkenntnisse bedarf es daher quantitativer Überprüfungen. Da der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf Probanden der unternehmerischen Führung und Mitbestimmungsorgane liegt, bietet sich die Durchführung weiterer qualitativer Interviewstudien an. So könnten die bis jetzt unterproportional vertretenen betrieblichen Akteure (die Mitarbeiter) zu diesem Thema befragt werden. Dies dient vor allem dazu, unterschiedliche Sichtweisen auf innovative Prozesse im Unternehmen zu identifizieren. Die gewonnenen Erkenntnisse bedürfen einer empirischen Überprüfung in weiteren Forschungsarbeiten. Diese sollten darum bemüht sein, im Sinne einer Triangulation einen hinsichtlich der Stichproben ausgewogenen Einblick in das Verständnis des innovationsbezogenen sozialen Austausches zu geben. Hierfür wird es notwendig sein, Befragungen in unterschiedlichen Branchen mit Unternehmensakteuren unterschiedlicher Hierarchieebenen durchzuführen. Zudem sind Aussagen der Befragten in Unternehmen, in denen Innovationen explizit in Ergänzungstarifverträgen erwähnt werden von den Betrieben, in denen dies nicht der Fall ist, zu trennen. So wäre denkbar, dass eine Befragung in einer stärker oder schwächer auf Innovationen beruhenden Branche weitere und andere potenzielle Tauschbeiträge zu Tage bringt als die, die in der vorliegenden Studie ermittelt werden konnten. Auch ein Vergleich zwischen den Ansichten über Unternehmens- und Mitarbeiterbeiträge in Mitbestimmungsorganen des öffentlichen Dienstes und der freien Wirtschaft scheint ratsam. Personalräte werden in formalisierten Arbeitsprozessen mit einer relativ hohen Arbeitssicherheit anders wahrgenommen als starke Betriebsräte in Industrieunternehmen. Diese Tatsache kann die Ansicht dieser Mitbestimmungsorgane und der Belegschaft über Unternehmens- und Mitarbeiterbeiträge ändern. So ist es möglich, dass bei einer unterschiedlichen Wahrnehmung der Mitbestimmungsorgane eine komplett andere Zuordnung der Beiträge zu Unternehmen oder Mitarbeiterseite vorgenommen wird oder mögliche Beiträge gar nicht genannt werden.

Eine weiter gefasste Auswahl an Probanden kann außerdem dazu beitragen, Antworttendenzen, die auf die moderierenden Wirkungen von Persönlichkeitsmerkmalen der Befragten zurückzuführen sind, zu reduzieren. Durch eine schrittweise Standardisierung folgender Untersuchungen – beispielsweise durch die sukzessive Einführung standardisierter Befragungselemente[2] – könnten zukünftige Befragungen zu konkreteren, eindeutiger auswertbaren Aussagen führen. Eine solche Strukturierung weiterer Interviews könnte ebenfalls dazu beitragen,

[2] Denkbar wäre die Integration von schriftlichen, möglichst anonym durchführbaren Frageteilen.

Interviewereinflüsse und den Anteil von Antworten gemäß sozialer Erwünschtheit zu verkleinern.

Generell muss bei allen genannten Beiträgen hinterfragt werden, ob diese wirklich mit innovativen Verhalten in Verbindung stehen bzw. Innovationen im Unternehmen anregen können. Beispielsweise wurde eine zusätzliche Investition von Zeit als Mitarbeiterbeitrag genannt. Dies steht allerdings nur im unmittelbaren Zusammenhang mit innovativen Verhalten, wenn diese Zeit auch für Gedanken an die Innovativität genutzt wird. Ob ein Beitrag tatsächlich einen innovativen Mehrwert für das Unternehmen besitzt, kann von den Autoren bislang nur vermutet bzw. indirekt hergeleitet werden, da der Bezug nicht explizit in den Interviews erkennbar war.

Ferner bedarf es hinsichtlich der ermittelten Tauschbeiträge einer Erhebung weiterer Daten, um die bisher vorgenommene Einteilung in direkt tauschbare Objekte und Beiträge, die nur indirekt in einen innovationsbezogenen Austausch eingehen, weiter konkretisieren zu können. Die ermittelten Kategorien von Beiträgen stellen nicht in jedem Fall Tauschobjekte mit einem eigenen Tauschwert im Sinne von Foas und Foas Ressourcen dar. So zeigt sich, dass die zu Rate gezogenen Theorien nicht vollständig auf die vorliegende Fragestellung zu übertragen sind. Für die zukünftige Verwendung der Ressourcentheorie sollten weitere potenzielle Tauschbeiträge ermittelt und den Ressourcenklassen zugeordnet werden. In der vorliegenden Studie konnten beispielsweise für Liebe und Information jeweils nur ein Unternehmens- und kein einziger Mitarbeiterbeitrag gefunden werden. Zu diesem Zeitpunkt können daher besonders im Hinblick auf die Ressource Information keine direkten Wirkungszusammenhänge mit Mitarbeiterbeiträgen hergestellt werden. Zusätzliche Einordnungen hingegen könnten die Definition zusätzlicher Ressourcen für schwer einzuordnende Beiträge oder die Erweiterung bestehender Ressourcendefinitionen erleichtern. Außerdem ist nach der beschriebenen Analyse zu vermuten, dass neben den Tauschbeiträgen eine Unterteilung in Kontextfaktoren, Voraussetzungen oder Ergebnisse des innovationsbezogenen Tauschgeschäfts angebracht sein könnte. Eine zukünftige Untersuchung dieser Faktoren könnte beispielsweise klären, ob es sich bei den ermittelten Beiträgen, ähnlich wie bei Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), um sogenannte Hygienefaktoren handelt, die zwar nicht zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit führen aber zur Prävention von Unzufriedenheit beitragen. Zur Prüfung solcher Parallelen zu bestehenden Theorien ist es notwendig, die Arten von Beiträgen differenziert zu betrachten.

Es bedarf weiterer Untersuchungen, um herauszufinden, welche Beiträge einzelne betriebliche Akteure wie z.B. Führungskräfte verschiedener Managementebenen oder Betriebsräte jeweils „in die Waagschale legen müssen“, damit ein als gerecht empfundener Tausch gegen innovatives Verhalten der Mitarbeiter zu Stande kommt. Antworten auf die Frage, welche Tauschobjekte als substitutiv angesehen werden, sollten insbesondere für das Unternehmensmanagement nicht uninteressant sein. Nur so ist es der Führung möglich, zielgerichtet Leistungsanreize zu setzen und dadurch gewünschte Mitarbeiterbeiträge zu erhalten. Darüber hinaus trägt dieses Wissen zur Klärung der Frage nach der durch die Mitarbeiter empfundenen organisationalen Gerechtigkeit bei. Vielfach konnte empirisch gezeigt werden, dass Arbeitnehmer, die sich von ihrem Arbeitgeber gerecht behandelt fühlen, auch eine höhere Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment zeigen (Felfe, 2008). Diese und weitere Folgen unternehmerischer Gerechtigkeit können zu nutzbringendem Extra-Rollenverhalten führen (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001), die wiederum Mitarbeiterbeiträge in die unternehmerische Innovativität darstellen.

Zudem lässt sich vermuten, dass ein Tausch von Beiträgen zwischen Mitarbeiten und Unternehmen einen wesentlichen Teil zu einem „cycle of success“ (Schlesinger & Heskett, 1991) beitragen kann. Die Investition in die Mitarbeiter, z.B. mit Hilfe von Weiterbildungsmaßnahmen Kompetenzen aufzubauen, fördert die Arbeitszufriedenheit und Loyalität. Dies kann sich wiederum positiv auf die Service-Qualität und die Zufriedenheit des Kunden auswirken. Die Identifikation und der empirische Nachweis derartiger Ursache-Wirkungszusammenhänge sollte ebenfalls Aufgabe der zukünftigen Forschung sein.

Die vorgestellte Studie ermöglicht es neben den Implikationen für zukünftige Forschungsarbeit, erste Handlungsempfehlungen für das Management von Unternehmen abzuleiten. Auf Seite der Mitarbeiterbeiträge wurden zudem Persönlichkeitsfaktoren für Mitarbeiter genannt, die im Sinne von Moderatoren innovatives Verhalten der Mitarbeiter verstärken oder abschwächen können. Vor allem im Rahmen der Personalauswahl für bestimmte betriebliche Positionen ist es dem Management möglich, Mitarbeiter hinsichtlich solcher Charaktereigenschaften auszuwählen, um somit verstärkt das Innovationspotenzial im Unternehmen zu erhöhen (Schuler & Görlich, 2007).

Darüber hinaus ließ sich feststellen, dass die gelebte Unternehmenskultur wie auch andere Kontextfaktoren für die betrieblichen Innovationsprozesse entscheidend sein können. Diese entsprechend zu gestalten und an die Mitarbeiter zu kommunizieren sollte die Aufgabe der betrieblichen Führungskräfte aber auch der betrieblichen Arbeitnehmerinteressenvertreter

sein. Kann beispielsweise die moderierende Wirkung der Informationspolitik auf Unternehmensseite durch weitere Studien untermauert werden, stünde sie den genannten betrieblichen Akteuren als Instrument zu Verfügung, einen innovationsbezogenen Austausch gezielt zu fördern oder in Gang zu setzen. Dadurch könnte außerdem ein grundlegendes Bewusstsein über den innovationsbezogenen Austausch bei den Mitarbeitern geschaffen werden. Dies ist notwendig, da der Austausch zwar in der Regel als wichtig bzw. positiv bewertet wird jedoch nur teilweise ein wirkliches Bewusstsein bei den Beteiligten für solche unternehmerischen Prozesse herrscht. Die Aufklärung über die Bedeutung der Mitarbeiterbeiträge und deren „Vergütung“ durch unternehmerische Leistungen kann ein derartiges Verständnis schärfen und letztendlich zu dem gewünschten innovativen Verhalten motivieren.

Schließlich könnte das Management die im Verlauf der Untersuchung ermittelten Unternehmensbeiträge seinen Mitarbeitern gezielt zur Verfügung stellen, um eine bestimmte Erwiderung der Mitarbeiter zu provozieren. Stellt sich in weiteren Forschungsarbeiten heraus, dass bestimmte Ressourcen, wie Foa und Foa im außerbetrieblichen Kontext zeigen konnten, zu bestimmten Verhaltensweisen bzw. Gegenleistungen der Mitarbeiter führen, könnten diese gezielter initiiert werden und zu einem alle beteiligten Parteien zufrieden stellenden, innovationsförderlichen Austauschprozess beitragen.

6 Literatur

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange, in L. Berkowitz (ed.), *Advances inexperimental social psychology* (S. 267-299). New York: Academic Press.

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.

Arránz Becker, O. (2008). *Was hält Partnerschaften zusammen? - Psychologische und soziologische Erklärungsansätze zum Erfolg von Paarbeziehungen*. Wiesbaden: VS.

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.

Berg, J. H. & Wiebe, F. A. (1993). Resource exchange in the workplace: Exchange of Economic and Interpersonal Resources. In U. G. Foa, J. Converse Jr., K. Y. Törnblom & E.B. Foa (Eds.), *Resource theory. Explorations and applications.* (S. 97-122). San Diego: Academic Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler. Mit 87 Tabellen*. 4., überarbeitete Aufl.. Heidelberg: Springer.

Colquitt, J.A.; Conlon, D.E.; Wesson, M.J.; Porter, C.O.L.H.; Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology,* 86, 425-445.

Darly, J. M. & Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergencies. Journal of personality and social psychology, 8, 377-383.

Detert, J.R. & Burris, E.R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50, 869-884.

Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.

Fischer, L. & Wiswede, G. (2002). *Grundlagen der Sozialpsychologie.* 2., überarbeitete, erweiterte Aufl.. München: Oldenbourg.

Flick, U. (2008). *Triangulation - Eine Einführung*. 2. Aufl..Wiesbaden: VS.

Foa, U.G. & Foa, E.B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, Illinois.: International Thomas Business Press.

Foa, U.G., Converse Jr, J., Törnblom, K. Y. & Foa, E. B. (Eds.). (1993). *Resource theory. Explorations and applications*. San Diego: Academic Press.

Früh, W. (2007). *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis* (6. Aufl.). Konstanz: UVK.

Gerbert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.

Herzberg, F.; Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: Wiley.

Hill, P.B. & Kopp, J. (2006). *Familiensoziologie. Grundlagen und theoretische Perspektiven.* 4., überarbeitete Aufl.. Wiesbaden: VS.

Homans, G.C. (1972): *Elementarformen sozialen Verhaltens* (2. Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis. An introduction to its methodology* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Levinson, H. (1965). Reciprocation. The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.

Maier, G.W.; Streicher, B.; Jonas, E. & Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In: D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, DIII6 (S. 809-855), Göttingen: Hogrefe.

Mayhew, M.G.; Ashkanasy, N.M.; Bramble, T.; Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of Psychological Ownership in organizational settings. *Journal of Social Psychology*, 147, 477-500.

Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.* 10. Aufl.. Weinheim: Beltz.

Nerdinger, F.W. (2004): Organizational citizenship behavior und Extra-Rollenverhalten. In: D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, DIII4 (S. 293-333). Göttingen: Hogrefe.

Nerdinger, F.W. (2007). Dienstleistung. In D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Marktpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie,* DIII5 (S. 375-418). Göttingen: Hogrefe.

Nerdinger, F.W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: Oxford University Press.

North, K. (2005). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*. 4. Aufl.. Wiesbaden: Gabler.

Organ, D.W. & McFall, J. B. (2006). Personality and citizenship behavior in organizations. In B. Schneider & D.B. Smith (Eds.), *Personality and organizations* (pp. 291-314). Mahwah, New Jersey: Erlbaum.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its nature, antecedents and consequences.* Thousand Oaks, CA: Sage.

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.

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. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

Pundt, A., Martins. E. & Nerdinger, F.W. (2010). Innovative behavior and reciprocal exchange between employees and organizations, *Zeitschrift für Personalforschung*, zum Druck angenommen.

Rank, J.; Pace, V.L. & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation and initiative. *Journal of Applied Psychology*, 53, 518-528.

Rhoades, L.; Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Rosenstiel, L. v. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie.* 6., überarbeitete Aufl.. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schlesinger, L.A.; Heskett, J.L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services, Sloan Management Review, 32, No. 3. S. 17-28.

Schuler, H. & Görlich, Y. (2007). *Kreativität*. Göttingen: Hogrefe.

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.

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.

Weber, W.G. (1999). Organisationale Demokratie - Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 270-281.