ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Martins, Erko; Breyer, Tina

Research Report

Der Betriebsrat als normative Referenzgruppe für innovatives Verhalten: Empirische Untersuchungen der Bedingungen und der Wirkung auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter

Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, No. 6

Provided in Cooperation with:
Seniorprofessur für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Universität Rostock

Suggested Citation: Martins, Erko; Breyer, Tina (2010) : Der Betriebsrat als normative Referenzgruppe für innovatives Verhalten: Empirische Untersuchungen der Bedingungen und der Wirkung auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter, Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, No. 6, Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Rostock, https://doi.org/10.18453/rosdok_id00002246

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/232099

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

UNIVERSITÄT ROSTOCK
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Erko Martins & Tina Breyer

Der Betriebsrat als normative Referenzgruppe für innovatives Verhalten. Empirische Untersuchungen der Bedingungen und der Wirkung auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter

Rostocker Beiträge
zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Nr. 6

Erko Martins & Tina Breyer

Der Betriebsrat als normative Referenzgruppe für innovatives Verhalten. Empirische Untersuchungen der Bedingungen und der Wirkung auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter

BM Inno

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

Kurztitel: Martins, E. & Breyer, T. (2010): Der Betriebsrat als normative Referenzgruppe für innovatives Verhalten. Empirische Untersuchungen der Bedingungen und der Wirkung auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 6.* Universität Rostock

Druck: Universität Rostock - Universitätsdruckerei

Autoren: Dr. Erko Martins (erko.martins@uni-rostock.de)
Tina Breyer (tina.breyer@uni-rostock.de)

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

© Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2010.

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_id00002246

Inhalt

1 Einleitung 4

2 Theoretische Grundlagen und Stand der Forschung 5

2.1 Zum Konzept der normativen Referenzgruppe (NRG) 5

2.2 Der Betriebsrat als NRG für innovatives Verhalten der Mitarbeiter – Erarbeitung eines Rahmenmodells für die Untersuchung 11

3 Empirisches Vorgehen 14

4 Explorative Untersuchung 17

4.1 Explorativ-qualitative Studie 17

4.1.1 Methode 17

4.1.2 Ergebnisse 20

4.2 Explorativ-quantitative Studie 20

4.2.1 Methode 20

4.2.2 Ergebnisse 23

4.3 Interpretation der Ergebnisse und Ableitung von Hypothesen 25

5 Explanative Untersuchung 40

5.1 Methode 40

5.2 Ergebnisse 42

6 Abschließende Diskussion 50

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse 50

6.2 Grenzen der Untersuchung 52

6.3 Implikationen für die Praxis und die weitere Forschung 54

Literaturverzeichnis 56

Anhang 60

1 Einleitung

Die für die unternehmerische Praxis bedeutsame Frage, wie innovatives Verhalten von Mitarbeitern in Organisationen initiiert und gefördert werden kann, um die Innovativität von Organisationen zu sichern und zu verbessern, beschäftigt die Forschung bereits seit längerer Zeit. Insbesondere die Arbeits- und Organisationspsychologie hat im Laufe der Jahre anhand theoretischer Ansätze und Modelle versucht, verschiedene Merkmale aufzuspüren und zusammenzutragen, die ein solches Mitarbeiterverhalten erklären können, das durch Kreativität der Mitarbeiter, durch Kommunikation von Innovationsideen, aber auch durch die Mitwirkung an der Umsetzung innovativer Ideen gekennzeichnet ist (siehe Pundt, Martins, Vetterlein & Nerdinger, 2009 zum Begriff „innovatives Verhalten von Mitarbeitern“ und ähnlicher Konstrukte, wie z.B. „individuelle Innovativität“). Dabei wurden Merkmale des Mitarbeiters, der Arbeitstätigkeit, der Führungskraft, der Arbeitsgruppen, der Kollegen und soziale Faktoren, aber auch Merkmale der Organisation und externer Faktoren beschrieben und in verschiedenen empirischen Untersuchungen erforscht (siehe Zusammenfassung in Pundt et al., 2009). Die Rolle des Betriebsrats[1] als weiterer betrieblicher Akteur in Unternehmen wurde hingegen bislang nicht systematisch untersucht (vgl. Pundt et al., 2009). Beim aktuellen Forschungsstand ist u.a. unklar, inwieweit der Betriebsrat über die Etablierung subjektiver Verhaltensnormen das innovative Mitarbeiterverhalten beeinflussen kann.

Die subjektive Verhaltensnorm beschreibt den sozialen Druck, der ein Individuum dazu bewegt, ein Verhalten zu zeigen oder ein Verhalten nicht zu zeigen (Ajzen, 1991) und wird beeinflusst durch Erwartungen, die eine normative Referenzgruppe (NRG) an das Individuum stellt. Eine normative Referenzgruppe, auch normative Bezugsgruppe genannt, gibt dem Individuum vor, wie es sich verhalten soll.

In Organisationen bilden die Mitglieder des Betriebsrats eine Gruppe, die von der Belegschaft gewählt wird, damit sie die Arbeitnehmerinteressen gegenüber der Geschäftsführung vertritt und einen entsprechenden Einfluss im Unternehmen ausübt. In der Praxis führt der Betriebsrat aber oftmals Aufgaben aus, die weit über die im Betriebsverfassungsgesetz geregelten Aufgaben des Betriebsrats im Sinne der gesetzlichen Mitbestimmung hinausgehen und in gewissen Teilen Managementaufgaben darstellen. Entsprechend wird er auch als „Co-Manager“ bezeichnet (vgl. z.B. Kotthoff, 1994; Stracke & Witte, 2006; Müller-Jentsch, 2007; Nerdinger &

[1] Betriebsrat und Personalrat werden in der vorliegenden Studie zur Vereinfachung gleichgesetzt. Zu Unterschieden, v.a. hinsichtlich der gesetzlichen Basis zwischen Betriebs- und Personalrat, siehe z.B. Jung (2008).

Wilke, 2008; Stracke & Nerdinger, 2010). In dieser Rolle kann der Betriebsrat unter anderem auch das innovative Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen, z.B. indem er den Mitarbeitern Normen und Standards setzt, die deren innovatives Verhalten betreffen – in diesem Fall würde der Betriebsrat als NRG fungieren.

Ob der Betriebsrat eine solche NRG für Mitarbeiter und deren innovatives Verhalten sein kann bzw. unter welchen Bedingungen er für Mitarbeiter zur Referenzgruppe wird, untersucht die vorliegende Studie. Zunächst werden die theoretischen Grundlagen zum Konzept NRG dargestellt und ein Rahmenmodell entwickelt, das die Grundlage der systematischen Untersuchung der Rolle des Betriebsrats als NRG für das innovative Verhalten der Mitarbeiter bildet (Kapitel 2). Das grundsätzliche empirische Vorgehen wird im Kapitel 3 erläutert. Im Kapitel 4 wird eine explorative Studie vorgestellt, in der Antezedenzen und weitere Faktoren aufgedeckt wurden, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter den Betriebsrat als NRG für das innovative Verhalten wahrnehmen und aufgrund der Erwartungen des Betriebsrats schließlich innovatives Verhalten zeigen. Die Exploration mündet in Hypothesen, die in der im Kapitel 5 dargestellten, explanativen Untersuchung geprüft werden. Im Kapitel 6 folgt eine Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse der Untersuchung, die Grenzen der Untersuchung werden dargestellt und schließlich Implikationen für die Praxis und die weitere Forschung abgeleitet.

2 Theoretische Grundlagen und Stand der Forschung

2.1 Zum Konzept der normativen Referenzgruppe (NRG)

Referenzgruppen, auch Bezugsgruppen genannt (vgl. z.B. Merton, 1995; Fischer & Wiswede, 2002), können allgemein definiert werden als „Eigen- oder Fremdgruppen …, zu denen eine emotionale und/oder kognitive Beziehung besteht," (Fischer & Wiswede, 2002, S. 587; zur Geschichte des Konzepts auch unter Bezugnahme auf die grundlegende theoretische Ausrichtung, den Symbolischen Interaktionismus, und zu verschiedenen konzeptionellen Auffassungen siehe z.B. Hyman & Singer, 1968; Schmitt, 1972). Individuen orientieren sich an ihnen und richten ihr Verhalten und ihre Einstellungen an ihnen aus (Merton, 1959; Hyman, 1980; Carmeli & Schaubroeck, 2007). Solche Referenzpunkte müssen für Individuen nicht immer Gruppen darstellen, auch Einzelpersonen können als Referenz infrage kommen (die in der Literatur z.B. als sogenannte „reference individuals" oder „reference idols" diskutiert werden; Hyman & Singer, 1968, p. 9).

Nach Kelley (1968) erfüllen Referenzgruppen zwei Grundfunktionen im Hinblick auf Einstellungen und Verhalten der Individuen, mit denen unterschiedliche theoretische Modelle und Konzepte verbunden sind: die komparative und die normative Funktion. Den Fall der komparativen Funktion beschreibt Kelley (1968, p. 81): „A group functions as a comparison reference group [im Deutschen als "*komparative Referenzgruppe*" bezeichnet; EM &TB] for an individual to the extent that behavior, attitudes, circumstances, or other characteristics of its members represent standards or comparison points which he uses in making judgments and evaluations". Kelley (1968) sieht diesen Aspekt als Teil einer allgemeinen Theorie der Wahrnehmung und Bewertung an. Wiswede (2004) sowie Fischer und Wiswede (2002) verweisen hier auf Berührungspunkte zur Theorie sozialer Vergleichsprozesse (Festinger, 1954; siehe ausführlich z.B. Frey, Dauenheimer, Parge & Haisch, 1993).

In ihrer normativen Funktion, d.h. die Gruppe fungiert als *normative Referenzgruppe*, gibt sie Normen, Werte und Standards für das Verhalten vor (siehe auch Wiswede, 2004). Das Individuum bezieht sich auf Referenzgruppen - z.B. Klassenkameraden, Familienmitglieder oder Freunde - um für sich einzuschätzen, wie es sich zu verhalten hat (Carmeli & Schaubroeck, 2007). Normative Referenzgruppen können diese Funktion dann ausüben, wenn sie das Individuum für das Befolgen der Norm, d.h. für konformes Verhalten belohnen bzw. für das Nichtbefolgen der Norm, d.h. für nichtkonformes Verhalten, bestrafen können. Mit dieser Funktion wird nach Kelley (1968) insbesondere ein motivationaler Aspekt in Bezug auf das Verhalten der Individuen betont, der z.B. Bezüge zur Zielsetzungstheorie sowie zu Wirkungen von Belohnungen und Bestrafungen aufweist.

Wenngleich diese beiden Funktionen von Referenzgruppen und damit komparative und normative Referenzgruppen unterschieden werden können, weisen Hyman und Singer (1968) sowie Kelley (1968) darauf hin, dass sie nicht immer empirisch voneinander zu trennen sind. Beide Funktionen können durchaus auch von ein und derselben Gruppe erfüllt werden; das muss aber nicht immer der Fall sein.

Zur Erklärung des Verhaltens von Individuen ist insbesondere der Einfluss der normativen Referenzgruppen von Bedeutung. Verschiedentlich wird entsprechend in der Literatur das Konzept der normativen Referenzgruppe herangezogen, um zu diskutieren, wodurch das Verhalten von Individuen zustande kommt bzw. beeinflusst wird, wobei hier insbesondere das den Normen der Referenzgruppe gegenüber konforme Verhalten im Fokus steht (siehe z.B. Hyman & Singer, 1968; Kemper, 1968; Chochran, Beeghley & Bock, 1988; Carmeli &

Schaubroeck, 2007; Kroeber-Riel, Weinberg & Gröppel-Klein, 2009). Auch die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991) nimmt Bezug auf Referenzgruppen: Ajzen (1991) folgend hat unter anderem die vom Individuum erlebte subjektive Norm, ein Verhalten zu zeigen oder nicht zu zeigen, einen Einfluss auf das tatsächlich gezeigte Verhalten. Diese subjektive Norm, die definiert wird als vom Individuum erlebter sozialer Druck, das Verhalten zu zeigen oder nicht zu zeigen, wird bestimmt durch den Glauben des Individuums daran, was Referenzgruppen bzw. Referenzpersonen (bei Ajzen, 1991, S. 195 auch als „important others“ oder „important referent individuals or groups“ bezeichnet) bezüglich des relevanten Verhaltens vom Individuum erwarten (Ajzen, 1991). In diesem Sinne fungieren die Referenzgruppen als normative Referenzgruppen, denn sie liefern dem Individuum mehr oder weniger verbindliche Hinweise, wie es sich zu verhalten hat – und üben damit beim Individuum einen „Anpassungsdruck“ aus, sich konform zu verhalten (Kroeber-Riel et al., 2009, S. 513).

Wodurch wird eine Gruppe bzw. eine Person zur normativen Referenzgruppe bzw. Referenzperson? Trotz der – auch aus praktischer Sicht recht großen – Bedeutung dieser Frage finden sich in der Literatur nur wenige Arbeiten, die diese Frage explizit und breiter angelegt thematisieren. Seit der Feststellung von Hartley (1968), dass sich die meisten Arbeiten mit den Wirkungen von NRG beschäftigen und nur sehr wenige mit dem Prozess, in dem Gruppen sich zur NRG entwickeln, hat sich diese Situation in der Forschung kaum verändert.

Eine Sammlung verschiedener Aspekte, die dazu beitragen, dass eine Gruppe als NRG für Individuen erlebt wird, liefern Bock, Beeghley und Mixon (1983, p. 548) als Zusammenstellung aus Diskussionen zu Referenzgruppen von Merton (1959). Danach ist die Stärke, in der eine Gruppe oder ein Kollektiv als NRG und damit auch als Referenzpunkt für ein Individuum dient, eine positive und additive Funktion aus:

1. dem Grad der Gleichheit zwischen den Statusmerkmalen eines Individuums und denen anderer Mitglieder der Gruppe bzw. des Kollektivs,
2. dem Grad, in welchem die Werte und Annahmen („beliefs“) des Individuums mit denen der anderen Mitglieder übereinstimmen,
3. dem Grad der Klarheit der Werte und Annahmen der Gruppe bzw. des Kollektivs,
4. dem Grad, in welchem ein Individuum dauerhaft in Interaktionen mit den Mitgliedern der Gruppe bzw. des Kollektivs steht,
5. dem Grad, in welchem ein Individuum andere Mitglieder als bedeutsam ansieht.

In ihrer Aufstellung nehmen Bock et al. (1983) stets Bezug auf „andere“ Gruppen- bzw. Kollektivmitglieder, wodurch deutlich wird, dass sich diese aufgezählten Aspekte lediglich auf den Fall der Referenzgruppe als Eigengruppe beziehen. Hinweise dazu, inwieweit sie auch auf den Fall von Fremdgruppen als Referenzgruppen für ein Individuum übertragen werden können, liefern Bock et al. (1983) nicht.

Die von Bock et al. (1983) erwähnte Bedingung der Gleichheit der Werte und Annahmen zwischen der Person und der potenziellen Referenzgruppe diskutiert auch Singer (1981), und zwar im Fokus von normativen Referenzgruppen. Mit Verweis auf die Studie von Kandel (1978), der die Entstehung von Freundesgruppen in der Schule untersucht hat, wird die *Ähnlichkeit bzw. Gleichartigkeit* zwischen der Person und der Gruppe als Determinante dafür erkannt, dass die Person eine Gruppe als Freundesgruppe wählt (Singer, 1981). Davon ausgehend, dass eine solche Gruppe auch einen starken normativen Einfluss auf die Person ausübt, schließt Singer (1981) weiter, dass das Individuum mit dieser Auswahl diese Gruppe gleichzeitig als NRG akzeptiert. Die Kongruenz der Normen zwischen dem Individuum und der potenziellen NRG als Bedingung dafür, dass das Individuum die Gruppe als neue NRG wählt, hat Hartley (1960) empirisch untersucht: Sie vermutete, dass eine Gruppe eher als NRG angesehen wird, wenn (a) ihre *Normen mit den Normen der Gruppen, die das Individuum bis dato als NRG betrachtet, übereinstimmen* und (b) wenn das Individuum die *Normen der neuen Gruppe präferiert*, d.h. diese den persönlichen Neigungen des Individuums entsprechen. In einer Querschnittstudie mit College-Studenten konnte sie anhand von Korrelationsanalysen ihre Vermutungen bestätigen.

Neben der Ähnlichkeit bzw. Gleichartigkeit zählt Singer (1981) strukturelle Faktoren als Determinanten dafür auf, dass eine Gruppe als NRG gewählt bzw. akzeptiert wird: Dazu zählen physische Faktoren, wie z.B. die sogenannte „*funktionale Distanz*“ („functional distance“): Definiert werden kann die funktionale Distanz als diejenigen „Aspekte architektonischen Designs, welche es wahrscheinlicher machen, dass einige Menschen miteinander häufiger in Kontakt kommen als mit anderen“ (Aronson, Wilson & Akert, 2004, S. 361). Die empirische Studie zeigt, dass das Zustandekommen von Freundschaften zwischen den Bewohnern eines Studentenwohnheims (und damit einer Beziehung zwischen einem Individuum und einer Freundesgruppe bzw. Freundesperson, die als normative Referenzgruppe bzw. -person fungieren kann) von der funktionalen Distanz abhängig ist. Bei geringer funktionaler Distanz wurden eher Freundschaften zwischen den Bewohnern festgestellt. Entsprechend vermutet Singer (1981), dass geringe funktionale Distanz zwischen der Person und der potenziellen Referenz-

gruppe bzw. -person dazu führt, dass die Person die Gruppe bzw. die Person als normative Referenzgruppe bzw. -person wählt.

Neben den physischen Strukturen sieht Singer (1981) auch soziale Strukturen als Determinanten dafür, dass eine Gruppe zur NRG wird. Soziale Strukturen definiert Schmitt (1972, S. 77) als „system of positions and roles that characterize a total society or some segment of the society", wobei als Position („position") der Platz definiert wird, den ein Individuum in der Gesellschaft einnimmt. Ein Aspekt der sozialen Struktur, der dazu führt, dass eine Gruppe zur NRG wird bzw. dass entsprechende Beziehungen mit Referenzcharakter zwischen dem Individuum und Gruppen bzw. Personen zustande kommen, ist nach Schmitt (1972) der *Zugang eines Individuums zu einer Referenzgruppe*, der durch das soziokulturelle System, in dem das Individuum lebt, bestimmt wird. So wächst beispielsweise ein Kind in einem bestimmten Verwandtschaftskreis auf, zu dem es Zugang hat und der ihm als Referenzgruppe dienen kann, während ein anderes Kind in einem anderen Verwandtenkreis mit evtl. anderen Normen aufwächst. Schmitt (1972) greift diesen Gedanken mit dem Fokus auf die Rolle einer Person in der Gesellschaft wieder auf: Mit seiner Position in der Gesellschaft und der damit verbundenen Rolle geht ein Individuum entsprechend seiner Rolle auch Beziehungen – sogenannte Rollenbeziehungen („role relationships") – zu anderen Individuen oder Gruppen ein. Durch diese Rolle und Rollenbeziehungen wird die Aufmerksamkeit des Individuums auf diese anderen Personen oder Gruppen gelenkt, die damit überhaupt erst als Referenzpersonen bzw. -gruppen für das Individuum in Frage kommen, weil das Individuum überhaupt erst einen Zugang zu ihnen bekommt. Somit sieht Schmitt (1972) die *Rollenbeziehungen* als Determinante für das Zustandekommen der Individuum-Referenzgruppen/Referenzperson-Beziehung.

Merton (1959) sieht zudem die *Sichtbarkeit* der Gruppe als Aspekt der sozialen Struktur an, der dazu beiträgt, ob und inwieweit die Gruppe durch ein Individuum als NRG gewählt bzw. akzeptiert wird (Schmitt, 1972; Singer, 1981). Die Sichtbarkeit wird definiert als das Ausmaß, in welchem die Referenzgruppe bzw. Referenzperson verfügbar in dem Sinne ist, dass sie durch das Individuum in der Gesellschaft beobachtet werden kann, wobei dies wiederum als Funktion des objektiven Charakters eines soziokulturellen Systems und der eigenen Position des Individuums in diesem System angesehen werden kann (Schmitt, 1972). Sichtbarkeit beinhaltet einmal die Sichtbarkeit der potenziellen Referenzgruppe bzw. -person per se sowie die Sichtbarkeit der Normen, die mit dieser Gruppe bzw. Person assoziiert werden, und das Ansehen der Gruppe bzw. Person bezüglich ausgewählter (in der Arbeit von Schmitt (1972)

nicht näher definierter) Dimensionen (Schmitt, 1972). Je sichtbarer eine Gruppe für ein Individuum ist, desto eher wird sie als NRG durch das Individuum angenommen (Schmitt, 1972).

Weiterhin wird die Fähigkeit der Gruppe, Individuen Belohnungen zu geben, als Determinante diskutiert. Diese Determinante wird bereits aus der o.g. Charakterisierung der normativen Referenzgruppe deutlich: Gruppen werden dann zur NRG für eine Person, wenn sie der Person Anerkennung für das Befolgen einer Norm bieten können bzw. ihr nichtkonformes Verhalten bestrafen können (Kelley, 1968). Indem sie somit das *Potenzial zur Belohnung oder Bestrafung* haben, können sie zur NRG werden. Weitere Bedingungen, dass eine Gruppe zur Referenzgruppe wird, die in dieser Kategorie der sozialen Strukturen diskutiert werden können, sehen Bearden und Etzel (1982) in der Möglichkeit *sozialer Interaktionen*, wie z.B. durch Kommunikation zwischen der Person und der Gruppe, sowie in der *Transparenz* der Entscheidungen, Meinungen und Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder für andere. Schmitt (1972) diskutiert einen Zusammenhang zwischen der *Identifikation* eines Individuums mit einer Referenzgruppe und der Stärke, in welcher die Gruppe als Referenzgruppe für das Individuum fungiert. Zwar stellt er die Kausalität dieses Zusammenhangs nicht gänzlich klar heraus, diskutiert ihn aber im Zuge seiner Darstellungen zur Entstehung der Beziehung zwischen dem Individuum und der Referenzgruppe.

Singer (1981) verweist darüber hinaus noch auf einen sogenannten normativen Faktor, der einen Einfluss darauf haben kann, ob eine Gruppe für ein Individuum zur NRG wird. Singer (1981) diskutiert hier den Aspekt der „*normative prescription*“. Hiermit wird beschrieben, dass eine Gruppe zur NRG wird, weil sie durch übergeordnete Referenzgruppen oder durch eine allgemeinere Norm als die maßgebliche Gruppe bestimmt wird, nach der sich das Individuum in einer spezifischen Situation zu richten hat.

Schließlich diskutiert Hartley (1957) noch Persönlichkeitsmerkmale als Determinanten für die Akzeptanz einer Gruppe als NRG. Sie vermutete, dass Personen, denen es leicht fällt, interpersonale Kontakte einzugehen („*ease in interpersonal contacts*“) und die sich leichter Autoritäten unterwerfen können („*authoritarian submission*“), eher eine neue Gruppe als NRG annehmen als Personen, denen dies nicht so leicht fällt. Personen mit einem stärkeren „ease in interpersonal contacts“ fühlen sich wohler, wenn sie in Kontakt zur potenziellen NRG stehen, und dieses Gefühl wird dann durch die Person auf die Gruppe als Ganzes projiziert. Personen, die sich Autoritäten leichter unterwerfen können, werden sich auch eher Gruppen – insbesondere solchen mit ausgeprägter Hierarchiestruktur – unterwerfen können. Außerdem vermutete

Hartley (1957), dass Personen mit einer starken Neigung zur Opferwerdung („*sense of victimization*“), mit starkem *Zynismus* und einem *Mangel an Selbstvertrauen* eine neue Gruppe eher nicht als NRG annehmen. Die Ergebnisse ihrer empirischen Querschnittstudie mit College-Studenten zeigte, dass lediglich „ease in interpersonal contacts“ und „authoritarian submission“ signifikant mit der Akzeptanz der neuen Gruppe – der Gruppe der College-Studenten, denen die Befragten seit kurzer Zeit angehörten – als NRG korrelierten.

2.2 Der Betriebsrat als NRG für innovatives Verhalten der Mitarbeiter – Erarbeitung eines Rahmenmodells für die Untersuchung

Der Betriebsrat wird von den Mitarbeitern als ihre betriebliche Interessenvertretung auf der Basis des Betriebsverfassungsgesetzes gewählt, agiert im Sinne der sogenannten betrieblichen Mitbestimmung entsprechend seiner Beteiligungsrechte im Betriebsverfassungsgesetz bzw. in einzelnen Fällen auch über diese gesetzliche Regelung hinausgehend (z.B. als „Co-Manager“, vgl. dazu Pundt et al., 2009; Nerdinger & Wilke, 2008) und besteht aus einem oder mehreren Mitgliedern. Damit kann er – neben anderen betrieblichen Akteuren, wie z.B. den Vorgesetzten oder Kollegen – vermutlich als normative Referenzgruppe bzw. -person[2] für die Mitarbeiter wirken und das Mitarbeiterverhalten, auch deren innovatives Verhalten, beeinflussen.

Bereits von Martins, Pundt, Horsmann und Nerdinger (2008) im Kontext der Betrachtungen zur Bedeutung des Betriebsrats in Beteiligungskulturen und von Pundt et al. (2009) im Modell des geplanten innovativen Verhaltens wurde der Betriebsrat als normative Referenzgruppe für Mitarbeiter diskutiert. Dabei wurde insbesondere auf der Basis der Arbeiten von Merton (1959) und Carmeli und Schaubroeck (2007) angenommen, dass der Betriebsrat „einen Einfluss darauf hat, wie sich Personen im Unternehmen zu verhalten haben, und damit die subjektive Norm der Mitarbeiter prägt“ (Pundt et al., 2009, S. 29), was sich schließlich in einem Verhalten der Mitarbeiter entsprechend dieser Norm niederschlägt.

Dass die Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für das innovative Verhalten durch die Mitarbeiter insbesondere relevant für das innovative Verhalten der Mitarbeiter ist, vermuten explizit Pundt et al. (2009) in ihrem Modell des geplanten innovativen Verhaltens: Die beim Mitarbeiter auf verschiedene Weise durch das Betriebsratshandeln erzeugten Erwartungen, sich innovativ zu verhalten, führen dann zum innovativen Verhalten, wenn der Betriebsrat als

[2] Als Referenzperson kann der Betriebsrat fungieren, sofern er nur aus einem Betriebsratsmitglied besteht (zur Größe bzw. zur Anzahl der Mitglieder des Betriebsrats siehe Betriebsverfassungsgesetz). Alle Ausführungen zur Referenzgruppe sind in diesem Falle analog auf den Betriebsrat als Referenzperson anzuwenden.

NRG wahrgenommen wird. Diese Überlegungen basieren auf der Theorie des vernünftigen Handelns (theory of reasoned action; Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen & Fishbein, 1977; siehe auch Fischer & Wiswede, 2002) und der Theorie des geplanten Verhaltens (theory of planned behavior; Ajzen, 1991). Danach zeigen Personen ein bestimmtes Verhalten in Abhängigkeit davon, ob bzw. inwieweit sie glauben, bedeutsame Personen(-gruppen), wie normative Referenzgruppen, würden ein solches Verhalten von ihnen erwarten. Dadurch baut sich für die Personen ein sozialer Druck zum Handeln auf (vgl. auch Fischer & Wiswede, 2002; Carmeli & Schaubroeck, 2007). Im Hinblick auf die Entstehung des Verhaltens spielen natürlich noch weitere Variablen, wie z.B. die Einstellung zum Verhalten oder die erlebte Verhaltenskontrolle, eine Rolle. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese Variablen nicht weiter beachtet, da sie keinen Zusammenhang zum Konzept der NRG aufweisen. Folglich kann im Hinblick auf die Entstehung des innovativen Verhaltens eine Interaktionsbeziehung zwischen den Erwartungen des Betriebsrats an die Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen, und der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für das eigene innovative Verhalten vermutet werden. Daraus ergibt sich die Hypothese 1:

H1: Erwartungen des Betriebsrats an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, werden umso mehr zu innovativem Verhalten der Mitarbeiter führen, je stärker der Betriebsrat als NRG durch die Mitarbeiter wahrgenommen wird, d.h. je stärker der Betriebsrat Relevanz für die subjektive Innovationsnorm und schließlich für das Verhalten hat. Ist hingegen der Betriebsrat keine NRG für die Mitarbeiter, werden die vom Betriebsrat geäußerten Erwartungen an die Mitarbeiter, dass diese sich innovativ verhalten sollen, keinen sozialen Druck, keine entsprechende subjektive Innovationsnorm und damit auch kein innovatives Verhalten erzeugen.

Entsprechend der Theorie des geplanten Verhaltens und auch der Überlegungen im Modell des geplanten innovativen Verhaltens sind darüber hinaus Moderatoren im Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten aus diesen interagierenden Variablen zu vermuten. Pundt et al. (2009) diskutieren hier die organisationale Unterstützung als eine solche moderierende Variable: Wenngleich mit Hilfe dieses Konzepts gebündelt eine Vielzahl verschiedener Einzelaspekte der Organisation hinsichtlich ihrer moderierenden Wirkungen betrachtet werden können, wird aus der Arbeit von Pundt et al. (2009) aber deutlich, dass eine Reihe von – auch über das Konzept der organisationalen Unterstützung hinausgehenden – Variablen als Mode-

ratoren wirksam werden können. Die hier vermuteten Zusammenhänge stellt die folgende Abbildung zusammenfassend dar:

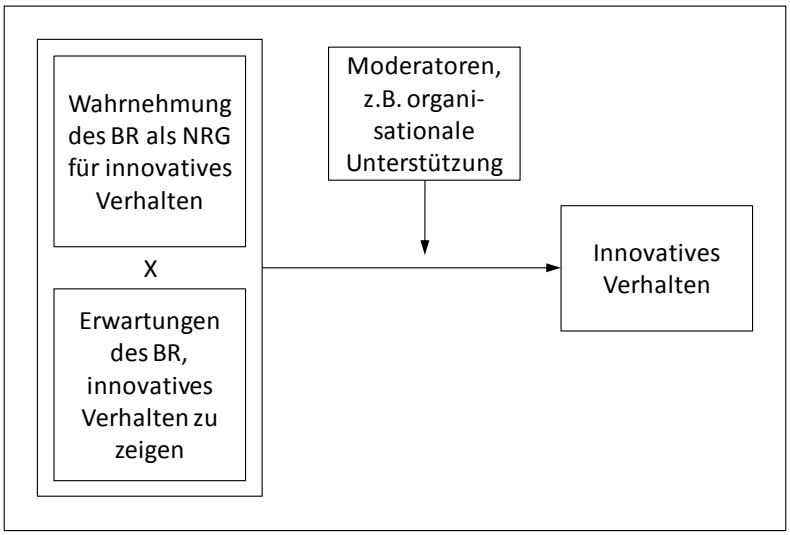


Abbildung 1: Vermuteter Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten mit Fokus auf die Bedeutung der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG

Wodurch der Betriebsrat vom Mitarbeiter als NRG für das eigene innovative Verhalten wahrgenommen wird, was ihn also zur NRG für das innovative Verhalten der Mitarbeiter macht, wird aus diesem Modell und den bisherigen Arbeiten in der Forschung nicht deutlich. Diese Frage soll in der folgenden empirischen Untersuchung beantwortet werden: Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten sollen erkundet werden. Auf dieser Basis sollen konkrete Hypothesen über die Entstehung der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG abgeleitet werden. Analog dazu besteht mit Blick auf die Entstehung des innovativen Verhaltens Forschungsbedarf bei der Erkundung von Moderatoren im Wirkprozess. Inwieweit die von Pundt et al. (2009) beschriebene organisationale Unterstützung oder weitere Variablen im Prozess einen moderierenden Einfluss haben, soll daher ebenfalls im Rahmen dieser Studie näher untersucht werden. Auch hier sollen zunächst Moderatoren erkundet und entsprechende Hypothesen über ihre Wirkung abgeleitet werden.

Anschließend gilt es, (1) die hier aufgestellte Hypothese über die Interaktionsbeziehung zwischen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten und den Erwartungen des Betriebsrats an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, hinsichtlich der Entstehung von innovativem Verhalten und (2) die im Laufe der Arbeit aufzustellenden Hypothesen über die Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und (3) die Modera-

toren im Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten zu prüfen. Das Rahmenmodell der vorliegenden Untersuchung kann daher wie folgt dargestellt werden:

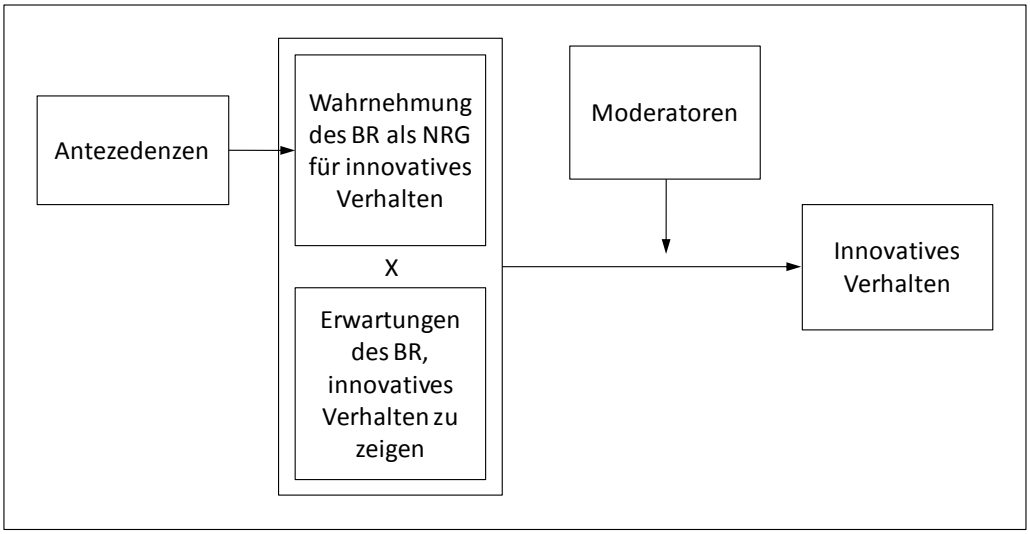


Abbildung 2: Rahmenmodell der vorliegenden Untersuchung

3 Empirisches Vorgehen

Der Stand der Forschung über die Bedeutung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten, über die Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und den Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten mit dem Fokus auf den Einfluss des Betriebsrats als NRG kann entsprechend der Kategorisierung von Edmondson und McManus (2007) als „intermediate“ eingestuft werden: Die Forschungsfrage, die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt, enthält bekannte Konstrukte, zum Teil bekannte Zusammenhänge zwischen den Konstrukten, aber auch bislang unerforschte Größen und Zusammenhänge, wie z.B. die Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG durch die Mitarbeiter, für die bislang noch keine prüfbaren Hypothesen abgeleitet wurden. Edmondson und McManus (2007) folgend ist für Fragestellungen mit einem solchen intermediären Charakter zur Erreichung eines hohen „methodological fit“ grundsätzlich eine Mischung aus qualitativen und quantitativen Methoden zu bevorzugen. Dieser Empfehlung entspricht die vorliegende Arbeit: Es wurden sowohl qualitative als auch quantitative Daten erhoben und mit solchen Methoden analysiert, die für die jeweilige Teilfrage und Datenbasis geeignet waren.

Zum einen sind Fragestellungen mit explorierendem Charakter zu untersuchen. Dazu zählen die Erkundung der Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und die Ermittlung von Mediatoren im Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten. Zum anderen sind explanative, d.h. hypothesentestende, Fragestellungen zu betrachten, wie die Prüfung der vermuteten Zusammenhänge im Rahmenmodell dieser Studie und die im Rahmen der explorativen Untersuchung abgeleiteten Hypothesen über die Antezedenzen und Moderatoren. Daher wurde zur Untersuchung dieser Fragestellungen ein Vorgehen gewählt, das eine hypothesengenerierende (explorative) und eine hypothesenprüfende (explanative) Phase miteinander koppelt, um ein empirisch fundiertes Modell der Entstehung von innovativem Verhalten mit Fokus auf den Betriebsrat als NRG zu liefern. Das Vorgehen in dieser Untersuchung zeigt die Abbildung 3:

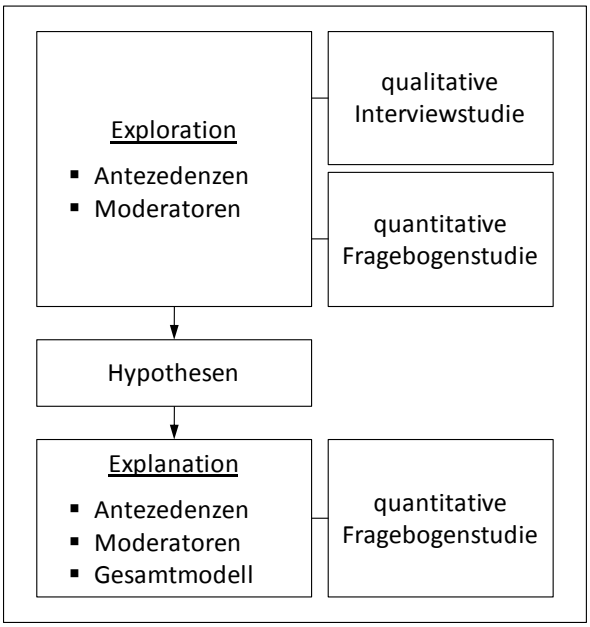


Abbildung 3: Vorgehen der Untersuchung

Der einerseits explorativen und andererseits explanativen Ausrichtung entsprechend wurde die gesamte empirische Studie zweistufig angelegt. In einem ersten Schritt erfolgte eine empirische Exploration der Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten und möglicher Moderatoren im Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten. Gegenüber anderen Formen der Exploration, insbesondere der theoriebasierten Exploration (für eine Übersicht verschiedener Explorationsstrategien siehe z.B. Bortz & Döring, 2006), sollten durch empirisches Explorieren die bislang nicht erforschten Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und der Moderatoren im Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten im Kontext des Einflusses des Betriebsrats möglichst offen, nicht

durch (theoretische) Vorüberlegungen auf bestimmte Variablen fokussiert und zur Erreichung einer möglichst hohen externen Validität der Erkenntnisse stark an der Empirie orientiert erkundet werden. Insbesondere lassen sich diese Anforderungen durch empirisch-qualitative Exploration umsetzen. Die hierfür zur Verfügung stehenden qualitativen Methoden kennzeichnen sich insbesondere durch eine starke Offenheit zur Aufdeckung neuer bzw. kaum berücksichtigter Wirkzusammenhänge und Phänomene sowie durch eine hohe Flexibilität bei der Datenerhebung und der Erkenntnisgewinnung. Damit wird eine Erkundung der Antezedenzen und Moderatoren in einer großen Bandbreite ermöglicht. Da die Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und die Prozesse bis zum Ausführen von innovativem Verhalten Erlebniszustände und entsprechende Prozesse der Mitarbeiter sind, die dem Forscher nicht direkt zugänglich sind, dienten die Mitarbeiter in der Studie selbst als Informationsquelle. Mit Hilfe teilstandardisierter Kurzinterviews, die dem Forscher einerseits eine Struktur in der Datenerhebung vorgeben, aber andererseits ausreichend Flexibilität in der Datengewinnung bieten (Lamnek, 2005; Bortz & Döring, 2006; Hopf, 2007), wurden diese Informationen an einer Stichprobe von Mitarbeitern erhoben. Die Ergebnisse wurden inhaltsanalytisch aufbereitet und eine Vielzahl von Antezedenzen und Moderatoren ermittelt.

Zur Verdichtung dieser ermittelten Antezedenzen und Moderatoren wurde aufbauend auf den Ergebnissen dieser qualitativen Studie eine quantitativ-explorative Studie an einer weiteren Stichprobe durchgeführt. Insbesondere datenreduzierende statistische Verfahren wurden hierbei eingesetzt (zur kurzen Beschreibung verschiedener Verfahren der empirisch-quantitativen Exploration siehe z.B. Bortz & Döring, 2006). Die hieraus gewonnenen Antezedenzen und Moderatoren wurden anschließend unter Verwendung geeigneter theoretischer Konzepte und Modelle beschrieben und empirisch prüfbare Hypothesen über die Antezedenzen und Moderatoren im Rahmenmodell (siehe Abb. 2) abgeleitet.

In einem zweiten Schritt erfolgte die hypothesentestende Untersuchung: Das Modell mit den empirisch-explorativ erarbeiteten Hypothesen über die Antezedenzen und Moderatoren sowie einer Hypothese über die Interaktionsbeziehung zwischen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten und den Erwartungen des Betriebsrats an die Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen, wurde in einer empirisch-quantitativen Studie geprüft. Hier wurden die in der Forschung üblichen Verfahren der Hypothesenprüfung, wie Korrelations- und Regressionsanalysen mit entsprechenden Signifikanztests, eingesetzt, um zu bestimmen, inwieweit sich die Hypothesen bzw. das Modell über die Entstehung von innovativem Verhalten bestätigen lassen.

Mit diesem Vorgehen in der vorliegenden Untersuchung konnten Forderungen nach qualitativen und quantitativen Methoden aufgrund der intermediären Fragestellung erfüllt und dem explorativen und explanativen Charakter der einzelnen Fragestellungen entsprochen werden.

4 Explorative Untersuchung

Die explorative Untersuchung diente der Erkundung der Antezedenzen, der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten durch die Mitarbeiter und der Moderatoren im Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten. Sie bestand – wie aus der Abb. 3 und den Darstellungen im Abschnitt 3 hervorgeht – aus einer ersten qualitativen Studie und einer darauf aufbauenden quantitativen Studie. Diese beiden Untersuchungen werden im Folgenden hinsichtlich ihrer Methoden und Ergebnisse dargestellt. Am Ende dieses Abschnitts erfolgen eine Interpretation der Ergebnisse aus diesen beiden explorativen Studien und eine Ableitung von Hypothesen über die Antezedenzen und Moderatoren.

4.1 Explorativ-qualitative Studie

4.1.1 Methode

Untersuchungsdesign und Instrumente. Die Studie fand im Oktober/November 2009 als Querschnittuntersuchung statt. Mit Hilfe eines Leitfadens wurden mündliche, teilstandardisierte Einzelinterviews mit Mitarbeitern verschiedener Unternehmen durch Studierende der Universität Rostock durchgeführt. Der Leitfaden bestand aus acht Teilen[3]. Zuerst erfolgte eine Begrüßung des Interviewten, danach stellte sich der Interviewer dem Interviewten vor und beschrieb, dass das Interview im Rahmen eines Forschungsprojekts stattfand, sicherte dem Interviewten Anonymität und Vertraulichkeit der Daten zu und bat ihn, das Gespräch im Wortlaut aufzeichnen zu dürfen. Im zweiten Teil wurden verschiedene Daten zur Beschreibung der Stichprobe der Interviewten erfragt, wie z.B. die Position im Unternehmen, die Dauer der Betriebszugehörigkeit, das Alter oder die Branche des Unternehmens, in dem der Interviewte arbeitete. Im dritten Teil wurde der Interviewte gebeten anzugeben, was aus seiner Sicht innovatives Verhalten in seinem Bereich, an seinem Arbeitsplatz bzw. in seinem Unternehmen wäre, das er zeigen könne bzw. bereits gezeigt hat. Durch die vom Interviewten genannten Verhaltensweisen war es dem Interviewer möglich, zu erkennen, (a) inwieweit der Interviewte überhaupt eine Vorstellung von innovativem Verhalten hatte, (b) inwieweit seine Vorstellungen dem Konzept des innovativen Verhaltens, das dieser Studie zugrunde liegt, entsprach und

[3] Der vollständige Interviewleitfaden ist bei den Autoren erhältlich (erko.martins@uni-rostock.de, Tel. 0381/4984573).

(c) inwieweit er konkrete innovative Verhaltensweisen vor Augen hatte, über die im späteren Verlauf des Interviews gesprochen werden konnte. Ließen die Antworten des Interviewten erkennen, dass er keine konkreten Vorstellungen von innovativem Verhalten bzw. eine von der der Studie zugrunde liegenden Konzeption abweichende Vorstellung hatte oder sich keine konkreten Beispiele vor Augen führen konnte, war das Interview gefährdet, da die nachfolgenden Interviewteile auf die weitere Beschreibung und Diskussion eines oder mehrerer konkreter Beispiele innovativen Verhaltens ausgerichtet waren. Daher war der Interviewer durch den Leitfaden angewiesen, mittels gezielter Nachfragen, wie z.B. nach weiteren Beispielen für innovatives Verhalten oder durch zusätzliche Erläuterungen, was unter innovativem Verhalten zu verstehen ist, den Interviewten so zu leiten, dass dieser eine genaue und mit einem möglichst konkreten Beispiel aus seiner Praxis verbundene Vorstellung von innovativem Verhalten entwickeln konnte.

Im vierten Teil wurde dem Interviewten die Idee der NRG kurz erläutert und die Bedeutung der NRG für das Verhalten eines Individuums und die vermutete Bedeutung auch für das innovative Verhalten geschildert. Danach wurde offen gefragt, an wem sich der Interviewte hinsichtlich seines innovativen Verhaltens orientiert, um die für ihn besonders relevanten und salienten NRGs zu erfahren. Um die Bedeutung des Betriebsrats als NRG für das innovative Verhalten des Interviewten im Vergleich zu anderen Akteuren zu ermitteln, wurden dem Interviewten im fünften Teil des Interviews sechs Kärtchen überreicht, auf denen jeweils ein Akteur bzw. eine Akteursgruppe stand, die als mögliche NRG für innovatives Verhalten infrage kommen konnte: (a) die Geschäftsführung, (b) der direkte Vorgesetzte, (c) die Kollegen, (d) der Betriebsrat, (e) die Mitarbeiter der Personalabteilung und (f) Personen von außerhalb, wie z.B. Berater oder Gewerkschaften. Der Interviewte wurde gebeten, aus diesen Kärtchen hinsichtlich der Bedeutung dieser Akteure/Akteursgruppen als NRG für das persönliche innovative Verhalten eine Rangreihe zu bilden. Im sechsten Teil des Interviews standen die Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für das innovative Verhalten im Mittelpunkt. Dazu wurde die gelegte Rangreihe als Ausgangspunkt verwendet und nachgefragt, warum der Betriebsrat die entsprechende hohe bzw. niedrige Position in der Rangreihe einnahm. Darüber hinaus wurden verschiedene gezielte Nachfragen gestellt, um herauszufinden, wodurch der Betriebsrat (nicht) zur NRG für das innovative Verhalten geworden ist. Der siebte Teil des Interviews fokussierte auf mögliche Moderatoren im Wirkzusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und dem gezeigten innovativen Verhalten. Mit Dank für die Unterstützung wurde das Interview beendet.

Stichprobe. Befragt wurden 153 Personen (83 männlich, 69 weiblich, eine fehlende Angabe). Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 35.4 Jahre (*SD* = 11.9 Jahre). Die Interviewten waren durchschnittlich seit 10.6 Jahren (*SD* = 10.2 Jahre) in ihrem Unternehmen tätig. Acht Befragte waren Mitglieder im Betriebsrat ihres Unternehmens. Die Befragten arbeiteten in Unternehmen verschiedener Branchen und Größen. Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter, die in den Unternehmen jeweils tätig waren, betrug 6193.8 (*SD* = 24.186 Mitarbeiter, Anzahl der Mitarbeiter: 8 bis 150000 Mitarbeiter, Median = 250 Mitarbeiter). Es handelte sich um eine anfallende Stichprobe.

Untersuchungsdurchführung. Die Befragung führten 33 Studierende der Universität Rostock durch. Die studentischen Interviewer wurden in einer Interviewerschulung mit dem Ziel der Studie, dem Interviewleitfaden und mit Interviewtechniken vertraut gemacht. Danach rekrutierten sie Interviewpartner und führten die Interviews durch. Der Wortlaut der Interviews wurde aufgezeichnet. Im Anschluss an die Interviews wurden die Aussagen der Interviewten zu Antezedenzen und Moderatoren entsprechend der Fragestellung dieser Studie aus den Aufzeichnungen extrahiert und transkribiert. Analog zur Segmentierung von Daten in der qualitativen Sozialforschung (siehe z.B. Flick, 2007) bzw. zur inhaltlich-semantischen Festlegung von Kodiereinheiten in der qualitativen Inhaltsanalyse (siehe z.B. Früh, 2007) wurden aus den transkribierten Aussagen zu den Antezedenzen und den Moderatoren durch die beiden Untersuchungsleiter Texteinheiten gebildet, die jeweils einen einzigen inhaltlichen Aspekt enthielten. Anschließend wurden diese Texteinheiten durch die Versuchsleiter hinsichtlich ihrer Inhalte sortiert. Falls mehrere Texteinheiten den gleichen Inhalt hatten, wurde für den inhaltlichen Aspekt, den sie gemeinsam darstellten, eine repräsentative Texteinheit für die weiteren Schritte der Untersuchung verwendet. War für einen inhaltlichen Aspekt nur eine Texteinheit vorhanden, wurde diese im weiteren Verlauf der Untersuchung berücksichtigt. Die so gewonnenen Texteinheiten enthielten damit potenzielle Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG sowie potenzielle Moderatoren im Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten.

Mit Blick auf die explorativ-quantitative Studie, in der die verschiedenen qualitativ gewonnenen Antezedenzen und Moderatoren weiterführend und unter Nutzung von statistisch-explorativen Methoden beleuchtet werden sollten, wurden die Inhalte der verschiedenen Texteinheiten durch die Versuchsleiter in Fragebogenitems überführt. Hierbei wurden – soweit möglich – die Wortlaute aus den Texteinheiten direkt übernommen, um die quantitative Studie möglichst nahe an das „Material“ aus der qualitativen Studie anzulehnen und möglichst

wenig Interpretationen der Inhalte durch die Versuchsleiter zuzulassen. Dadurch sollten eventuell damit verbundene inhaltliche Verzerrungen vermieden werden. Um im späteren Fragebogen ein zügiges Beantworten dieser Items und damit ein entsprechendes Ausfüllen des Fragebogens zu gewährleisten, wurden die Items so formuliert, dass sie einheitlich im 5-stufigen Likert-Format von „0 = stimme überhaupt nicht zu“ bis „4 = stimme voll und ganz zu“ beantwortbar waren.

4.1.2 Ergebnisse

Als Ergebnis der explorativ-qualitativen Studie lag ein Pool aus 89 Items zu möglichen Antezedenzen vor. Solche Items waren z.B. „Der Betriebsrat besitzt mein Vertrauen“, „Der Betriebsrat tritt als Berater für die Mitarbeiter auf“, „Der Betriebsrat besteht aus Leuten, die ich selbst gewählt habe“, „Unser Betriebsrat handelt sehr bürokratisch“ oder „Der Betriebsrat steht eher auf der Seite der Geschäftsleitung als auf der Seite der Mitarbeiter“. Außerdem wurden die „Identifikation mit dem Betriebsrat“, die „Zufriedenheit mit dem Betriebsrat“ sowie die „Häufigkeit der Kontakte mit dem Betriebsrat“ als Antezedenzen genannt. Von einer Formulierung von Items zu den drei letztgenannten Antezedenzen im beschriebenen 5-Stufen-Likert-Format mit der angegebenen Antwortverankerung wurde abgesehen, da entweder die Antwortverankerung mit „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“ nicht adäquat erschien, um diese Aspekte angemessen zu erfassen, bzw. da erprobte Skalen in der Literatur vorhanden waren, die zur Erfassung dienen konnten.

Neben den Items zu Antezedenzen wurden außerdem 28 Items zu Moderatoren im Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten formuliert. Solche Items waren beispielsweise „Wenn man Ideen einbringt, kann man sehen, dass sich etwas tut im Unternehmen“, „Innovative Ideen werden hier finanziell vergütet“, „Durch innovatives Verhalten kann man hier sein Ansehen steigern“ oder „Ich habe das Gefühl, mein Job ist hier sicher“. Eine Aufstellung des gesamten Itempools findet sich im Anhang 1.

4.2 Explorativ-quantitative Studie

4.2.1 Methode

Untersuchungsdesign und Instrumente. Die explorativ-quantitative Studie fand als Querschnittstudie von Dezember 2009 bis Januar 2010 als standardisierte Befragung statt. Dazu wurden einerseits schriftlich auszufüllende Fragebögen ausgedruckt und an die Versuchspersonen verteilt. Andererseits wurde ein PDF-Formular des Fragebogens erstellt, der durch die Versuchspersonen am Computer ausgefüllt werden konnte und im Layout und im Inhalt den

ausgedruckten Fragebögen entsprach.[4] In den Fragebogen aufgenommen wurden die aus der explorativ-qualitativen Studie gewonnenen 89 Items zu *Antezedenzen* der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten (Items siehe Anhang 1). Die Items waren allesamt auf einer 5-stufigen Likert-Skala zu beantworten (0 = stimme überhaupt nicht zu, 4 = stimme voll und ganz zu).

Da die Interviewten in der qualitativen Studie die Häufigkeit der Kontakte mit dem Betriebsrat als Antezedenz ihrer Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG nannten, wurde zusätzlich ein Item in den Fragebogen aufgenommen, das zur Messung der *Kontakthäufigkeit* mit dem Betriebsrat diente. Dieses Item war auf einer 5-stufigen Likert-Skala zu beantworten (0 = sehr selten, 4 = sehr häufig). Außerdem wurde die *Identifikation mit dem Betriebsrat* als Antezedenz genannt. Auf der Basis des Instruments von Shamir und Kark (2004) zur Messung der Identifikation eines Befragten mit einer anderen Person wurde zur Messung der Identifikation mit dem Betriebsrat in den Fragebogen ein Item mit der zum Messinstrument zugehörigen Instruktion aufgenommen. Hierzu wurden sieben Grafiken dargestellt, in denen sich ein weißer und ein schwarzer Kreis befanden, die sich nicht, vollständig oder in fünf Abstufungen mehr oder weniger stark zwischen diesen beiden Polen überlappten. Der weiße Kreis sollte laut der Instruktion die Person des Befragten, der schwarze Kreis den Betriebsrat repräsentierten. Auszuwählen war durch den Befragten die Grafik, die am ehesten seine Identifikation (Überlappung) mit dem Betriebsrat kennzeichnete.

Darüber hinaus wurde die *Zufriedenheit mit dem Betriebsrat* als Antezedenz genannt. Zu ihrer Messung wurde eine 7-Item-Kunin-Skala (Kunin, 1955) verwendet. Insgesamt waren damit 92 Items zu potenziellen Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG im Fragebogen enthalten. Zur Messung der *Moderatoren* im Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten wurden die 28 Items, die in der qualitativen Studie formuliert wurden, verwendet. Diese waren auf einer 5-stufigen Likert-Skala (0 = stimme überhaupt nicht zu, 4 = stimme voll und ganz zu) zu beantworten. Zur Bestimmung der Stichprobenmerkmale wurden das *Alter*, das *Geschlecht*, die *Position im Unternehmen*, die *Dauer der Betriebszugehörigkeit*, die *Befristung der Beschäftigung*, die *Mitgliedschaft im Betriebsrat*, die *Branche* des Unternehmens, die *Anzahl der Mitarbeiter* im Unternehmen sowie das *Bundesland*, in dem die Befragten arbeiteten, mit entsprechenden Items erfragt. Darüber hinaus enthielt der Fragebogen noch weitere Skalen und Items, die für diese explorativ-quantitative Untersuchung keine Rol-

[4] Der vollständige Fragebogen ist im Anhang 3 zu finden.

le spielten, sondern im Rahmen der noch dazustellenden explanativ-quantitativen Studie von Bedeutung waren.

Stichprobe. Die Stichprobe bestand aus 403 Personen (davon 195 männlich, 204 weiblich, 4 fehlende Angaben). Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 39.6 Jahre (*SD* = 12.2 Jahre). Die Befragten waren seit durchschnittlich 11.5 Jahren (*SD* = 10.1 Jahren) in ihrem Unternehmen tätig. 21 Befragte waren Mitglieder im Betriebsrat. Die Befragten arbeiteten in Unternehmen verschiedener Branchen und Größen. Im Durchschnitt hatten die Unternehmen der Befragten 5754.1 Mitarbeiter (*SD* = 28954.7 Mitarbeiter, Anzahl der Mitarbeiter: 2 bis 230000, Median = 300 Mitarbeiter). 231 Befragte arbeiteten in Mecklenburg-Vorpommern, 80 in Schleswig-Holstein, 23 in Hamburg, 15 in Niedersachsen, 12 in Sachsen, 10 in Berlin und die restlichen in den übrigen Bundesländern Deutschlands (6 fehlende Angaben). Bei der Stichprobe handelte es sich um eine anfallende Stichprobe.

Untersuchungsdurchführung. Die ausgedruckten und die PDF-Fragebögen wurden durch Studierende der Universität Rostock per Schneeballprinzip an die Versuchspersonen verteilt und nach dem Ausfüllen an die Untersuchungsleiter an der Universität Rostock zurückgereicht bzw. per E-Mail zurückgeschickt. Die Befragung war anonym. Die ausgefüllten Fragebögen wurden in SPSS erfasst und anschließend explorativ-quantitativ ausgewertet.

Zur explorativ-quantitativen Analyse der Antezedenzen und Mediatoren wurden jeweils explorative Faktorenanalysen (EFA) durchgeführt. Mit dieser Methode war es möglich, die Vielzahl der „Variablen [die sich hinter den Items verbergen; Anmerkung der Autoren] mit redundanten Informationen auf weniger Variablen, den sogenannten Faktoren“ zu reduzieren (Martens, 2003, S. 223). Die so ermittelten Faktoren konnten dann als Antezedenzen auf höherer Abstraktionsebene interpretiert werden, die das den jeweiligen Items, die diesen Faktor bildeten, zugrunde liegende Konzept darstellten. Durchgeführt wurden Hauptkomponentenanalysen, da dieses Verfahren in erster Linie der auch hier beabsichtigten Datenreduzierung dient (Bühner, 2006). Als Rotation wurde die Promax-Rotation gewählt (vgl. Bühner, 2006). Zu interpretieren war hier die Mustermatrix mit den partiellen, standardisierten Regressionskoeffizienten (im Folgenden: Faktorladung) der einzelnen Items auf den extrahierten Faktoren. Interpretiert wurden nur Ladungen mit einem absoluten Betrag ab .40 (vgl. Bühner, 2006). Weiterhin wurde das Problem der Doppel- oder Mehrfachladungen berücksichtigt, wonach nur dann anhand der Ladung je Item bestimmt wurde, welchen Faktor es ggf. mit anderen Items bildet, wenn es gleichzeitig keine deutlichen Ladungen auf anderen Faktoren

aufwies. Als deutliche Ladungen wurden solche Ladungen angesehen, die einerseits einen Absolutwert von .40 und mehr aufwiesen und der stärksten Faktorladung des Items sehr nahe kamen (vgl. dazu Bühner, 2006). Vor der Durchführung der Faktorenanalysen wurde jeweils anhand des Kaiser-Meyer-Olkin-Kriteriums und des Bartlett-Tests untersucht, inwieweit die Korrelationsmatrix für die Faktorenanalyse geeignet war und damit die Faktorenanalyse sinnvoll durchgeführt werden konnte.

4.2.2 Ergebnisse

Zu Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG

Die EFA mit allen 92 Items zu Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten extrahierte 17 Faktoren mit Eigenwerten größer Eins, die insgesamt 69.59% der Varianz aufklärten (Korrelationsmatrix für EFA geeignet: KMO = .94; Bartlett-Test: χ^2 = 20148.75, df = 4186, p < .01) und die als Resultat der EFA interpretiert wurden. Im Scree-Plot war kein deutlicher „Knick“ erkennbar. Da im Rahmen dieser Analyse eine Exploration mit der Ableitung später zu prüfender Hypothesen angestrebt wurde und eine Über- bzw. Unterschätzung der tatsächlich relevanten Faktoren insofern eine untergeordnete Rolle spielt, solange sich die Faktoren inhaltlich sinnvoll interpretieren lassen, wurden alle 17 Faktoren in die weiteren Betrachtungen einbezogen.

Faktor 1. Auf dem ersten extrahierten Faktor luden 26 Items mit ihrer jeweils stärksten und deutlichsten Faktorladung (ein weiteres Item zeigte eine Doppelladung und wurde von der Interpretation dieses Faktors ausgenommen; die Faktorladungen variieren zwischen .418 und .864). Mit Blick auf die Inhalte der Items konnte aus den 26 Items kein sinnvolles Konstrukt erkannt werden, das als latentes Konstrukt hinter all diesen Items zu vermuten war. Daher wurde noch eine EFA mit diesen 26 Items nach dem oben beschriebenen Vorgehen durchgeführt, um eine weitere Datenreduktion zu erreichen und sinnvolle latente Konstrukte zu erkennen. Mit dieser EFA wurden drei Faktoren extrahiert, die insgesamt 65.26% der Varianz aufklärten (Korrelationsmatrix für EFA geeignet: KMO = .971; Bartlett-Test: χ^2 = 7026.71, df = 325, p < .01). Zur Interpretation der Faktoren wurden 5 Items nicht berücksichtigt, da sie deutliche Mehrfachladungen oder auf allen drei Faktoren Ladungen von weniger als .40 aufwiesen. Die Items, die die jeweiligen Faktoren bildeten, deuten auf folgende latente Konstrukte hin:

- Betriebsrat ist guter Mitarbeitervertreter (Faktor 1.1)
- Betriebsrat setzt sich für Mitarbeiterinteressen ein (Faktor 1.2)
- Betriebsrat ist für Mitarbeiter auf Abruf bereit (Faktor 1.3).

Faktoren 2 bis 17. Anders als im Falle des Faktors 1 konnten in weiterführenden EFAs mit den Items, die die jeweiligen Faktoren 2 bis 17 bildeten, keine weiteren Subfaktoren extrahiert werden. Unter Auslassung der Items mit deutlichen Mehrfachladungen wurden daraufhin für die Faktoren 2 bis 17 folgende latente Konstrukte aus den ihnen zugrunde liegenden Items abgeleitet:

- Mitarbeiter hat mit Betriebsrat nichts zu tun (Faktor 2)
- wechselseitiger Informationsaustausch zwischen dem Mitarbeiter und dem Betriebsrat (Faktor 3)
- Betriebsrat ist Promotor für Innovationen im Unternehmen (Faktor 4)
- Betriebsrat ist Mentor für Mitarbeiter bezüglich ihres persönlichen innovativen Verhaltens (Faktor 5)
- Nähe zum Betriebsrat (Faktor 6)
- Betriebsrat hat keinen Einfluss im Unternehmen (Faktor 7)
- Erwartung des Betriebsrats an Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen (Faktor 8)
- Betriebsrat ist bürokratisch (Faktor 9)
- Betriebsrat repräsentiert die Belegschaft (Faktor 10)
- Betriebsrat ist zuständig für Innovationen (Faktor 11)
- Betriebsrat kommuniziert per E-Mail mit Mitarbeitern (Faktor 12)
- Betriebsrat ist nicht zuständig für den einzelnen Mitarbeiter (Faktor 13)
- Betriebsrat interagiert aktiv mit dem Mitarbeiter (Faktor 14)
- Betriebsrat hat guten Kontakt zur Geschäftsführung (Faktor 15)
- Betriebsrat legt im Unternehmen Regeln fest (Faktor 16)
- Beeinflussung des Betriebsrats durch die Gewerkschaften (Faktor 17).

Mit Blick auf das Rahmenmodell dieser Untersuchung in der Abbildung 2 fällt auf, dass der extrahierte Faktor 8 „*Erwartung des Betriebsrats an Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen*“ genau den Erwartungen entspricht, die gemäß der Hypothese 1 vermutlich zusammen mit der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten entscheidend dafür sind, wie viel innovatives Verhalten der Mitarbeiter schließlich zeigt. Insofern wird dieser Faktor im weiteren Verlauf der Untersuchung nicht als Antezedenz der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten angesehen. Er stellt vielmehr die Variable dar, die in Interaktion mit der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG zu innovativem Verhalten führt.

Moderatoren

In der EFA mit den 27 Items, die potenzielle Moderatoren darstellten, wurden 8 Faktoren mit Eigenwerten größer Eins extrahiert. Diese Faktoren klärten zusammen 64.19% der Varianz auf (Korrelationsmatrix geeignet für EFA: $KMO = .85$; Bartlett-Test: $\chi^2 = 3587.23$, $df = 351$, $p < .01$). Weitere EFAs zur Aufdeckung eventueller Subfaktoren, in denen nur die Items aufgenommen wurden, die auf den jeweiligen Faktoren deutlich luden, ergaben, dass alle aus den 27 Items ermittelten 8 Faktoren eindimensional waren. Zur Interpretation der extrahierten Faktoren wurden 4 Items nicht berücksichtigt, da sie auf allen Faktoren zu geringe Ladungen aufwiesen bzw. Doppelladungen zeigten. Die Items der Faktoren 4, 5 und 6 bezeichneten Inhalte, aus denen jeweils kein gemeinsames Konstrukt erkannt werden konnte, sodass hier trotz gemeinsamer hoher Ladungen auf den Faktoren Subfaktoren gebildet wurden, die die inhaltlichen Unterschiede der Items berücksichtigen.

Folgende latente Konstrukte wurden aus den Items, die die jeweiligen Faktoren bildeten, abgeleitet:

- Klima für Innovation (Faktor 1)
- Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit (Faktor 2)
- Instrumentalität innovativen Verhaltens (Faktor 3)
- Unterstützung des Mitarbeiters bei innovativem Verhalten durch den Betriebsrat (Faktor 4.1)
- Selbstwirksamkeitserwartung (Faktor 4.2)
- Freiräume bei der Arbeit (Faktor 5.1)
- Jobsicherheit (Faktor 5.2)
- Mitentscheidungsmöglichkeiten (Faktor 5.3)
- Bürokratie des Unternehmens (Faktor 6.1)
- Behinderung des innovativen Verhaltens durch gesetzliche Vorschriften (Faktor 6.2)
- finanzielle Vergütung von Ideen (Faktor 7)
- Schwierigkeit der Arbeit (Faktor 8).

4.3 Interpretation der Ergebnisse und Ableitung von Hypothesen

Aus den dargestellten Ergebnissen der qualitativen und quantitativen Exploration lässt sich eine Reihe von Hypothesen über Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und über Moderatoren im Wirkzusammenhang bei der Entstehung von innovativem Verhalten ableiten. Hierzu werden im Hinblick auf die Untersuchung der Antezedenzen die empirischen

Erkenntnisse vor dem Hintergrund theoretisch-konzeptioneller Überlegungen zum Konzept der NRG und seiner bislang in der Literatur betrachteten Entstehungsbedingungen diskutiert. Bezüglich der Moderatoren werden Konzepte und theoretische Ansätze vorgeschlagen, anhand derer auf der Basis der empirischen Erkenntnisse schließlich auch theoretisch untermauerte Hypothesen über die Moderatorwirkung abgeleitet werden.

Zu Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG

Die Wirkung der Aspekte „Betriebsrat ist guter Mitarbeitervertreter“ (Faktor 1.1, siehe 4.2.2), „Betriebsrat setzt sich für Mitarbeiterinteressen ein“ (Faktor 1.2) und „Betriebsrat ist für Mitarbeiter auf Abruf bereit“ (Faktor 1.3) als Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG kann zum einen in Anlehnung an die oben diskutierte, in der Literatur betrachtete Determinante der NRG-Wahrnehmung „Gleichheit der Werte und Annahmen“ (vgl. Hartley, 1960; Bock et al., 1983) begründet werden. Ausgehend von der Annahme, dass ein Mitarbeiter es schätzt, dass der Betriebsrat ein guter Mitarbeitervertreter ist, sich für den Mitarbeiter einsetzt und zudem auf Abruf bereit ist, wird er dem Betriebsrat, der diese Eigenschaften erfüllt, aufgrund des sichtbaren Verhaltens des Betriebsrats entsprechende verhaltensrelevante Werte zuschreiben, die mit seinen persönlichen Werten übereinstimmen bzw. die er präferiert – und folglich den Betriebsrat als normativen Referenzpunkt betrachten. Zum anderen kann mit Bezug auf das Prinzip der Reziprozität (siehe hierzu Gouldner, 1960; Cialdini, 2010) angenommen werden, dass sich die Person aufgrund der vom Betriebsrat für sie mit Vorteilen verbundenen Handlungen – die in den drei genannten Aspekten direkt bzw. indirekt enthalten sind – dem Betriebsrat gegenüber zu einer Gegenleistung verpflichtet fühlt. Diese Gegenleistung der Person kann darin bestehen, dass sie den Betriebsrat als NRG anerkennt und dessen Normen für ihr eigenes Verhalten im Unternehmen akzeptiert und entsprechend befolgt. Da innovatives Verhalten ein spezifisches Verhalten des Mitarbeiters im Unternehmen darstellt, ergibt sich aus der allgemein für das Verhalten des Mitarbeiters bestehenden normativen Referenzfunktion des Betriebsrats auch die normative Referenzfunktion des Betriebsrats für das innovative Verhalten des Mitarbeiters.

Damit können folgende Hypothesen formuliert werden:

H2: Je stärker der Betriebsrat vom Mitarbeiter als guter Mitarbeitervertreter wahrgenommen wird, desto mehr wird er als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

H3: Je stärker sich der Betriebsrat aus der Sicht des Mitarbeiters für die Mitarbeiterinteressen einsetzt, desto mehr wird er als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

H4: Je stärker der Betriebsrat aus der Sicht des Mitarbeiters für die Mitarbeiter auf Abruf bereit steht, desto mehr wird er als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

Die empirisch erkannten Aspekte „Mitarbeiter hat mit Betriebsrat nichts zu tun“ (Faktor 2), „wechselseitiger Informationsaustausch zwischen dem Mitarbeiter und dem Betriebsrat“ (Faktor 3), „Nähe zum Betriebsrat“ (Faktor 6), „Betriebsrat kommuniziert per E-Mail mit Mitarbeitern“ (Faktor 12) und „Betriebsrat interagiert aktiv mit dem Mitarbeiter“ (Faktor 14) lassen sich mit Bezug auf die Determinanten „soziale Interaktionen“ zur Akzeptanz bzw. Anerkennung einer Gruppe als NRG (siehe Bearden & Etzel, 1982; Bock et al., 1983) als Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten begründen. Die genannten Aspekte verdeutlichen (nicht) vorhandene soziale Interaktionen zwischen dem Individuum und dem Betriebsrat. Solche Interaktionen zwischen dem Individuum und der potenziellen Referenzgruppe stellen Bearden und Etzel (1982) bzw. Bock et al. (1983) zufolge eine Voraussetzung dafür dar, dass das Individuum die Gruppe als NRG wahrnimmt. Außerdem wird mit dem Aspekt „Nähe zum Betriebsrat“ die in der Literatur diskutierte Determinante „funktionale Distanz“ angesprochen: Indem die Betriebsratsmitglieder – so die zu diesem Aspekt zugehörigen Items – als direkte Kollegen des Individuums, mit denen es täglich zusammenarbeitet, beschrieben werden, besteht offenbar eine geringe „funktionale Distanz“, die dazu führt, dass der Betriebsrat als NRG wahrgenommen wird. Die Nähe zum Betriebsrat deutet in den zugehörigen Items darüber hinaus darauf hin, dass das Individuum sich und den Betriebsrat als ähnlich bzw. gleichartig ansieht – weil z.B. im Betriebsrat Mitglieder arbeiten, die ebenso Mitarbeiter des Unternehmens sind wie das Individuum. Damit ist zu vermuten, dass die genannten Aspekte dazu führen, dass der Betriebsrat vom Individuum als NRG wahrgenommen wird. Auch hier ergibt sich die normative Referenzfunktion des Betriebsrats für das spezifische innovative Verhalten des Mitarbeiters aus seiner Bedeutung als NRG für das Mitarbeiterverhalten im Allgemeinen. Damit lassen sich die folgenden Hypothesen ableiten:

H5: Je weniger der Mitarbeiter mit dem Betriebsrat zu tun hat, desto weniger wird er vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

H6: Je stärker der wechselseitige Informationsaustausch zwischen dem Mitarbeiter und dem Betriebsrat ist, desto mehr wird der Betriebsrat vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

H7: Je größer die Nähe des Mitarbeiters zum Betriebsrat ist, desto mehr wird der Betriebsrat vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

H8: Je mehr der Betriebsrat per E-Mail mit den Mitarbeitern kommuniziert, desto mehr wird er vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

H9: Je stärker der Betriebsrat aktiv mit dem Mitarbeiter interagiert, desto mehr wird er vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

Die ermittelten Aspekte „Betriebsrat hat keinen Einfluss im Unternehmen“ (Faktor 7) und „Betriebsrat hat guten Kontakt zur Geschäftsführung“ (Faktor 15) können mit Blick auf die von Bock et al. (1983) vorgelegte Aufstellung der Determinanten der NRG als weitere Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG vermutet werden: Nach Bock et al. (1983) stellt das Ausmaß, in welchem ein Individuum die Mitglieder der Gruppe als bedeutsam ansieht, eine Bedingung dafür dar, dass die Gruppe für das Individuum zur NRG wird. Sieht das Individuum, dass der Betriebsrat keinen Einfluss im Unternehmen hat, misst es ihm offenbar keine Bedeutung bei und wird ihn entsprechend nicht als NRG und damit auch nicht als NRG für das innovative Verhalten wahrnehmen bzw. akzeptieren. Hat der Betriebsrat hingegen aus der Sicht des Individuums einen guten Kontakt zur Geschäftsführung, d.h. zu den besonders bedeutsamen Personen im Unternehmen, kann sich dies auf die Beurteilung des Betriebsrats durch das Individuum so auswirken, dass es ihn auch als bedeutsam ansieht, denn dieser hat – möglicherweise anders als viele andere Personen im Unternehmen, und vor allem anders als das Individuum – den „direkten Draht“ zur Geschäftsführung. Der gute Kontakt zur Geschäftsführung lässt den Betriebsrat für das Individuum bedeutsam erscheinen und ihn zur NRG und entsprechend auch zur NRG für innovatives Verhalten werden. Damit ergeben sich die folgenden Hypothesen:

H10: Je weniger Einfluss der Betriebsrat aus der Sicht des Mitarbeiters im Unternehmen hat, desto weniger wird er vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

H11: Je mehr der Betriebsrat aus der Sicht des Mitarbeiters einen guten Kontakt zur Geschäftsführung hat, desto mehr wird er vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

Der „Betriebsrat ist bürokratisch“ (Faktor 9) und „Beeinflussung des Betriebsrats durch die Gewerkschaften“ (Faktor 17) sind zwei Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG, in denen die Determinante der Übereinstimmung der Werte zwischen dem Individuum und der potenziellen Referenzgruppe (siehe Bock et al., 1983) von Bedeutung scheint. Nimmt das Individuum wahr, dass sich seine Werte von denen der Gruppe unterscheiden, wird es die Gruppe weniger wahrscheinlich als NRG ansehen. Da unklar ist, welche Werte das einzelne Individuum hat und sich die Werte zwischen den Individuen stark unterscheiden können, ist die Ableitung von Hypothesen hierzu schwierig. Es könnte starke Anhänger des bürokratischen Verhaltens des Betriebsrats geben, für die gerade dieses Merkmal auf solche Werte hinweist, die sie selbst auch vertreten und die den Betriebsrat damit zu ihrer NRG werden lassen. Lehnt ein Individuum hingegen die Bürokratie ab, wird der Betriebsrat für das Individuum eher nicht zur NRG. Ähnlich verhält es sich mit der Beeinflussung des Betriebsrats durch die Gewerkschaften – auch hier könnte das Individuum die entsprechenden, dahinter vermuteten Werte des Betriebsrats vertreten oder ablehnen. Wenngleich aus dieser Argumentation nicht abgeleitet werden kann, ob der Zusammenhang zwischen der Bürokratie des Betriebsrats bzw. seiner gewerkschaftlichen Beeinflussung auf seine Wahrnehmung als NRG durch das Individuum positiv oder negativ ist, da hier die im Individuum vorhandenen Werte von Bedeutung sind, so kann nach Bock et al. (1983) jedoch vermutet werden, dass diese beiden Aspekte Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG darstellen können. Um Vermutungen über die Richtung dieser Zusammenhänge aufzustellen, hilft ein Blick in die durchgeführten Interviews im Rahmen der vorgestellten qualitativen Studie. Die Befragten, die sich zu diesen beiden Aspekten äußerten und sie als Antezedenzen ihrer Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG beschrieben, sahen den Betriebsrat eher nicht als NRG. Das lässt die Vermutung zu, dass die Befragten die „Bürokratie“ und die „gewerkschaftliche Beeinflussung des Betriebsrats“ eher ablehnten.

Bürokratie von Organisationen (siehe Bürokratiemodell von Max Weber, 1922/1956) wird in der Gesellschaft seit einiger Zeit eher kritisch betrachtet, was sich z.B. mit Bestrebungen zum „Bürokratieabbau“ zeigt (z.B. die „Stoiber-Gruppe“ zum Bürokratieabbau in der EU, vgl. European Commission, 2010), die u.a. zu Bürokratieabbaugesetzen geführt haben (siehe z.B. Staatskanzlei Land Brandenburg, 2006; Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes

Nordrhein-Westfalen, o. J.) und die Befunde aus der vorgestellten qualitativen Studie stützt. Die eher kritische Sichtweise der Mitarbeiter auf die gewerkschaftliche Beeinflussung des Betriebsrats wurde auch in qualitativen Befragungen von Mitarbeitern im Rahmen des Forschungsprojekts „TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus“ (siehe www.projekt-tim.org) deutlich (vgl. Pundt, 2010). Das bedeutet: eine ausgeprägte Bürokratie des Betriebsrats und seine gewerkschaftliche Beeinflussung führen bei Mitarbeitern eher zu einer Wahrnehmung mangelnder Übereinstimmung der Werte des Betriebsrates mit denen des einzelnen Mitarbeiters. Folglich wird er nicht zur NRG. Somit können folgende Hypothesen formuliert werden:

H12: Je stärker die wahrgenommene Bürokratie des Betriebsrats, desto weniger wird er vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

H13: Je stärker der Betriebsrat durch den Mitarbeiter als von der Gewerkschaft beeinflusst wahrgenommen wird, desto weniger wird er vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

Weiterhin wurde der Aspekt „Betriebsrat repräsentiert die Belegschaft“ (Faktor 10) in der explorativen Studie identifiziert. Damit wird ausgedrückt, dass im Betriebsrat aus der Sicht des Individuums Mitarbeiter aus allen Bereichen vertreten sind. Daher ist er ein legitimierter Vertreter der gesamten Belegschaft, der auch nach dem Willen des Individuums besetzt ist. Somit gewinnen die Betriebsratsmitglieder eine recht bedeutsame Position in der Organisation, die insbesondere auf die gesetzlich verankerten und evtl. im Unternehmen darüber hinaus gewährten Mitbestimmungsrechte basiert. Die erkannte Bedeutsamkeit der Betriebsratsmitglieder als Repräsentanten der Belegschaft und damit die Bedeutsamkeit des Betriebsrats im jeweiligen Unternehmen führt nach Bock et al. (1983) dazu, dass er für die Mitarbeiter als NRG dient. Darüber hinaus kann auch vermutet werden, dass ein Betriebsrat, der die gesamte Belegschaft repräsentiert, so erlebt wird, dass die Werte dieses Betriebsrats mit den eigenen Werten stark übereinstimmen. Die Folge dieser Werteübereinstimmung ist auch hier, dass der Betriebsrat zur NRG wird (Hartley, 1960) und damit auch zur NRG für das innovative Verhalten des Individuums. Somit kann folgende Hypothese aufgestellt werden:

H14: Je stärker der Mitarbeiter den Betriebsrat so einschätzt, dass er die gesamte Belegschaft repräsentiert, desto mehr wird er vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

Sieht ein Mitarbeiter den Betriebsrat als nicht zuständig für sich an (siehe Faktor 13: „Betriebsrat ist zuständig für den einzelnen Mitarbeiter“), so ist zu vermuten, dass der Mitarbeiter ihn auch nicht als NRG akzeptiert und wahrnimmt. Der Betriebsrat sollte daher nicht in der Lage sein, das im Hinblick auf die gesetzten Normen des Betriebsrats konforme bzw. nichtkonforme Verhalten des Mitarbeiters zu belohnen bzw. zu sanktionieren. Eine Beachtung der Normen des Betriebsrats scheint damit für den Mitarbeiter irrelevant, d.h. aus persönlicher Sicht nicht bedeutsam, nicht sinnvoll und nicht gewollt (nach dem Motto „Der Betriebsrat hat mir nichts zu sagen!“). Demgegenüber rücken weitere Determinanten, wie z.B. möglicherweise geteilte Werte, die Bedeutsamkeit des Betriebsrats in seiner Position im Unternehmen oder soziale Interaktionen, vermutlich in den Hintergrund. Die Hypothese lautet:

H15: Je weniger der Mitarbeiter den Betriebsrat als für ihn zuständig einschätzt, desto weniger wird er vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

Der ermittelte Aspekt „Betriebsrat legt im Unternehmen Regeln fest“ (Faktor 16) beschreibt, dass der Betriebsrat im Unternehmen in der Lage ist, Normen zu setzen, die vermutlich im Unternehmen auch einzuhalten sind. Auf welcher Basis diese Machtposition beruht, ob z.B. die Geschäftsführung ihn dazu berechtigt hat oder er durch die historische Entwicklung im Unternehmen diese Position eingenommen hat und damit eine kulturelle Verankerung vorliegt, ist in der vorliegenden Diskussion nicht entscheidend. Offenbar haben sich die Personen in der Organisation diesen Regeln zu fügen; der Betriebsrat gilt als normative Instanz im Unternehmen. Mit Bezug auf das innovative Verhalten bedeutet das, dass er gleichsam als NRG fungiert, da eine übergeordnete Referenzgruppe, wie z.B. die Geschäftsführung, oder eine übergeordnete Norm, die z.B. aufgrund kultureller Verankerung vorliegt (vgl. Singer, 1981), ihn für das Verhalten im Unternehmen und damit auch für das innovative Verhalten als NRG definiert. Daher kann die folgende Hypothese formuliert werden:

H16: Je stärker der Mitarbeiter einschätzt, dass der Betriebsrat im Unternehmen Regeln festlegt, desto mehr wird er vom Mitarbeiter als NRG für innovatives Verhalten angesehen.

In den ermittelten Aspekten „Betriebsrat ist Promotor für Innovationen im Unternehmen“ (Faktor 4), „Betriebsrat ist Mentor für Mitarbeiter bezüglich ihres persönlichen innovativen Verhaltens“ (Faktor 5) und „Betriebsrat ist zuständig für Innovationen“ (Faktor 11) liegt der Fokus, anders als bei den bis dato genannten, direkt auf Innovation bzw. auf innovativem

Verhalten. In allen drei Aspekten wird deutlich, dass der Betriebsrat – auf welcher Basis auch immer – als relevant für Innovationen im Unternehmen angesehen wird, d.h. den Personen in der Organisation durch eine übergeordnete Referenzgruppe bzw. allgemeine Norm (was hier nicht genauer bestimmt werden kann) für Innovation bzw. innovatives Verhalten als NRG auferlegt wird. Bezüglich der Mentor-Position kommt hinzu, dass er als Mentor dem Mitarbeiter beim innovativen Verhalten Unterstützung bietet, die der Mitarbeiter entsprechend der Reziprozitätsnorm als Gegenleistung in Form der Beachtung der Verhaltensnorm des Betriebsrats, d.h. durch Akzeptanz des Betriebsrats als NRG, zurückgeben kann. Damit können die folgenden drei Hypothesen aufgestellt werden:

H17: Je stärker der Mitarbeiter den Betriebsrat als Promotor für Innovationen im Unternehmen ansieht, desto mehr wird er ihn als NRG für innovatives Verhalten ansehen.

H18: Je stärker der Mitarbeiter den Betriebsrat als Mentor für sein persönliches innovatives Verhalten ansieht, desto mehr wird er ihn als NRG für innovatives Verhalten ansehen.

H19: Je stärker der Mitarbeiter den Betriebsrat als zuständig für Innovationen im Unternehmen ansieht, desto mehr wird er ihn als NRG für innovatives Verhalten ansehen.

Moderatoren

Als Moderatoren des Zusammenhangs zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten und seinen Erwartungen an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, und dem daraus resultierenden innovativen Verhalten wurden zwölf Aspekte aus der empirisch-explorativen Studie ermittelt.

Zum einen wird das „Klima für Innovation“ (Faktor 1) als Moderator vermutet. Das Innovationsklima kann beschrieben werden als „Aggregat der situationalen Gegebenheiten in einem Unternehmen mit dem Fokus auf Innovation“ (Martins & Pundt, 2010, S. 229ff.) und kennzeichnet z.B., wie stark Mitarbeiter ermutigt oder unterstützt werden, innovative Ideen zu erarbeiten und umzusetzen. Erlebt der Mitarbeiter ein Innovation unterstützendes Klima, wird seine Intention zum innovativen Verhalten, die aus der Interaktion zwischen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und der vom Betriebsrat geäußerten Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, resultiert, stärker in innovativem Verhalten münden als bei

einem weniger oder nicht unterstützenden Klima für Innovation. Erlebt der Mitarbeiter keine Unterstützung bei seinen innovativen Bestrebungen, wird vermutlich sogar eine starke Intention zum innovativen Verhalten beim Mitarbeiter nicht zu einem ausgeprägten innovativen Verhalten führen. Hieraus kann die folgende Hypothese abgeleitet werden:

H20: Der Zusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit dessen Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, und dem resultierenden innovativen Verhalten wird moderiert durch das Klima für Innovationen. Bei unterstützendem Klima ist der Zusammenhang stärker ausgeprägt als bei weniger Unterstützung.

Zum anderen wurde aus der explorativen Studie der „Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit“ (Faktor 2) als Moderator erkannt. Auf der Basis theoretischer Überlegungen lässt sich keine klare Hypothese über eine mögliche Moderatorwirkung ableiten. Es bleibt unklar, ob der Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit eine Intention zum innovativen Verhalten, die aus der Interaktion der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und seiner Erwartung zum innovativen Verhalten an die Mitarbeiter entstanden ist, im Hinblick auf das gezeigte innovative Verhalten positiv oder negativ beeinflusst. Hier scheint bedeutsam, inwieweit die Person erkennt, dass die Innovation, zu der ihr innovatives Verhalten führt, ihren eigenen Arbeitsplatz unsicher oder sicherer werden lässt. Entsprechend wird der Zusammenhang zwischen der Intention und dem innovativen Verhalten schwächer oder stärker ausfallen. Da die geschilderte Sichtweise der Person nicht abgeschätzt werden kann, lässt sich keine Hypothese formulieren (möglicherweise könnte dies durch die Hinzunahme weiterer Drittvariablen erreicht werden, diese lassen den Zusammenhang jedoch äußerst komplex werden).

Als weiterer Moderator wurde die „Instrumentalität innovativen Verhaltens“ (Faktor 3) ermittelt. Das Konzept der Instrumentalität wird in Anlehnung an Vroom (1964) verwendet und stellt den Zusammenhang zwischen dem Handlungsergebnis (hier: Innovation als Resultat des innovativen Verhaltens) und den damit verbundenen Folgen dar. Erkennt man bei hoher „Instrumentalität innovativen Verhaltens“, dass das innovative Verhalten z.B. zum Wohlergeben des Unternehmens oder zur Sicherung des Arbeitsplatzes beiträgt, kann folgender Zusammenhang vermutet werden: Eine Intention zum innovativen Verhalten aufgrund der subjektiven Verhaltensnorm mit Bezug auf den Betriebsrat als NRG wird verstärkt zu innovativem Verhalten führen, wenn eine hohe Instrumentalität für positive Folgen des innovativen Verhaltens gesehen wird. Solche positiven Folgen könnten das eigene Wohlergehen oder die Si-

cherung des Arbeitsplatzes sein. Erkennt das Individuum keine positive Folge ihres angestrebten innovativen Verhaltens (in diesem Sinne: geringe Instrumentalität), wird es vermutlich das Verhalten weniger intensiv zeigen. So kann die folgende Hypothese formuliert werden:

H21: Der Zusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit dessen Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, und dem resultierenden innovativen Verhalten wird moderiert durch die Instrumentalität innovativen Verhaltens, und zwar derart, dass bei einer hohen Instrumentalität das innovative Verhalten ausgeprägter ist als bei geringer Instrumentalität.

Als weiterer Moderator wurde die „Unterstützung des Mitarbeiters bei innovativem Verhalten durch den Betriebsrat“ (Faktor 4.1) genannt. In diesem Falle übt der Betriebsrat neben seinem möglichen Einfluss als NRG und mit Hilfe seiner geäußerten Erwartungen, mit denen er die Innovationsintention des Mitarbeiters erzeugt, zusätzlich einen moderierenden Einfluss auf das resultierende innovative Mitarbeiterverhalten aus. Dieser moderierende Einfluss des Betriebsrats kann in Anlehnung an das Konzept der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung (POS, perceived organizational support, vgl. Rhoades & Eisenberger, 2002) und dessen – von Pundt et al. (2009) beschriebenen – moderierenden Einflusses auf die Beziehung zwischen der Innovationsintention und dem innovativen Verhalten diskutiert werden. Hiernach kann vermutet werden, dass die wahrgenommene Unterstützung durch den Betriebsrat beim Mitarbeiter ein Gefühl der Verpflichtung erzeugt, sich für diese Unterstützung erkenntlich zu zeigen und dem Betriebsrat bei der Erreichung seiner Ziele zu helfen. Da der Betriebsrat durch seine geäußerten Erwartungen an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, bereits deutlich macht, dass eines seiner Ziele die Förderung der Innovation ist, kann vermutet werden, dass der Mitarbeiter ein stärkeres innovatives Verhalten zeigt, z.B. mehr Ideen einbringt oder sich stärker mit der Lösung von Problemen beschäftigt. So kann die folgende Hypothese formuliert werden:

H22: Der Zusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit dessen Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, und dem resultierenden innovativen Verhalten wird moderiert durch die „Unterstützung des Mitarbeiters bei innovativem Verhalten durch den Betriebsrat“, und zwar derart, dass bei einer starken Unterstützung das innovative Verhalten ausgeprägter ist als bei geringer Unterstützung.

Die Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters wurde als weiterer Moderator identifiziert (Faktor 4.2). Selbstwirksamkeit kann definiert werden als aufgabenspezifisches Selbstvertrauen (Bandura, 2008). Analog zur moderierenden Wirkung der Selbstwirksamkeit im Wirkzusammenhang von Zielen und der Leistung (siehe z.B. Nerdinger, 2008) kann vermutet werden, dass die Selbstwirksamkeit auch den Zusammenhang zwischen der vom Betriebsrat als NRG geäußerten Erwartung, sich innovativ zu verhalten, und dem innovativen Verhalten moderiert: Wer sich als selbstwirksam erlebt, wird eher eine Intention entwickeln, sich innovativ zu verhalten und damit schließlich auch ein stärkeres innovatives Verhalten zeigen. Wer sich hingegen nicht zutraut, innovatives Verhalten zu zeigen, wird eine solche Innovationsintention nicht bzw. in weitaus geringerem Maße entwickeln und entsprechend weniger innovatives Verhalten zeigen. Somit kann die folgende Hypothese formuliert werden:

H23: Der Zusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit dessen Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, und dem resultierenden innovativen Verhalten wird moderiert durch die Selbstwirksamkeit, und zwar derart, dass bei starker Selbstwirksamkeit das innovative Verhalten ausgeprägter ist als bei geringer Selbstwirksamkeit.

Weiterhin wurden „Freiräume bei der Arbeit“ (Faktor 5.1) als Moderator genannt. Diese Freiräume können mit dem Konzept des Handlungsspielraums bei der Arbeit beschrieben werden, d.h. dem Grad der Autonomie bei der Arbeit (vgl. Nerdinger, 2008). Nach Gunkel, Herbig und Glaser (2007) wirkt sich die Möglichkeit zum selbstständigen und autonomen Handeln im Rahmen der Arbeitstätigkeit positiv auf innovatives Verhalten aus, wobei diese Autoren die Arbeitstätigkeit als direkte Einflussgröße des innovativen Verhaltens beschreiben. Hat hingegen ein Mitarbeiter eine bestimmte Innovationsintention, da der Betriebsrat als NRG entsprechende Erwartungen gegenüber dem Mitarbeiter geäußert hat, kann vermutet werden, dass bei höherer Autonomie bei der Arbeit ein stärkeres innovatives Verhalten folgt als bei geringer Autonomie: Mit der Autonomie geht die Anzahl der verschiedenen Tätigkeiten einher, die der Mitarbeiter selbstständig ausführen darf. Darf er viele Tätigkeiten selbstständig ausführen, ist er vermutlich besser über die Abläufe und Prozesse im Unternehmen(sbereich) informiert, hat eine ganzheitlichere Sicht und erkennt möglicherweise besser auftretende Probleme, die mit innovativen Lösungen behoben werden könnten und kann daher stärkere Beiträge zur Innovativität des Unternehmens leisten. Jemand, der wenig Freiraum hat, wird – trotz seiner möglicherweise hohen Innovationsintention – vergleichsweise weniger oder aus

der Gesamtsicht des Unternehmens unbedeutendere Probleme bei der Arbeit erkennen, die er mit innovativen Ideen lösen könnte. Folgende Hypothese kann somit formuliert werden:

H24: Der Zusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit dessen Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, und dem resultierenden innovativen Verhalten wird moderiert durch die Freiräume des Mitarbeiters bei der Arbeit, und zwar derart, dass bei größeren Freiräumen das innovative Verhalten ausgeprägter ist als bei geringen Freiräumen.

Jobsicherheit (Faktor 5.2) wurde als weiterer Moderator genannt. Sicherheit ist in der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg ein Hygienefaktor, der zur Unzufriedenheit führt, sofern er nicht gewährleistet ist, und zum Zustand der Nicht-Unzufriedenheit, sofern er ausreichend geboten wird (siehe z.B. bei Nerdinger, 2008). Erlebt ein Mitarbeiter keine Jobsicherheit und ist er somit unzufrieden, wird er eine eher geringe Arbeitsmotivation haben und entsprechend auch eine geringere Innovationsintention infolge der geäußerten Erwartungen des Betriebsrats als NRG entwickeln. Darüber hinaus kann vermutet werden, dass ein Mitarbeiter, der seinen Job z.B. durch seine eigenen innovativen Vorschläge in Gefahr sieht (also keine Jobsicherheit erlebt), entsprechende Ideen und Vorschläge zurückhält und möglicherweise trotz hoher Innovationsintention kein oder nur ein geringes Maß an innovativem Verhalten zeigt. Das betrifft beispielsweise Vorschläge zur Prozessinnovation, die zu Personaleinsparungen führen könnten. Folgende Hypothese kann somit formuliert werden:

H25: Der Zusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit dessen Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, und dem resultierenden innovativen Verhalten wird moderiert durch die Jobsicherheit, die der Mitarbeiter erlebt, und zwar derart, dass bei größerer Jobsicherheit das innovative Verhalten ausgeprägter ist als bei geringer Jobsicherheit.

Als weiterer Moderator wurden Mitentscheidungsmöglichkeiten (Faktor 5.3) identifiziert. Das Mitentscheiden im Unternehmen stellt eine Form der immateriellen, direkten, personalen Partizipation des Mitarbeiters am Unternehmen dar (zum Überblick über Formen der Partizipation siehe z.B. Wegge, 2004; Nerdinger & Wilke, 2008). Wegge (2004) stellt in seiner Überblicksarbeit eine Reihe verschiedener empirischer Studien zusammen, die zeigen, dass personale Partizipation förderlich für den Innovationserfolg von Gruppen sein kann, da

der Wissensaustausch und die Planungsprozesse in Gruppen gefördert werden. Im Rahmen von anstehenden Entscheidungen, an der ein Mitarbeiter teilhaben kann, wenn er Mitentscheidungsmöglichkeiten besitzt, wird er sich vermutlich vor der Entscheidung mehr oder weniger intensiv mit dem Gegenstand der Entscheidung auseinandersetzen. In diesem Fall wird er Informationen suchen und verarbeiten bzw. mit anderen Entscheidern Entscheidungsalternativen erarbeiten und diskutieren. Damit wird er sich bei Entscheidungen, die die Organisation betreffen, im Vergleich zu Mitarbeitern ohne Mitentscheidungsmöglichkeiten im Rahmen des Entscheidungsprozesses intensiver mit der Organisation, ihren Elementen und Prozessen auseinandersetzen – und ein besseres Verständnis für die Organisation und ihre Prozesse erlangen und eher Probleme erkennen. Deshalb wird er vermutlich mehr Ansatzpunkte für sein innovatives Verhalten in der Organisation erkennen und entsprechend mehr innovatives Verhalten zeigen, wenn der Betriebsrat als NRG von ihm erwartet, sich innovativ zu verhalten. Folglich lässt sich die Hypothese ableiten:

H26: Der Zusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit dessen Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, und dem resultierenden innovativen Verhalten wird moderiert durch die Mitentscheidungsmöglichkeiten, die der Mitarbeiter hat, und zwar derart, dass bei stärkerer Mitentscheidungsmöglichkeit das innovative Verhalten ausgeprägter ist als bei geringerer.

Bürokratie des Unternehmens (Faktor 6.1) wurde auch als Moderator in der empirisch-explorativen Studie erkannt. Bürokratie verlangt vom Mitarbeiter – wie im Bürokratiemodell von Max Weber dargelegt (Weber, 1922/1956) – die Ausführung der Arbeitsaufgaben nach festgelegten Regeln und Normen innerhalb des genau festgelegten Zuständigkeitsbereiches des Mitarbeiters. Dazu zählt auch z.B. die Einhaltung des Dienstwegs bei der Kommunikation mit anderen, u.a. bei auftretenden Koordinationsproblemen. Die Fokussierung des Mitarbeiters auf seinen Zuständigkeitsbereich und die starke Reglementierung seiner Handlungen, wonach alle Handlungsschritte des Mitarbeiters zur Lösung einer Aufgabe im Zuge der Reglementierung mehr oder weniger stark vorausgedacht und genormt wurden, erfordert vom Mitarbeiter wenig Kreativität bei der Arbeit. Außerdem können Regeln und Normen dazu führen, dass innovative Lösungen für Probleme nicht einmal geäußert und diskutiert werden (womit ein innovatives Verhalten unterlassen wird), weil der Mitarbeiter bereits erkennt, dass sie gegen die Regeln und Normen des Unternehmens verstoßen. Er wird z.B. eine Idee möglicherweise nicht äußern, da er weiß, dass zur Umsetzung die Zusammenarbeit zwischen Mit-

arbeitern verschiedener Bereiche notwendig wäre, die nach bestehenden Regeln nicht vorgesehen ist. Geringe Autonomie des Mitarbeiters bei der Arbeit, wie sie z.B. in der Bürokratie vorgesehen ist, wird mit Blick auf die Studie von Gunkel et al. (2007) negative Auswirkungen auf das innovative Mitarbeiterverhalten haben. Hinzu kommt noch die in der Bürokratie fest verankerte Arbeitsteilung, die zusammen mit der Autonomie vermutlich ein verhältnismäßig geringes Motivationspotenzial der Arbeit bewirkt, das wiederum nach Ohly, Sonnentag und Pluntke (2006) auch nicht förderlich für das innovative Verhalten der Mitarbeiter ist. Vermutlich hemmt die Bürokratie bereits das Zustandekommen einer Innovationsintention aufgrund der Erwartungen des Betriebsrats als NRG bzw. das daraus folgende innovative Verhalten. In diesem Fall werden aufgrund der Reglementierung aller Handlungen keine möglichen Ansätze zum innovativen Verhalten gesehen bzw. es werden auftretende Probleme nicht durch Einsatz der Kreativität des Mitarbeiters gelöst, sondern durch die Anwendung der Vorgaben, Normen und Richtlinien der Bürokratie für das Eintreten solcher Problemfälle. Entsprechend lässt sich die Hypothese ableiten:

H27: Der Zusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit dessen Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, und dem resultierenden innovativen Verhalten wird moderiert durch die Bürokratie des Unternehmens, und zwar derart, dass bei geringer Bürokratie das innovative Verhalten ausgeprägter ist als bei starker Bürokratie.

Weiterhin wurde als Moderator die „Behinderung des innovativen Verhaltens durch gesetzliche Vorschriften“ (Faktor 6.2) genannt. Ähnlich zur Bürokratie stellt auch dieser Aspekt eine Reglementierung dar, die jedoch aus Gesetzesregelungen folgt und nicht aus dem Unternehmen selbst. Solche gesetzlichen Vorschriften schränken möglicherweise die Alternativen zur innovativen Lösung eines Problems stark ein, wenn z.B. eine sehr effiziente und effektive innovative Lösung nicht umgesetzt werden kann, da sie seitens des Gesetzes nicht erlaubt ist. Erkennt der Mitarbeiter, dass die Umsetzung seiner Idee mit gesetzlichen Vorschriften kollidiert, wird er vermutlich die Idee erst gar nicht äußern und damit kein innovatives Verhalten zeigen. Hat er die Idee hingegen (doch) geäußert und erkennt, dass seine gute Idee wegen der gesetzlichen Vorschriften (die er möglicherweise nicht einmal kannte) nicht umgesetzt wird, ist mit Unzufriedenheit oder gar Zynismus des Mitarbeiters zu rechnen. Das kann bewirken, dass er künftig weniger Ideen äußern und weniger innovatives Verhalten zeigen wird. Entsprechend lässt sich die Hypothese ableiten:

H28: Der Zusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit dessen Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, und dem resultierenden innovativen Verhalten wird moderiert durch die „Behinderung des innovativen Verhaltens durch gesetzliche Vorschriften", und zwar derart, dass bei geringer Behinderung das innovative Verhalten ausgeprägter ist als bei stärkerer Behinderung.

Die finanzielle Vergütung von Ideen wurde zudem als Moderator genannt (Faktor 7). Sollte der Mitarbeiter nach finanziellen Belohnungen für seine Ideen streben, kann vermutet werden: Dieser extrinsische Anreiz wird die Innovationsintention, die der Betriebsrat als NRG durch seine Erwartungen an den Mitarbeiter ausgelöst hat, zumindest kurzfristig verstärken (das folgt u.a. aus der Motivationstheorie von Vroom; vgl. Nerdinger, 2008). Hieraus kann die folgende Hypothese abgeleitet werden:

H29: Der Zusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit dessen Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, und dem resultierenden innovativen Verhalten wird moderiert durch die finanzielle Vergütung von Ideen, und zwar derart, dass bei stärkerer Vergütung das innovative Verhalten ausgeprägter ist als bei geringerer Vergütung.

Schließlich wurde die „Schwierigkeit der Arbeit" (Faktor 8) als möglicher Moderator in der explorativen Studie identifiziert. Die Schwierigkeit der Arbeit hängt eng mit der Aufgabenschwierigkeit zusammen, die wiederum definiert werden kann als „Wahrscheinlichkeit, eine Aufgabe richtig zu lösen" (Astleitner, 2008, S. 65). Dasselbe gilt für die Aufgabenkomplexität, die sich durch die „Vielzahl von Handlungsschritten und Informationen … [kennzeichnet], die man untereinander koordinieren muss und die sich im Zeitablauf ändern können" (Nerdinger, 2008, S. 207). Insbesondere Aufgaben, die aufgrund ihrer hohen Komplexität schwierig zu lösen sind, erfordern die Generierung geeigneter neuer Strategien und Pläne zur Lösung. Zur Entwicklung solcher Strategien und Pläne wird sich der Mitarbeiter vermutlich intensiv mit Prozessen und Strukturen seiner Organisation bzw. seines Organisationsbereiches auseinandersetzen – und dabei gegebenenfalls Aspekte entdecken, an denen er seine Innovationsintention in innovatives Verhalten ummünzen kann. Somit kann die folgende Hypothese abgeleitet werden:

H30: Der Zusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit dessen Erwartung an die Mitarbeiter, sich innovativ zu

verhalten, und dem resultierenden innovativen Verhalten wird moderiert durch die Schwierigkeit der Arbeit, und zwar derart, dass bei höherer Schwierigkeit das innovative Verhalten ausgeprägter ist als bei geringerer Schwierigkeit.

5 Explanative Untersuchung

5.1 Methode

Die Prüfung der aufgestellten Hypothesen erfolgte anhand empirischer Daten, die im Zuge der Durchführung der beschriebenen quantitativen Fragebogenstudie erhoben wurden. Insofern entsprechen das Untersuchungsdesign und die Stichprobe den Darstellungen im Abschnitt 4.2.1. Zur Messung der 18 potenziellen *Antezedenzen* der Wahrnehmung des Betriebsrats wurden 18 Skalen aus den Items erstellt, die entsprechend der explorativ-quantitativen Analyse (siehe Abschnitt 4.2) die jeweiligen Faktoren bezüglich der Antezedenzen bildeten. Die folgende Tabelle zeigt die deskriptiven Statistiken dieser Skalen:

Tabelle 1: Deskriptive Statistiken der verwendeten Skalen der Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG

Skala	Anzahl Items	*M*	*SD*	*α*
Betriebsrat ist guter Mitarbeitervertreter	9	2.26	.88	.93
Betriebsrat setzt sich für Mitarbeiterinteressen ein	7	2.68	.85	.89
Betriebsrat ist für Mitarbeiter auf Abruf bereit	3	2.68	.97	.85
Mitarbeiter hat mit Betriebsrat nichts zu tun	6	2.28	1.09	.86
wechselseitiger Informationsaustausch zwischen dem Mitarbeiter und dem Betriebsrat	6	2.09	.95	.86
Betriebsrat ist Promotor für Innovationen im Unternehmen	7	2.10	.82	.83
Betriebsrat ist Mentor für Mitarbeiter bezüglich ihres persönlichen innovativen Verhaltens	6	1.19	.89	.90
Nähe zum Betriebsrat	4	2.39	1.07	.76
Betriebsrat hat keinen Einfluss im Unternehmen	4	1.74	.91	.83
Betriebsrat ist bürokratisch	3	1.48	.97	.53
Betriebsrat repräsentiert die Belegschaft	2	2.48	1.12	.61
Betriebsrat ist zuständig für Innovationen	2	2.06	1.07	.79
Betriebsrat kommuniziert per E-Mail mit Mitarbeitern	1	1.09	1.26	k.A.
Betriebsrat ist nicht zuständig für den einzelnen Mitarbeiter	1	.69	1.12	k.A.
Betriebsrat interagiert aktiv mit dem Mitarbeiter	3	1.86	.97	.75
Betriebsrat hat guten Kontakt zur Geschäftsführung	1	2.45	.90	k.A.
Betriebsrat legt im Unternehmen Regeln fest	1	1.55	1.03	k.A.
Beeinflussung des Betriebsrats durch die Gewerkschaften	1	1.87	1.14	k.A.

k.A. … keine Angabe, da nur aus einem Item bestehend

Die Tabelle zeigt gute bis akzeptable Werte bezüglich der internen Konsistenz für die gebildeten Skalen, die aus mehr als einem Item bestehen. Eine Ausnahme bilden die Skalen „Betriebsrat ist bürokratisch“ und „Betriebsrat repräsentiert die Belegschaft“ mit Cronbachs Alphas von .53 bzw. .61. Diese Werte liegen recht deutlich unter dem in der Forschung üblicherweise angesetzten Cutoff-Score von .70 (Nunnally, 1978; siehe Lance, Butts & Michels, 2006). Im weiteren Verlauf der Studie wurden diese beiden Skalen dennoch verwendet, da (1) zur Prüfung der zugehörigen Hypothesen über die Bedeutung dieser beiden Antezedenzen bei der Entstehung des Erlebens des Betriebsrats als NRG keine alternativen Skalen zur Verfügung standen, (2) der Cronbachs Alpha-Wert als Mindestschätzung der Reliabilität gilt und damit die tatsächliche Reliabilität dieser Skalen höher ausfallen könnte, (3) der Cronbachs Alpha-Wert tendenziell geringer wird bei einer abnehmenden Anzahl von Items in der Skala, was in diesem Falle bei 2 bzw. 3 Items besonders zu Buche schlägt, und (4) der in der Forschung verwendete Referenzwert von .70 – der auf Nunnally (1978) zurückgeht – für das Feststellen einer ausreichenden Reliabilität einer Skala nicht explizit als Referenzwert für den Cronbachs Alpha-Wert definiert wurde, wonach andere Reliabilitätstest durchzuführen sind, um die tatsächliche Reliabilität der Skalen zu bestimmen und festzustellen, inwieweit die dem Referenzwert genügt.

Die *Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG* wurde mit dem Item „Wenn es um Ihr persönliches innovatives Verhalten geht: Wie stark orientieren Sie sich dabei am Betriebs-/Personalrat?“ gemessen (9-stufige Likert-Skala, Antwortmöglichkeiten: 0 = „überhaupt nicht“ bis 8 = „sehr stark“). Zur Messung der Stärke der *Erwartung des Betriebsrats an die Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen,* wurde eine Skala aus den 3 Items gebildet, die in der EFA mit den untersuchten Antezedenzen in der explorativ-quantitativen Analyse (siehe Abschnitt 4.2) deutlich auf dem Faktor 8 luden und eben diese Erwartungen des Betriebsrats an die Mitarbeiter beinhalteten. Die so gebildete Skala hat ein akzeptables Cronbachs Alpha als Maß der internen Konsistenz dieser Skala von .77 (M = 1.39, SD = .89). Zur Messung der vermuteten *Moderatoren* im Wirkzusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Betriebsrats als normative Referenzgruppe und dem innovativen Verhalten wurden 12 Skalen aus den Items erstellt, die entsprechend der explorativ-quantitativen Analyse (siehe Abschnitt 4.2) die Moderatoren abbildeten. Die folgende Tabelle zeigt die deskriptiven Statistiken dieser Skalen.

Tabelle 2: Deskriptive Statistiken der verwendeten Skalen der Moderatoren im Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und innovativem Verhalten der Mitarbeiter

Skala	Anzahl Items	*M*	*SD*	*α*
Klima für Innovation	6	1.91	.81	.84
Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit	3	3.34	.73	.82
Instrumentalität innovativen Verhaltens	3	2.38	.92	.76
Unterstützung des Betriebsrats bei innovativem Verhalten	2	1.65	.92	.78
Selbstwirksamkeitserwartung	1	.82	.95	k.A.
Freiräume bei der Arbeit	1	2.90	.95	k.A.
Jobsicherheit	1	2.58	1.11	k.A.
Mitentscheidungsmöglichkeiten	1	1.90	1.18	k.A.
Bürokratie des Unternehmen	1	2.24	1.12	k.A.
Behinderung des innovativen Verhaltens durch gesetzliche Vorschriften	1	1.41	1.21	k.A.
finanzielle Vergütung von Ideen	1	1.05	1.25	k.A.
Schwierigkeit der Arbeit	1	1.94	1.08	k.A.

k.A. … keine Angabe, da nur aus einem Item bestehend

Das *innovative Verhalten* der Mitarbeiter wurde mit einer 11-Item-Skala bestehend aus drei Items der Skala „Ideenpotenzial“ nach Pundt und Schyns (2005), 4 Items einer deutschen Übersetzung der Skala „Voice Behavior“ von Van Dyne und LePine (1998) und 4 Items der deutschen Übersetzung der Skala „Taking Charge“ von Morrison und Phelps (1999) gemessen, um verschiedene Aspekte des innovativen Verhaltens abzudecken (siehe auch Martins et al., 2008). Eine explorative Faktorenanalyse mit Scree-Test machte eine 1-Faktor-Struktur dieser Items deutlich. Cronbachs Alpha der 11-Item-Skala betrug .92 (M = 2.34, SD = .79). Zusätzlich wurden zur Beschreibung der Stichprobe bzw. als Kontrollvariablen im Fragebogen das *Alter*, das *Geschlecht* und die *Dauer der Betriebszugehörigkeit* der Probanden erfasst und die Angabe, *wie viele Mitarbeiter das Unternehmen* hat, in welchem sie arbeiten.

5.2 Ergebnisse

Prüfung der Hypothesen zu Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG

Die Tabelle im Anhang 2 zeigt die Interkorrelationen aller Antezedenzen und der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG. Aus der Korrelationstabelle wird zunächst deutlich, dass, mit Ausnahme der Variable „Beeinflussung durch Gewerkschaften“, alle in den Hypothesen vermuteten Antezedenzen einen signifikanten Zusammenhang zur Wahrnehmung des Betriebs-

rats als NRG aufweisen. Außerdem ist ersichtlich, dass zwischen den Antezedenzen z.T. signifikante Interkorrelationen vorliegen. Diese Interkorrelationen deuten darauf hin, dass solche miteinander korrelierenden Antezedenzen „partiell etwas Gemeinsames“ erfassen (Bühner, 2006, S. 395) und damit zur Erklärung der Variable „Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG“ redundant bzw. eher unbedeutend sind, womit eine Prüfung der Hypothesen über die Antezedenzen anhand solcher bivariaten Korrelationen nicht sinnvoll erscheint. Zudem wird bei Verwendung solcher Korrelationen der mögliche Einfluss von Kontrollvariablen, wie z.B. das Alter oder das Geschlecht, nicht berücksichtigt. Daher wurde zur Prüfung der Hypothesen eine multivariate Regressionsanalyse unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen durchgeführt, in der der Beitrag jeder einzelnen Antezedenz (Prädiktor in der Regression) unabhängig von anderen Prädiktoren zur Erklärung der abhängigen Variable „Wahrnehmung des Betriebsrats (BR) als NRG“ (Kriterium in der Regression) ermittelt werden kann. Die multiple lineare Regression zeigt die Tabelle 3.

Aus der Tabelle 3 wird ersichtlich, dass die Prädiktoren „BR ist Promotor für Innovationen im Unternehmen“, „BR ist Mentor für Mitarbeiter bzgl. ihres innovativen Verhaltens“, „BR hat keinen Einfluss im Unternehmen“, „BR ist zuständig für Innovationen“, „Beeinflussung des BR durch die Gewerkschaften“ und „BR ist bürokratisch“ einen mit $p < .05$ signifikanten Beitrag zur Erklärung der abhängigen Variablen „Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG“ leisten. Da sich bis auf den Fall der Antezedenz „BR ist bürokratisch“ auch die vermutete Einflussrichtung dieser Antezedenzen auf die Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG mit den Ergebnissen zeigte, konnten die Hypothesen H17, H18, H10, H19 und H13 bestätigt werden.

Tabelle 3: Multiple lineare Regression der Antezedenzen und Kontrollvariablen (abhängige Variable: Wahrnehmung des BR als NRG für innovatives Verhalten)

Prädiktoren	***β***	***p***
Kontrollvariablen:		
Alter	.43	.39
Geschlecht	.01	.74
Dauer der Betriebszugehörigkeit	.04	.43
Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen	.02	.65
Antezedenzen:		
BR ist guter Mitarbeitervertreter	.07	.37
BR setzt sich für Mitarbeiterinteressen ein	-.01	.17
BR ist für Mitarbeiter auf Abruf bereit	-.05	.38
Mitarbeiter hat mit BR nichts zu tun	-.08	.07
wechselseitiger Informationsaustausch zwischen dem Mitarbeiter und dem BR	-.03	.60
BR ist Promotor für Innovationen im Unternehmen	<u>.20</u>	.00
BR ist Mentor für Mitarbeiter bzgl. ihres innovativen Verhaltens	<u>.62</u>	.00
Nähe zum BR	.07	.14
BR hat keinen Einfluss im Unternehmen	<u>-.10</u>	.04
BR ist bürokratisch	<u>.09</u>	.04
BR repräsentiert die Belegschaft	-.02	.58
BR ist zuständig für Innovationen	<u>.08</u>	.03
BR kommuniziert per E-Mail mit Mitarbeitern	-.04	.34
BR ist nicht zuständig für den einzelnen Mitarbeiter	.01	.91
BR interagiert aktiv mit dem Mitarbeiter	-.10	.10
BR hat guten Kontakt zur Geschäftsführung	-.01	.83
BR legt im Unternehmen Regeln fest	.04	.29
Beeinflussung des BR durch die Gewerkschaften	<u>-.09</u>	.02
R^2	.66	
korr. R^2	.63	

BR…Betriebsrat, signifikante Beta-Gewichte durch Unterstreichungen hervorgehoben

Da sich in der Regression hinsichtlich der Antezedenz „BR ist bürokratisch“ entgegen der Vermutung in der Hypothese H12 ein positives β-Gewicht zeigt, ist die H12 zu verwerfen. Aufgrund fehlender signifikanter β-Gewichte sind die restlichen Hypothesen zu Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG ebenfalls zurückzuweisen.

Prüfung der Hypothese über die Interaktionsbeziehung zwischen Erwartungen des Betriebsrats und seiner Wahrnehmung als NRG

Zur Prüfung der in der Hypothese H1 vermuteten Interaktionsbeziehung zwischen den Erwartungen des Betriebsrats an die Mitarbeiter und der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG bezüglich der Entstehung des innovativen Verhaltens wurde in Anlehnung an das Vorgehen von Baron und Kenny (1986) eine moderierte multiple Regression durchgeführt (vgl. Dawson & Richter, 2006). Als Prädiktoren zur Erklärung der abhängigen Variable „innovatives Verhalten“ wurden die Variablen „Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG“ (BRalsNRG) und „Erwartungen des BR an die Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen“ (Erw) und der Interaktionsterm (BRalsNRG x Erw) aus diesen beiden Prädiktoren in das Regressionsmodell aufgenommen (jeweils *z*-standardisierte Werte). Die Ergebnisse dieser moderierten hierarchischen Regressionsanalyse zeigt die folgende Tabelle:

Tabelle 4: Interaktion zwischen „Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG“ und „Erwartung des Betriebsrats an Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten“ zur Erklärung des innovativen Verhaltens (abhängige Variable in der multiplen Regression)

Prädiktoren	***β***	***p***
direkter Einfluss:		
BRalsNRG (Wahrnehmung des BR als NRG)	-.09	.19
Erw (Erwartung des BR an Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen)	.12	.06
Interaktionsterm:		
Erw x BRalsNRG	.12	.04
R^2	.06	
korr. R^2	.04	

BR…Betriebsrat

In der Regressionsanalyse wird der Interaktionsterm mit $p < .05$ signifikant, d.h. ein Interaktionseffekt konnte anhand der empirischen Daten bestätigt werden. Das bedeutet: Teile der Varianz des innovativen Verhaltens der Mitarbeiter werden signifikant durch die Interaktion zwischen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und seinen Erwartungen an die Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen, erklärt. Diesen Interaktionseffekt verdeutlicht die Abbildung 4.

Für den Fall, dass der Betriebsrat für die Mitarbeiter kaum eine NRG darstellt, sind die vom Betriebsrat geäußerten Erwartungen an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, nicht relevant für die Stärke des gezeigten innovativen Verhaltens: Sowohl bei geringen Erwartungen

als auch bei hohen Erwartungen zeigt sich ein annähernd gleiches Niveau des innovativen Verhaltens. Bildet er allerdings eine starke NRG für die Mitarbeiter, spielt seine geäußerte Erwartung eine Rolle: Sind seine Erwartungen an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, gering, verhalten sich die Mitarbeiter weniger innovativ. Sind die Erwartungen hoch, ist das innovative Verhalten der Mitarbeiter signifikant höher. Sowohl der signifikante Interaktionsterm in der Regressionsanalyse als auch die weiterführende Analyse des Interaktionseffekts in der Abbildung 4 machen deutlich, dass die Hypothese H1 bestätigt wurde.

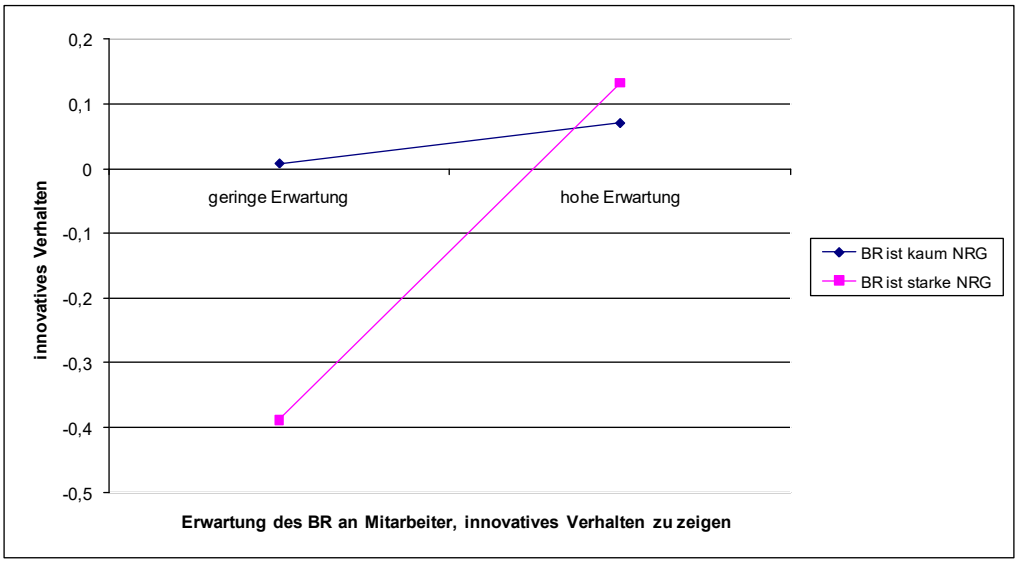


Abbildung 4: Interaktion zwischen „Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG“ und „Erwartung des Betriebsrats an Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten“ zur Erklärung des innovativen Verhaltens (grafische Veranschaulichung), BR…Betriebsrat

Prüfung der Hypothesen zu Moderatoren

Zur Prüfung der Hypothesen über Moderatoren im Wirkzusammenhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und seinen Erwartungen an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, auf der einen Seite und dem innovativen Verhalten der Mitarbeiter auf der anderen Seite wurden moderierte multiple Regressionsanalysen durchgeführt. Da in jeder dieser Hypothesen drei Variablen miteinander interagieren, wurden Analysen von Dreifachinteraktionen vorgenommen. Dazu wurden zur Prüfung jeder dieser Hypothesen in das Regressionsmodell zur Erklärung der abhängigen Variable „innovatives Verhalten“ zunächst die interagierenden Variablen aufgenommen, dann die drei paarweisen Interaktionsterme im Sinne der Produkte aus allen Paaren dieser drei Variablen und schließlich der Interaktionsterm als Produkt aus allen drei interagierenden Variablen (zur Vorgehensweise

bei Dreifachinteraktionen im Detail siehe z.B. Dawson & Richter, 2006). Zur Minimierung der Multikollinearität wurden auch hier die z-standardisierten Prädiktoren verwendet.

Nur in zwei Fällen liegt eine Dreifachinteraktion vor - und zwar für die Variablen „Bürokratie des Unternehmens“ und „Behinderung des innovativen Verhaltens durch gesetzliche Vorschriften“. Im Falle der übrigen Variablen, die als Moderatoren im Wirkzusammenhang vermutet wurden, zeigte sich kein signifikanter Dreifachinteraktionsterm, womit die entsprechenden Hypothesen H20 bis H25 sowie H29 und H30 abzulehnen sind.

Die Ergebnisse der moderierten multiplen Regressionen zur Untersuchung des moderierenden Einflusses der Variable „Bürokratie des Unternehmens“ zeigt die folgende Tabelle:

Tabelle 5: Dreifachinteraktion mit Moderator „Bürokratie des Unternehmens“ (moderierte multiple Regression; abhängige Variable: innovatives Verhalten)

Prädiktoren	***β***	***p***
direkter Einfluss:		
Erw (Erwartung des BR an Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen)	.10	.11
BRalsNRG (Wahrnehmung des BR als NRG)	-.09	.18
Bürokr (Bürokratie des Unternehmens)	.09	.12
Interaktionsterme:		
Erw * BRalsNRG	.08	.15
Erw * Bürokr	-.07	.27
BRalsNRG * Bürokr	.11	.12
Erw * BRalsNRG * Bürokr	-.26	.00
R^2	.06	
korr. R^2	.04	

Der signifikante Interaktionsterm aus dem Produkt der drei interagierenden Variablen weist auf die Dreifachinteraktion hin. Eine eingehendere Analyse dieser Wechselwirkung, die auch Aussagen über die Richtung der Zusammenhänge zulässt, zeigt Abbildung 5.

Die Bürokratie des Unternehmens spielt zur Erklärung der Stärke des innovativen Verhaltens insbesondere dann eine Rolle, wenn der Betriebsrat als starke NRG für innovatives Verhalten durch die Mitarbeiter angesehen wird: Äußert er in diesem Falle in einem wenig bürokratischen Unternehmen geringe Erwartungen an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, ist die Stärke des innovativen Verhaltens signifikant geringer als bei hohen Erwartungen. In wenig bürokratisch handelnden Unternehmen kann also ein Betriebsrat, wenn er eine starke

NRG ist, durch die Äußerung hoher Erwartungen an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, auch eine starke Steigerung des innovativen Verhaltens erreichen. Ist hingegen das Unternehmen sehr bürokratisch und der Betriebsrat eine starke NRG, gehen höhere Erwartungen des Betriebsrat nicht mit einer Steigerung des innovativen Mitarbeiterverhaltens einher – das innovative Verhalten ist dann in etwa auf dem gleichen Niveau wie bei geringen Erwartungen des Betriebsrats. Wird der Betriebsrat kaum als NRG angesehen, so ist die Wirkung geäußerter hoher gegenüber geringen Erwartungen an die Mitarbeiter im Hinblick auf das innovative Mitarbeiterverhalten kaum vorhanden; die Bürokratie des Unternehmens spielt in diesem Falle auch keine signifikante Rolle.

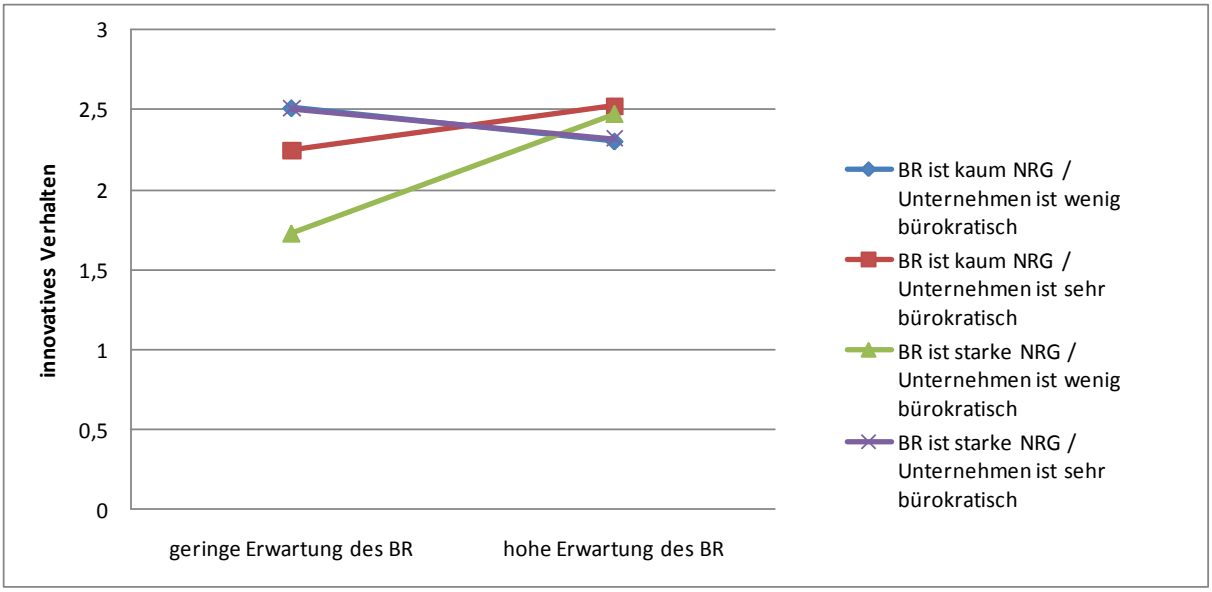


Abbildung 5: Dreifachinteraktion mit Moderator „Bürokratie des Unternehmens“ (grafische Veranschaulichung); BR…Betriebsrat

Diese Ausführungen machen deutlich, dass die Hypothese H27 bestätigt wurde.

Die Ergebnisse der moderierten multiplen Regressionen zur Untersuchung des moderierenden Einflusses der Variable „Behinderung des innovativen Verhaltens durch gesetzliche Vorschriften“ zeigt die Tabelle 6.

Tabelle 6: Dreifachinteraktion mit Moderator „Behinderung des innovativen Verhaltens durch gesetzliche Vorschriften“ (moderierte multiple Regression; abhängige Variable: innovatives Verhalten)

Prädiktoren	***β***	***p***
direkter Einfluss:		
Erw (Erwartung des BR an Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen)	.13	.03
BRalsNRG (Wahrnehmung des BR als NRG)	-.07	.28
BdgV (Behinderung des innovativen Verhaltens durch gesetzliche Vorschriften)	.13	.03
Interaktionsterme:		
Erw * BRalsNRG	.11	.06
Erw * BdgV	-.16	.01
BRalsNRG * BdgV	.05	.42
Erw * BRalsNRG * BdgV	-.14	.03
R^2	.06	
korr. R^2	.04	

Der signifikante Interaktionsterm aus dem Produkt der drei interagierenden Variablen weist auch hier auf die Dreifachinteraktion hin. Eine eingehendere Analyse dieser Wechselwirkung, die auch Aussagen über die Richtung der Zusammenhänge zulässt, zeigt die Abbildung 6.

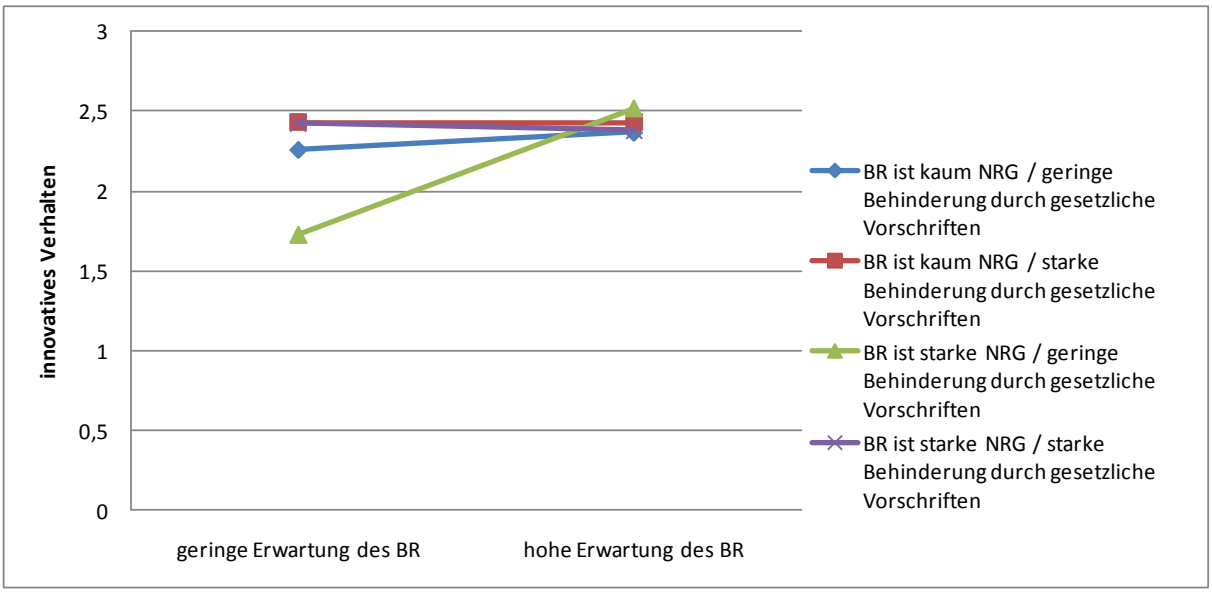


Abbildung 6: Dreifachinteraktion mit Moderator „Behinderung durch gesetzliche Vorschriften“ (grafische Veranschaulichung)

Die Abbildung macht deutlich, dass die Stärke des innovativen Verhaltens der Mitarbeiter bei geringen Erwartungen des Betriebsrats nur dann signifikant ($p < .05$) geringer ist gegenüber

hohen Erwartungen des Betriebsrats, wenn die Mitarbeiter den Betriebsrat als starke NRG wahrnehmen und zugleich keine bzw. nur geringe Behinderungen ihres innovativen Verhaltens durch gesetzliche Vorschriften erleben. Der Betriebsrat kann somit das innovative Mitarbeiterverhalten steigern, wenn er als starke NRG durch die Mitarbeiter wahrgenommen wird und hohe statt geringe Erwartungen an die Mitarbeiter äußert, sich innovativ zu verhalten. Ist der Betriebsrat eine starke NRG für die Mitarbeiter und erleben die Mitarbeiter zudem starke Behinderungen in ihrem innovativen Verhalten durch gesetzliche Vorschriften, so ist es im Hinblick auf die Stärke des innovativen Mitarbeiterverhaltens irrelevant, ob der Betriebsrat hohe oder geringe Erwartungen an die Mitarbeiter stellt. Wird der Betriebsrat kaum als NRG angesehen, so spielen weder die Behinderungen durch gesetzliche Vorschriften noch geringe oder hohe Erwartungen des Betriebsrats eine bedeutsame Rolle für die Stärke des innovativen Verhaltens. Entsprechend wurde durch die Studie die Hypothese H28 bestätigt.

6 Abschließende Diskussion

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Zur Untersuchung der Frage, ob der Betriebsrat eine NRG für Mitarbeiter und deren innovatives Verhalten sein kann und unter welchen Bedingungen er für die Mitarbeiter zur NRG wird, wurden zunächst die theoretischen Grundlagen dargestellt. Hierzu wurde insbesondere das Konzept der normativen Referenzgruppe beschrieben und auf der Basis des Modells des geplanten innovativen Verhaltens ein Rahmenmodell entwickelt, das zur systematischen Untersuchung der Frage dienen sollte. Im Rahmenmodell wurde vermutet, dass die Interaktion aus der Stärke der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG durch den Mitarbeiter und der Stärke der Erwartungen des Betriebsrats an die Mitarbeiter, innovatives Verhalten zu zeigen, zu innovativem Mitarbeiterverhalten führt. Dabei beeinflussen vermutlich verschiedene Moderatoren die Stärke des Zusammenhangs zwischen der Interaktion und dem innovativem Mitarbeiterverhalten, bestimmte Antezedenzen führen dazu, dass der Betriebsrat als NRG durch die Mitarbeiter wahrgenommen wird.

Zur Aufdeckung solcher Antezedenzen und Moderatoren wurde eine empirische Explorationsstudie durchgeführt. Durch qualitativ- und quantitativ-explorative Daten und Analyseverfahren wurden 18 Antezedenzen und 12 Moderatoren identifiziert. Mittels theoretischer Überlegungen wurde aus diesen empirischen Befunden eine Vielzahl von Hypothesen über die Wirkung dieser Antezedenzen auf die Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG bzw. über die

Wirkung der Moderatoren auf den Zusammenhang zur Entstehung von innovativem Verhalten der Mitarbeiter abgeleitet.

In einer quantitativen Studie erfolgte eine erste Prüfung dieser Hypothesen. Zunächst wurde die Hypothese zur Interaktion der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und seiner Erwartungen an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, bezüglich der Entstehung von innovativem Mitarbeiterverhalten geprüft und bestätigt. Der Betriebsrat hat somit einen Einfluss auf das innovative Mitarbeiterverhalten, wenn er Erwartungen an die Mitarbeiter richtet, aber nur dann, wenn er den Mitarbeitern als NRG für innovatives Verhalten gilt.

Die Hypothesen über die Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG wurden mit einer bivariaten Korrelationsanalyse geprüft. 16 der 18 vermuteten Antezedenzen zeigen dabei signifikante Korrelationen mit der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG durch den Mitarbeiter, die entsprechenden Hypothesen über die Antezedenzenbeziehung wurden damit bestätigt. Die Korrelationsmatrix zeigte aber auch, dass die Antezedenzen z.T. miteinander signifikant korrelierten, sodass zur Ermittlung von deren Wirkung unabhängig von der Beziehung zu anderen Antezedenzen eine multiple lineare Regression durchgeführt wurde. Lediglich die vermuteten Antezedenzen

- Betriebsrat ist Promotor für Innovationen im Unternehmen
- Betriebsrat ist Mentor für Mitarbeiter bzgl. ihres innovativen Verhaltens
- Betriebsrat hat keinen Einfluss im Unternehmen
- Betriebsrat ist zuständig für Innovationen
- Beeinflussung des Betriebsrats durch die Gewerkschaften

leisteten einen signifikanten, voneinander unabhängigen Beitrag zur Erklärung der Varianz der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG für innovatives Verhalten und wiesen auch die vermutete Wirkungsrichtung auf. Die Antezedenzen „Betriebsrat hat keinen Einfluss im Unternehmen“ und „Beeinflussung des Betriebsrats durch die Gewerkschaften“ hängen negativ mit der Variable „innovatives Verhalten“ zusammen. Die zugehörigen Hypothesen konnten damit bestätigt werden, die übrigen Hypothesen zu möglichen Antezedenzen waren zu verwerfen.

Bei der Prüfung der Moderationshypothesen mittels hierarchischer linearer Regressionen konnten nur zwei Hypothesen bestätigt werden. Zum einen zeigte sich der vermutete moderierende Einfluss der „Bürokratie des Unternehmens“, zum anderen der Einfluss der Variable „Behinderung des innovativen Verhaltens durch gesetzliche Vorschriften“ auf den Zusam-

menhang zwischen der Interaktion aus der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und seiner Erwartungen an die Mitarbeiter auf der einen Seite und dem innovativen Verhalten der Mitarbeiter auf der anderen Seite. In wenig bürokratischen Unternehmen kann der Betriebsrat, wenn er eine starke NRG ist, durch seine geäußerten Erwartungen an die Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, auch eine starke Steigerung des innovativen Verhaltens erreichen. In sehr bürokratischen Unternehmen kann ein Betriebsrat, der eine starke NRG ist, keine Steigerung des innovativen Mitarbeiterverhaltens durch höhere Erwartungen an die Mitarbeiter erreichen. Sehen Mitarbeiter keine Behinderung ihres innovativen Verhaltens durch gesetzliche Vorschriften, kann ein Betriebsrat, der eine starke NRG ist, durch hohe Erwartungen das innovative Mitarbeiterverhalten gegenüber geringen Erwartungen steigern. Die übrigen Moderationshypothesen konnten nicht bestätigt werden.

Insgesamt liefert diese Studie einerseits eine Bestätigung der auf der Basis des Modells des geplanten innovativen Verhaltens abgeleiteten Vermutung, dass der Betriebsrat – neben seiner Beeinflussung der Einstellungen der Mitarbeiter zum innovativen Verhalten und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle – auch als NRG für innovatives Verhalten der Mitarbeiter fungieren und auf diese Weise einen Beitrag zur Initiierung und Förderung des innovativen Mitarbeiterverhaltens leisten kann. Andererseits erweitert die Studie das Modell des geplanten innovativen Verhaltens durch die Integration von verschiedenen Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und von Moderatoren im Hinblick auf die Entstehung von innovativem Mitarbeiterverhalten in das Modell.

6.2 Grenzen der Untersuchung

Die Studie weist verschiedene Limitationen auf, die an dieser Stelle lediglich schwerpunktartig aufgegriffen und diskutiert werden sollen. Zunächst ist kritisch anzumerken, dass sowohl die qualitative als auch die quantitative Exploration anhand der Daten anfallender Stichproben durchgeführt wurde. Damit kann nicht sichergestellt werden, dass die Stichproben repräsentativ für die Grundgesamtheit sind und die in dieser Grundgesamtheit wesentlichen Antezedenzen und Moderatoren identifiziert wurden. Sowohl eine unverhältnismäßige Überbetonung der Bedeutung von einzelnen Antezedenzen und Moderatoren, d.h. solcher, die in der Grundgesamtheit keine wesentliche Rolle spielen, wäre bei der Ableitung der Hypothesen möglich, als auch das Fehlen wichtiger Antezedenzen und Moderatoren. Darüber hinaus sind zur Ableitung der Hypothesen lediglich die Befunde der empirisch-explorativen Teilstudien zugrunde gelegt und mit theoretischen Modellen und Konzepten diskutiert worden. Eine weitergehende theoriebasierte oder methodenbasierte Exploration, d.h. weitere mögliche Wege der Erkennt-

nisgewinnung, fanden nicht statt (siehe Überblick zu Explorationsstrategien bei Bortz & Döring, 2006).

Zur explanativen Teilstudie ist kritisch anzumerken, dass derselbe Datensatz zur ersten Prüfung der Hypothesen verwendet wurde wie in der explorativ-quantitativen Teilstudie. Da im Rahmen der Exploration lediglich die Items des Fragebogens zu Antezedenzen und Moderatoren mit explorativ-statistischen Verfahren untersucht wurden und kein Zusammenhang zu einer abhängigen Variablen etc. hergestellt wurde, wurde die Verwendung desselben Datensatzes zur ersten Prüfung der Hypothesen, bei denen dann diese Zusammenhänge mit der abhängigen Variablen etc. untersucht wurden, als vertretbar angesehen. Die Limitation besteht bei diesem Vorgehen in erster Linie darin, dass die entwickelten Skalen zur Operationalisierung der Antezedenzen und Moderatoren nicht bzw. nicht ausreichend auf ihre Reliabilität und Validität geprüft wurden – und damit die Erkenntnisse aus dieser ersten Prüfung der Hypothesen entsprechend unter Vorbehalt der Güte der Skalen zu interpretieren sind. Auch hier gilt, dass die Hypothesenprüfung mit den Daten einer anfallenden Stichprobe, die nicht als repräsentativ für die Grundgesamtheit zu bewerten ist, erfolgte.

Außerdem konnte aufgrund des Querschnittdesigns keine ausreichende Untersuchung der Kausalität der in den Hypothesen vermuteten Beziehungen zwischen den Variablen vorgenommen werden. Cook und Campbell (1979) haben Bedingungen formuliert, wann eine Kausalität zwischen zwei Variablen als gezeigt gilt. Mit Blick darauf konnte lediglich die Bedingung der gemeinsamen Kovarianz durch die Ermittlung der Korrelationskoeffizienten bzw. Regressionsgewichte gezeigt werden. Insbesondere die zeitliche Aufeinanderfolge der beteiligten Variablen, die für eine Kausalität nachzuweisen ist, konnte mit dem Querschnittdesign nicht realisiert werden.

Schließlich ist aufgrund der verwendeten Methode der Datenerhebung, nämlich der Nutzung eines Fragebogens, der sowohl die unabhängigen Variablen (z.B. Antezedenzen) als auch die abhängigen Variablen (z.B. das innovative Mitarbeiterverhalten) sowie die zu prüfenden Moderatoren und Interaktionsvariablen enthielt und zudem ausschließlich durch den Befragten zu beantworten war, mit einem starken Common-Method-Bias und Single-Source Bias zu rechnen. Aufgrund des Designs der Erhebung ist nach Sönchen (2007) zu vermuten, dass die statistisch ermittelten Zusammenhänge zwischen den Variablen tendenziell überschätzt wurden und sich im Falle eines geringeren Bias nicht in dieser Stärke zeigen würden.

6.3 Implikationen für die Praxis und die weitere Forschung

Für die Forschung ergeben sich aus dieser Studie Implikationen einmal im Hinblick auf eine weitere Prüfung der Hypothesen an einer anderen, repräsentativen Stichprobe, möglichst unter Verwendung eines anderen Designs, das den möglichen Common-Method-Bias reduziert, eine vorherige Prüfung der Güte der verwendeten Skalen zur Operationalisierung vorsieht und eine Kausalanalyse ermöglicht. Erst dann kann nach der hier durchgeführten Studie zur ersten Prüfung der aufgestellten Hypothesen vor einem adäquaten Versuch der Falsifikation der Hypothesen im Sinne des Erkenntnisfortschritts gesprochen werden.

Eine weitere Implikation für die Forschung ergibt sich aus der Studie dahingehend, dass Anstrengungen unternommen werden sollten, weitere Antezedenzen der Wahrnehmung des Betriebsrats als NRG und weitere Moderatoren im hier betrachteten Prozess der Entstehung von innovativem Verhalten aufzudecken. Möglich wären beispielsweise qualitative oder quantitative explorative Untersuchungen, die im Wesentlichen dem hier beschriebenen Vorgehen ähneln, aber andere Stichproben untersuchen und soweit voranzutreiben sind, bis durch dieses Vorgehen keine neuen Erkenntnisse mehr zutage treten, d.h. keine weiteren Antezedenzen und Moderatoren gefunden werden können (in Analogie zum Abbruchkriterium der „theoretischen Sättigung“ des Vorgehens der Grounded Theory oder der Critical Incidence Technique).

In der weiteren Forschung sollte zudem ergründet werden, warum die Hypothesen, die entsprechend der hypothesenprüfenden Studie falsifiziert wurden, keinen Bestand haben. Entsprechend sollten die zur Ableitung der Hypothesen verwendeten theoretischen Überlegungen und Modelle kritisch hinterfragt und – mit Blick auf eine mögliche Gewinnung neuer Erkenntnisse über Antezedenzen und Moderatoren – gegebenenfalls modifiziert werden.

Ein anderer Ansatzpunkt für die Forschung kann die Identifikation von weiteren normativen Referenzgruppen im Kontext des innovativen Mitarbeiterverhaltens sein. Möglich wäre, dass neben dem hier untersuchten Betriebsrat noch andere Personen oder Gruppen einen normativen Einfluss auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter ausüben können und somit als NRG bzw. normative Referenzperson fungieren können. Beispielsweise könnte am Promotorenmodell (siehe z.B. Hauschildt & Gemünden, 1998) angesetzt werden und der Einfluss verschiedener Promotoren im Unternehmen mit Hilfe des Ansatzes der NRG beschrieben und tiefgründiger untersucht werden. Hier könnten beispielsweise verschiedene NRG in ihrer Wirkung auf das innovative Mitarbeiterverhalten miteinander verglichen werden und z.B. die

Relevanz verschiedener NRG in unterschiedlichen Kontexten oder bei verschiedenen Arten des innovativen Verhaltens ergründet werden.

Die vorliegende Studie hat einige Antezedenzen und Moderatoren ermittelt, die sich als bedeutsam zur Initiierung und Förderung des innovativen Verhaltens durch den Betriebsrat herausstellten. Der Betriebsrat kann entsprechend als NRG für innovatives Mitarbeiterverhalten fungieren und wird als NRG unter den in der Studie herausgearbeiteten Bedingungen durch die Mitarbeiter wahrgenommen. Für die unternehmerische Praxis sind diese Erkenntnisse zum einen relevant für die Arbeit des Betriebsrats, zum anderen für die Arbeitgeberseite. Der Betriebsrat sollte sich seiner möglichen Funktion als NRG für innovatives Verhalten bewusst sein und diese Einflussmöglichkeit gezielt einsetzen. Dafür sollte er versuchen, dass die Mitarbeiter ihn als NRG für ihr eigenes innovatives Verhalten erleben. Entsprechend können Gestaltungsempfehlungen für Betriebsräte abgeleitet werden, die ihn z.B. zum Mentor oder Promotor für Innovationen im Unternehmen und damit zur NRG machen. Erreicht der Betriebsrat diesen „Status“, sollte er seine Erwartungen bezüglich des innovativen Verhaltens auch gegenüber den Mitarbeitern deutlich machen. Eine Äußerung hoher Erwartungen durch den Betriebsrat ist nach den Erkenntnissen der vorliegenden Studie im Hinblick auf das Erreichen eines ausgeprägten innovativen Mitarbeiterverhaltens besonders in Situationen wichtig, in denen der Betriebsrat eine starke NRG ist und das Unternehmen als bürokratisch (in der Studie identifizierter Moderator) angesehen wird bzw. die Mitarbeiter sich stark durch gesetzliche Vorschriften in ihrem innovativen Verhalten eingeschränkt sehen.

Auf der anderen Seite sollten die Arbeitgebervertreter die Bedeutung des Betriebsrats zur Initiierung und Förderung des innovativen Mitarbeiterverhaltens anerkennen, ihn quasi als Co-Manager des innovativen Verhalten akzeptieren und fördern. Eine Möglichkeit zur Förderung des Betriebsrats in dieser Funktion wäre nach den Erkenntnissen aus der vorliegenden Studie, den Einfluss des Betriebsrats im Unternehmen nicht (zu stark) zu beschneiden bzw. dem Betriebsrat Einfluss zu gewähren. Damit kann er von den Mitarbeitern eher als NRG für innovatives Verhalten erlebt werden und auf diese Weise das innovative Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen fördern, von dem das Unternehmen profitieren kann, denn es hilft, die Innovationskraft des Unternehmens zu stärken und den Fortbestand und das erfolgreiche Wachstum des Unternehmens zu sichern.

Literaturverzeichnis

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*, 179-211.

Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin, 84*, 888-918.

Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2004). *Sozialpsychologie.* München: Pearson.

Astleitner, H. (2008). Die lernrelevante Ordnung von Aufgaben nach der Aufgabenschwierigkeit. In J. Thonhauser (Hrsg.), *Aufgaben als Katalysatoren von Lerprozessen* (S. 65-82). Münster: Waxmann.

Bandura, A. (2008). *Self-efficacy. The exercise of control* (10th ed.). New York: Freeman.

Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51* (6), 1173-1182.

Bearden, W. O. & Etzel, M. J. (1982). Reference group influence on product and brand purchase decision. *Journal of Consumer Research*, *9*, 183-194.

Bock, E. W., Beeghley, L. & Mixon, A. J. (1983). Religion, socioeconomic status, and sexual morality: An application of reference group theory. *Sociological Quarterly*, *24*, 545-559.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler.* Heidelberg: Springer.

Bühner, M. (2006). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion.* München: Pearson Studium.

Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expecations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, *18*, 35-48.

Chochran, J. K., Beeghley, L. & Bock, E. W. (1988). Religiosity and alcohol behavior: An exploration of reference group theory. *Sociological Forum*, *3*, 256-276.

Cialdini, R. B. (2010). *Die Psychologie des Überzeugens: Ein Lehrbuch für alle, die ihren Mitmenschen und sich selbst auf die Schliche kommen wollen* (6. Aufl.). Bern: Huber.

Cook, T. D. & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design & analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.

Dawson, J. F. & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychlogy*, *91*, 917-926.

Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, *32*, 1155-1179.

European Commission (31. 8 2010). *Better regulation. Administrative burdens reduction*. Abgerufen am 25. 11 2010 von http://ec.europa.eu/enterprise/policies/better-regulation/administrative-burdens/

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, *7*, 117-140.

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

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research.* Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

Frey, D., Dauenheimer, D., Parge, O. & Haisch, J. (1993). Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie* (2. Aufl., S. 81-122). Bern: Huber.

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

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

Gunkel, J., Herbig, B. & Glaser, J. (2007). Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. *Wirtschaftspsychologie*, *9* (2), 4-15.

Hartley, R. E. (1960). Norm compatibility, norm preference, and the acceptance of new reference groups. *Journal of Social Psychology*, *52*, 87-95.

Hartley, R. E. (1968). Norm compatibility, norm preference, and the acceptance of new reference groups. In H. H. Hyman & E. Singer (Eds.), *Readings in reference group theory and research* (pp. 238-246). New York: The Free Press.

Hartley, R. E. (1957). Personal characteristics and acceptance of secondary groups as reference groups. *Journal of Individual Psychology*, *13*, 45-55.

Hauschildt, J. & Gemünden, H. G. (1998). *Promotoren. Champions der Innovation.* Wiesbaden: Gabler.

Hopf, C. (2007). Qualitative Interviews. Ein Überblick. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 349-359). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Hyman, H. H. (1980). *The psychology of status.* New York: Arno Press (Reprint of the 1942 ed. published by Columbia University, New York).

Hyman, H. H. & Singer, E. (1968). Introduction. In H. H. Hyman & E. Singer (Eds.), *Readings in referenece group theory and research* (pp. 3-22). New York: The Free Press.

Jung, H. (2008). Personalwirtschaft (8. Aufl.). München: Oldenbourg.

Kandel, D. B. (1978). Similarity in real-life adolescent friendship pairs. *Journal of Personality and Social Psychology*, *36*, 306-312.

Kelley, H. H. (1968). Two functions of reference groups. In H. H. Hyman & E. Singer (Eds.), *Readings in reference group theory and research* (pp. 77-83). New York: The Free Press.

Kemper, T. D. (1968). Reference groups, socialization and achievement. *Amercial Sociological Review*, *33*, 31-45.

Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung.* München und Mering: Hampp.

Kroeber-Riel, W., Weinberg, P. & Gröppel-Klein, A. (2009). *Konsumentenverhalten* (9. Aufl.). München: Vahlen.

Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, *8*, 65-78.

Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Lance, C. E., Butts, M. M. & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, *9* (2), 202-220.

Martens, J. (2003). *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows* (2., völlig überarb. und erw. Aufl.). München: Oldenbourg.

Martins, E. & Pundt, A. (2010). Einfluss von Betriebsräten auf das innovative Verhalten von Mitarbeitern. In F. W. Nerdinger, P. Wilke, R. Röhrig & S. Stracke (Hrsg.), *Innovation und Beteiligung in der betrieblichen Praxis* (S. 229-252). Wiesbaden: Gabler.

Martins, E., Pundt, A., Horsmann, C. S. & Nerdinger, F. W. (2008). Organizational culture of participation: Development and validation of a measure. *Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Human Resource Research)*, *22* (2), 195-215.

Merton, R. K. (1959). *Social theory and social structure* (3rd, rev. and enl. ed.). New York: The Free Press.

Merton, R. K. (1995). *Soziologische Theorie und soziale Struktur.* Berlin & New York: Walter de Gruyter.

Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes Nordrhein-Westfalen (o. J.). *Innenministerium NRW - Bürokratieabbau*. Abgerufen am 13.8.2010 von http://www.im.nrw.de/vm/13.htm.

Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, *42*, 403-419.

Müller-Jentsch, W. (2007). *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship' zwischen Markt und Regulierung.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nerdinger, F. W. (2008). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen.* Stuttgart: Kohlhammer.

Nerdinger, F. W. & Wilke, P. (2008). *Erfolgsfaktor Beteiligungskultur. Ergebnisse aus dem Projekt TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus.* München & Mering: Hampp.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Ohly, S., Sonnentag, S. & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 257-279.

Pundt, A. (2010). *Beteiligungskultur und veränderungsbezogene Einstellungen der Mitarbeiter. Entwicklung und Prüfung eines Forschungsmodells unter besonderer Berücksichtigung der transformationalen Führung und des affektiven Commitments als Mediatorvariablen.* München & Mering: Hampp.

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 Beträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 2, Universität Rostock*.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 698-714.

Schmitt, R. L. (1972). *The reference other orientation.* London & Amsterdam: Southern Illionois University Press.

Shamir, B. & Kark, R. (2004). A single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 115-123.

Singer, E. (1981). Reference groups and social evaluations. In M. Rosenberg & R. H. Turner (eds.), *Social psychology. Sociologcial perspecitves* (pp. 66-93). New York: Basic Books, Inc., Publishers.

Sönchen, F. (2007). Common Method Variance und Single Source Bias. In S. Albers, D. Klapper & U. Konradt (Hrsg.), *Methodik der empirischen Forschung* (2. Aufl., S. 135-150). Wiesbaden: Gabler.

Staatskanzlei Land Brandenburg (28.3.2006). *Bürokratieabbaugesetz vom Kabinett verabschiedet*. Abgerufen am 13.8.2010 von http://www.stk.brandenburg.de/ cms/detail.php? gsid=lbm1.c.339584.de

Stracke, S. & Nerdinger, F. W. (2010). Mitbestimmung und Innovation aus Betriebsratsperspektive. Ergebnisse qualitativer Studien. *Industielle Beziehungen, 17* (1), 30-53.

Stracke, S. & Witte, H. (2006). Betriebsratspraxis bei Innovation. Beispiele und Erfahrungen aus der Metallindustrie in der Region Hannover. *Arbeitspapier Nr. 5 aus dem Projekt TiM, Universität Rostock.*

Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and extra-role behaviors. Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, *41*, 108-119.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation.* New York: Wiley.

Weber, M. (1922/1956). *Wirtschaft und Gesellschaft* (4. Aufl.). Tübingen: Mohr.

Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen.* Göttingen: Hogrefe.

Wiswede, G. (2004). *Sozialpsychologie-Lexikon.* München: Oldenbourg.

Anhang

Anhang 1: Itempool der explorativen Studie

potenzielle Antezedenzen:

1) Der Betriebs-/Personalrat besitzt mein Vertrauen.
2) Der Betriebs-/Personalrat bezieht die Mitarbeiter in seine Arbeit ein.
3) Der Betriebs-/Personalrat hat einen besseren Einblick in Abläufe und Vorgänge im Unternehmen als ich.
4) Der Betriebs-/Personalrat hat einen sehr guten Kontakt zu den Mitarbeitern.
5) Der Betriebs-/Personalrat ist ehrlich.
6) Der Betriebs-/Personalrat ist jederzeit für mich da.
7) Der Betriebs-/Personalrat trägt zum Wohl des Unternehmens bei.
8) Der Betriebs-/Personalrat tritt als Berater für die Mitarbeiter auf.
9) Der Betriebs-/Personalrat weiß über meine Aufgaben Bescheid.
10) Der Betriebs-/Personalrat besteht aus Leuten, die ich selbst gewählt habe.
11) Der Betriebs-/Personalrat ist so zusammengesetzt, dass Mitarbeiter aus allen Bereichen vertreten sind.
12) Der Betriebs-/Personalrat ist in der Lage, meine individuellen Interessen im Unternehmen zu vertreten.
13) Der Betriebs-/Personalrat hat einen sehr guten fachlichen Einblick in alle Unternehmensbereiche.
14) Der Betriebs-/Personalrat ist in der Lage, mich beim Finden einer Problemlösung zu unterstützen.
15) Der Betriebs-/Personalrat kann in meinem Unternehmen kaum nennenswerten Einfluss nehmen.
16) Der Betriebs-/Personalrat gibt uns vor, wie wir uns zu verhalten haben.
17) Der Betriebs-/Personalrat legt bei uns im Unternehmen Regeln und Rahmenbedingungen fest.
18) Die Mitglieder des Betriebs-/Personalrates sind auf ihre persönlichen Vorteile bedacht.
19) Ich empfinde unseren Betriebs-/Personalrat als engstirnig.
20) In unserem Unternehmen wird der Betriebs-/Personalrat respektiert.
21) Unser Betriebs-/Personalrat handelt sehr bürokratisch.
22) Unser Betriebs-/Personalrat ist verlässlich.
23) Im Betriebs-/Personalrat sind herausragende Persönlichkeiten, an denen ich mich orientieren kann.
24) Ich fühle mich durch den Betriebs-/Personalrat kompetent vertreten.
25) Auf die Meinung des Betriebs-/Personalrates wird kein großer Wert gelegt.
26) Gegenüber der Unternehmensleitung besitzt der Betriebs-/Personalrat nur ein geringes Durchsetzungsvermögen.
27) Häufig scheitert der Betriebs-/Personalrat an der Geschäftsführung.
28) Der Betriebs-/Personalrat hat einen sehr guten Kontakt zur Geschäftsführung.
29) Der Betriebs-/Personalrat steht eher auf der Seite der Geschäftsleitung als auf der Seite der Mitarbeiter.
30) Der Betriebs-/Personalrat traut sich, gegenüber der Geschäftsführung den Mund aufzumachen.
31) Der Betriebs-/Personalrat wird sehr stark von der Gewerkschaft beeinflusst.
32) Der Betriebs-/Personalrat wird stark von der Geschäftsführung/den Vorgesetzten beeinflusst.
33) Der Betriebs-/Personalrat hält sich bei wichtigen Angelegenheiten im Unternehmen raus.
34) Die Mitglieder des Betriebs-/Personalrats haben sich allen Mitarbeitern vorgestellt.
35) Wenn etwas an den Betriebs-/Personalrat herangetragen wird, reagiert er sofort.
36) Ich kann den Betriebs-/Personalrat bei allen Problemen ansprechen.
37) Die Betriebs-/Personalratsmitglieder sind täglich erreichbar.
38) Der Betriebs-/Personalrat bietet uns regelmäßig Schulungen/Weiterbildungen an.
39) Der Betriebs-/Personalrat informiert uns Mitarbeiter regelmäßig über seine Arbeit.
40) Der Betriebs-/Personalrat informiert sich vor Ort über die Situation der Mitarbeiter.
41) Der Betriebs-/Personalrat informiert uns regelmäßig über Abläufe in unserem Unternehmen.
42) Der Betriebs-/Personalrat führt regelmäßig Veranstaltungen für Mitarbeiter durch.
43) Der Betriebs-/Personalrat unterstützt uns Mitarbeiter.
44) Der Betriebs-/Personalrat unterstützt mich persönlich.
45) Der Betriebs-/Personalrat engagiert sich sehr für uns Mitarbeiter.
46) Der Betriebs-/Personalrat interessiert sich sehr für das, was ich tue.
47) Der Betriebs-/Personalrat interessiert sich sehr stark für meine Wünsche und Bedürfnisse.
48) Ich habe ein gutes persönliches Verhältnis zu den Betriebs-/Personalratsmitgliedern.
49) Mit den Betriebs-/Personalratsmitgliedern arbeite ich täglich zusammen.
50) Die Betriebs-/Personalratsmitglieder sind Mitarbeiter wie ich.
51) In meinem beruflichen Alltag habe ich viel Kontakt zum Betriebs-/Personalrat.
52) Ich habe bis jetzt mit dem Betriebs-/Personalrat nicht viel zu tun gehabt.
53) Ich habe bisher nur schlechte Erfahrungen mit dem Betriebs-/Personalrat gemacht.
54) Ich habe den Betriebs-/Personalrat noch nicht in Anspruch genommen.
55) Ich habe keine Berührungspunkte mit dem Betriebs-/Personalrat.
56) In meinem beruflichen Alltag finden sich kaum Berührungspunkte mit der Arbeit des Betriebs-/Personalrates.
57) Ich suche regelmäßig den Kontakt zum Betriebs-/Personalrat.
58) Ich bin gut über den Betriebs-/Personalrat in meinem Unternehmen informiert.
59) Ich weiß nichts über die Tätigkeiten unseres Betriebs-/Personalrates.
60) Ich weiß, welche Personen dem Betriebs-/Personalrat angehören.
61) Ich beachte alle Informationen und Bekanntmachungen des Betriebs-/Personalrates aufmerksam.

62) Im Betriebs-/Personalrat sind direkte Kollegen von mir.
63) Der Betriebs-/Personalrat ist nicht für mich zuständig.
64) Der Betriebs-/Personalrat spielt in unserem Unternehmen keine Rolle.
65) Der Betriebs-/Personalrat interessiert mich nicht.
66) Der Betriebs-/Personalrat fragt nach Verbesserungsvorschlägen von mir.
67) Der Betriebs-/Personalrat gibt mir Denkanstöße, wie ich innovativ tätig sein kann.
68) Der Betriebs-/Personalrat fördert mein innovatives Verhalten.
69) Der Betriebs-/Personalrat sucht verstärkt das Gespräch mit uns Mitarbeitern.
70) Der Betriebs-/Personalrat kommuniziert viel über E-Mail mit mir.
71) Der Betriebs-/Personalrat redet viel mit uns Mitarbeitern.
72) Der Betriebs-/Personalrat tritt über Plakate und Aushänge in Erscheinung.
73) Der Betriebs-/Personalrat nimmt Kontakt zu den Mitarbeitern auf.
74) Der Betriebs-/Personalrat bremst Innovationen in unserem Unternehmen.
75) Der Betriebs-/Personalrat bringt selbst innovative Ideen ein.
76) Der Betriebs-/Personalrat erwartet von mir, dass ich innovatives Verhalten zeige.
77) Der Betriebs-/Personalrat fordert uns auf, innovativ zu sein.
78) Der Betriebs-/Personalrat gibt vor, wie innovativ wir sein sollen.
79) Der Betriebs-/Personalrat hat für mich mit dem Thema Innovation nichts zu tun.
80) Der Betriebs-/Personalrat ist offen für Veränderungen in unserem Unternehmen.
81) Der Betriebs-/Personalrat ist stark an Innovationen in unserem Unternehmen interessiert.
82) Der Betriebs-/Personalrat ist für Innovationen im Unternehmen mitverantwortlich.
83) Der Betriebs-/Personalrat sorgt dafür, dass die Mitarbeiter für ihr innovatives Verhalten auch belohnt werden.
84) Der Betriebs-/Personalrat spricht selbst Probleme im Unternehmen an.
85) Der Betriebs-/Personalrat tritt beim Thema Innovation nicht in Erscheinung.
86) Innovative Arbeitsweisen kann ich mir beim Betriebs-/Personalrat abschauen.
87) Wenn ich Ideen habe, dann geht der Betriebs-/Personalrat auch darauf ein.
88) Es gehört zu den Aufgabenfeldern des Betriebs-/Personalrates, sich um das innovative Verhalten der Mitarbeiter zu kümmern.
89) Es gehört zum Tätigkeitsbereich des Betriebs-/Personalrates, sich an Innovationsprozessen im Unternehmen zu beteiligen.

weitere Antezedenzen (ohne Itemformulierung, siehe Erläuterung im Abschnitt 4.1.2):
90) Identifikation mit dem Betriebs-/Personalrat
91) Zufriedenheit mit dem Betriebs-/Personalrat
92) Kontakthäufigkeit mit dem Betriebs-/Personalrat

potenzielle Moderatoren:

1) Ich habe Freiräume bei meiner Arbeit.
2) Hier im Unternehmen kann ich mitentscheiden.
3) Meine Tätigkeit hier schätze ich als sehr schwierig ein.
4) Ich habe das Gefühl, dass meine Fähigkeiten nicht ausreichen, um innovative Ideen zu entwickeln.
5) In unserem Unternehmen werden regelmäßig spezielle Schulungen zum innovativen Verhalten angeboten.
6) Wir haben hier einen finanziellen Spielraum für die Entwicklung und Umsetzung von Ideen.
7) Ich bin oft frustriert.
8) Mir ist das Wohlergehen meines Unternehmens äußerst wichtig.
9) Mir ist der Erhalt meines Arbeitsplatzes äußerst wichtig.
10) Mir ist der Erhalt meines Unternehmens äußerst wichtig.
11) Ich habe das Gefühl, mein Job ist hier sicher.
12) Durch innovatives Verhalten hat man bessere Aufstiegschancen.
13) Durch innovatives Verhalten kann man hier sein Ansehen steigern.
14) Durch innovatives Verhalten kann man sich die Arbeit erleichtern.
15) Meine Vorgesetzten fordern mich stark zu innovativem Verhalten auf.
16) Meine Vorgesetzten unterstützen das innovative Verhalten von uns Mitarbeitern.
17) Meine Kollegen unterstützen mich bei meinem innovativen Verhalten.
18) Der Betriebs-/Personalrat würde mich bei der Durchsetzung innovativer Ideen unterstützen, wenn andere im Unternehmen diese nicht hören wollen.
19) Der Betriebs-/Personalrat sorgt für Arbeitsbedingungen, die mein innovatives Verhalten fördern.
20) Innovatives Verhalten wird bei uns im Unternehmen anerkannt.
21) Alle meine Vorschläge werden hier ernst genommen.
22) Innovative Vorschläge werden bei uns aufgenommen und diskutiert – egal von wem sie kommen.
23) Wenn man Ideen einbringt, kann man sehen, dass sich etwas tut im Unternehmen.
24) Innovative Ideen werden hier finanziell vergütet.
25) Gesetzliche Vorschriften behindern mich oft dabei, innovative Ideen zu verfolgen.
26) Mir werden hier häufig wichtige Informationen vorenthalten.
27) Unser Unternehmen handelt sehr bürokratisch.

Anhang 2: Korrelationsmatrix

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	BR ist NRG für innovatives Verhalten																		
2	BR ist guter Mitarbeitervertreter	.44																	
3	BR setzt sich für Mitarbeiterinteressen ein	.31	.59																
4	BR ist für Mitarbeiter auf Abruf bereit	.29	.56	.54															
5	Mitarbeiter hat mit BR nichts zu tun	-.38	-.37	-.29	-.35														
6	wechselseitiger Informationsaustausch zwischen Mitarbeiter und BR	.34	.52	.53	.48	-.32													
7	BR ist Promotor für Innovationen im Unternehmen	.49	.47	.44	.36	-.29	.41												
8	BR ist Mentor für Mitarbeiter bzgl. ihres innovativen Verhaltens	.60	.62	.45	.42	-.40	.46	.51											
9	Nähe zum BR	.28	.34	.27	.39	-.43	.27	.23	.34										
10	BR hat keinen Einfluss im Unternehmen	-.29	-.41	-.53	-.34	.20	-.35	-.38	-.34	-.13									
11	BR ist bürokratisch	-.14	-.34	-.33	-.32	.14	-.22	-.23	-.26	-.20	.26								
12	BR repräsentiert die Belegschaft	.26	.38	.26	.35	-.24	.31	.28	.31	.33	-.19	-.14							
13	BR ist zuständig für Innovationen	.26	.09	.08	.08	-.14	.14	.27	.16	.09	-.08	.02	.12						
14	BR kommuniziert per E-Mail mit Mitarbeitern	.09	.09	.07	-.04	.03	.18	.08	.13	-.04	-.05	.02	.06	-.01					
15	BR ist nicht zuständig für den einzelnen Mitarbeiter	-.10	-.28	-.27	-.29	.17	-.23	-.22	-.15	-.27	.19	.23	-.27	-.05	.05				
16	BR interagiert aktiv mit Mitarbeiter	.39	.61	.50	.46	-.37	.52	.42	.57	.38	-.38	-.27	.32	.08	.07	-.22			
17	BR hat guten Kontakt zur Geschäftsführung	.19	.30	.24	.28	-.18	.27	.22	.24	.14	-.24	-.08	.24	.11	.02	-.08	.27		
18	BR legt im Unternehmen Regeln fest	.25	.22	.13	.14	-.12	.16	.22	.21	.01	-.20	.10	.14	.13	.06	-.03	.20	.18	
19	Beeinflussung des BR durch die Gewerkschaften	-.06	-.01	.02	.00	.06	.02	-.03	-.02	-.16	-.01	.17	-.05	.05	.09	.06	-.05	.04	.05

Kendalls τ - Korrelationen, absolute Werte ab .10 signifikant ($p < .05$; zweiseitig); BR … Betriebsrat

Anhang 3: Fragebogen

Formular drucken

Universität Rostock Traditio et Innovatio

Mitarbeiterbefragung

Sehr geehrte Mitarbeiterin, sehr geehrter Mitarbeiter,

im Rahmen eines Forschungsprojektes der Universität Rostock führen wir eine Mitarbeiterbefragung durch. Wir möchten von Ihnen erfahren, wie Sie verschiedene Prozesse in Ihrem Unternehmen erleben. Ihre Meinung ist uns wichtig!

Bei den folgenden Fragen interessiert uns *Ihre persönliche Meinung*: Daher gibt es keine richtigen und falschen Antworten. Wählen Sie im Zweifelsfall die Antwort, die Ihrer Meinung am nächsten kommt. Die Befragung erfolgt *anonym*. Alle Daten werden ausschließlich im Rahmen der Studie genutzt und nicht an Dritte weitergegeben. Ein Rückschluss auf Sie als Auskunftsperson ist nicht möglich.

Aus wissenschaftlichen Gründen enthält der Fragebogen einige *ähnlich klingende Fragen*. Lassen Sie sich davon nicht irritieren. Bitte beantworten Sie alle Fragen *unabhängig* voneinander, auch wenn sie vermeintlich gleiche Inhalte haben.

Hinweise zum Ausfüllen:

- Bitte nehmen Sie sich ca. **20 Minuten** Zeit, um den Fragebogen auszufüllen.
- Für Rückfragen steht Ihnen Tina Breyer (Telefon: 0381/498 – 4577; E-Mail: tina.breyer@uni-rostock.de) von der Universität Rostock zur Verfügung.
- Kontaktadresse: Universität Rostock, WSF, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, z. Hd. Tina Breyer, Ulmenstr. 69, 18057 Rostock oder Fax: 0381/498 - 4456

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen.

	A So sehe ich den Betriebs-/Personalrat in meinem Unternehmen	*stimme überhaupt nicht zu*				*stimme voll und ganz zu*
	Der Betriebs-/Personalrat...	⓪	①	②	③	④
1	...besitzt mein Vertrauen.	○	○	○	○	○
2	...bezieht die Mitarbeiter in seine Arbeit ein.	○	○	○	○	○
3	...hat einen besseren Einblick in Abläufe und Vorgänge im Unternehmen als ich.	○	○	○	○	○
4	...hat einen sehr guten Kontakt zu den Mitarbeitern.	○	○	○	○	○
5	...ist ehrlich.	○	○	○	○	○
6	...ist jederzeit für mich da.	○	○	○	○	○
7	...trägt zum Wohl des Unternehmens bei.	○	○	○	○	○
8	...tritt als Berater für die Mitarbeiter auf.	○	○	○	○	○
9	...weiß über meine Aufgaben Bescheid.	○	○	○	○	○
10	...besteht aus Leuten, die ich selbst gewählt habe.	○	○	○	○	○

	Der Betriebs-/Personalrat...	stimme überhaupt nicht zu ⓪	①	②	③	stimme voll und ganz zu ④
11	...ist so zusammengesetzt, dass Mitarbeiter aus allen Bereichen vertreten sind.	○	○	○	○	○
12	...ist in der Lage, meine individuellen Interessen im Unternehmen zu vertreten	○	○	○	○	○
13	...hat einen sehr guten fachlichen Einblick in alle Unternehmensbereiche.	○	○	○	○	○
14	...ist in der Lage, mich beim Finden einer Problemlösung zu unterstützen.	○	○	○	○	○
15	...kann in meinem Unternehmen kaum nennenswerten Einfluss nehmen	○	○	○	○	○
16	...gibt uns vor, wie wir uns zu verhalten haben.	○	○	○	○	○
17	...legt bei uns im Unternehmen Regeln und Rahmenbedingungen fest.	○	○	○	○	○
18	Die Mitglieder des Betriebs-/Personalrates sind auf ihre persönlichen Vorteile bedacht.	○	○	○	○	○
19	Ich empfinde unseren Betriebs-/Personalrat als engstirnig.	○	○	○	○	○
20	In unserem Unternehmen wird der Betriebs-/Personalrat respektiert.	○	○	○	○	○
21	Unser Betriebs-/Personalrat handelt sehr bürokratisch.	○	○	○	○	○
22	Unser Betriebs-/Personalrat ist verlässlich.	○	○	○	○	○
23	Im Betriebs-/Personalrat sind herausragende Persönlichkeiten, an denen ich mich orientieren kann.	○	○	○	○	○
24	Ich fühle mich durch den Betriebs-/Personalrat kompetent vertreten.	○	○	○	○	○
25	Auf Meinung des Betriebs-/Personalrats wird kein großer Wert gelegt.	○	○	○	○	○
26	Gegenüber der Unternehmensleitung besitzt der Betriebs-/Personalrat nur ein geringes Durchsetzungsvermögen.	○	○	○	○	○
27	Häufig scheitert der Betriebs-/Personalrat an der Geschäftsführung.	○	○	○	○	○

	B Kontakte des Betriebs-/Personalrats im Unternehmen	stimme überhaupt nicht zu ⓪	①	②	③	stimme voll und ganz zu ④
	Der Betriebs-/Personalrat..					
1	...hat einen sehr guten Kontakt zur Geschäftsführung.	○	○	○	○	○
2	...steht eher auf der Seite der Geschäftsleitung als auf der Seite der Mitarbeiter.	○	○	○	○	○
3	...traut sich, gegenüber der Geschäftsführung den Mund aufzumachen.	○	○	○	○	○
4	...wird sehr stark von der Gewerkschaft beeinflusst.	○	○	○	○	○
5	...wird stark von der Geschäftsführung/den Vorgesetzten beeinflusst.	○	○	○	○	○
6	...hält sich bei wichtigen Angelegenheiten im Unternehmen raus.	○	○	○	○	○

	C Das tut der Betriebs-/Personalrat für uns Mitarbeiter	stimme überhaupt nicht zu ⓪	①	②	③	stimme voll und ganz zu ④
1	Die Mitglieder des Betriebs-/Personalrats haben sich allen Mitarbeitern vorgestellt.	○	○	○	○	○
2	Wenn etwas an den Betriebs-/Personalrat herangetragen wird, reagiert er sofort.	○	○	○	○	○
3	Ich kann den Betriebs-/Personalrat bei allen Problemen ansprechen.	○	○	○	○	○
4	Die Betriebs-/Personalratsmitglieder sind täglich erreichbar.	○	○	○	○	○

		stimme überhaupt nicht zu ⓪	①	②	③	stimme voll und ganz zu ④
Der Betriebs-/Personalrat…						
5	…bietet uns regelmäßig Schulungen/Weiterbildungen an.	○	○	○	○	○
6	…informiert uns Mitarbeiter regelmäßig über seine Arbeit.	○	○	○	○	○
7	…informiert sich vor Ort über die Situation der Mitarbeiter.	○	○	○	○	○
8	…informiert uns regelmäßig über Abläufe in unserem Unternehmen.	○	○	○	○	○
9	…führt regelmäßig Veranstaltungen für Mitarbeiter durch.	○	○	○	○	○
10	…unterstützt uns Mitarbeiter.	○	○	○	○	○
11	…unterstützt mich persönlich.	○	○	○	○	○
12	…engagiert sich sehr für uns Mitarbeiter.	○	○	○	○	○
13	…interessiert sich sehr für das, was ich tue.	○	○	○	○	○
14	…interessiert sich sehr stark für meine Wünsche und Bedürfnisse.	○	○	○	○	○

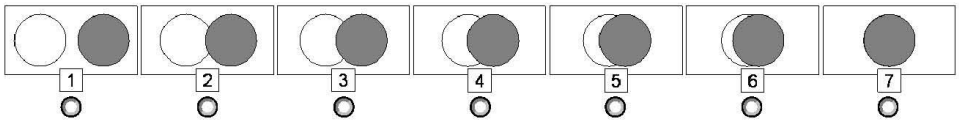
D Meine Erfahrungen mit unserem Betriebs- bzw. Personalrat

		⓪	①	②	③	④
1	Ich habe ein gutes persönliches Verhältnis zu den Betriebs-/ Personalrats-mitgliedern.	○	○	○	○	○
2	Mit den Betriebs-/Personalratsmitgliedern arbeite ich täglich zusammen.	○	○	○	○	○
3	Die Betriebs-/Personalratsmitglieder sind Mitarbeiter wie ich.	○	○	○	○	○
4	In meinem beruflichen Alltag habe ich viel Kontakt zum Betriebs-/Personalrat.	○	○	○	○	○
5	Ich habe bis jetzt mit dem Betriebs-/Personalrat nicht viel zu tun gehabt.	○	○	○	○	○
6	Ich habe bisher nur schlechte Erfahrungen mit dem Betriebs-/Personalrat gemacht.	○	○	○	○	○
7	Ich habe den Betriebs-/Personalrat noch nicht in Anspruch genommen.	○	○	○	○	○
8	Ich habe keine Berührungspunkte mit dem Betriebs-/Personalrat.	○	○	○	○	○
9	In meinem beruflichen Alltag finden sich kaum Berührungspunkte mit der Arbeit des Betriebs-/Personalrats.	○	○	○	○	○
10	Ich suche regelmäßig den Kontakt zum Betriebs-/Personalrat.	○	○	○	○	○
11	Ich bin gut über den Betriebs-/Personalrat in meinem Unternehmen infor-miert.	○	○	○	○	○
12	Ich weiß nichts über die Tätigkeiten unseres Betriebs-/ Personalrats.	○	○	○	○	○
13	Ich weiß welche Personen dem Betriebs-/Personalrat angehören.	○	○	○	○	○
14	Ich beachte alle Informationen und Bekanntmachungen des Betriebs-/ Personalrats aufmerksam.	○	○	○	○	○
15	Im Betriebs-/Personalrat sind direkte Kollegen von mir.	○	○	○	○	○
Der Betriebs-/Personalrat…						
16	…ist nicht für mich zuständig.	○	○	○	○	○
17	…spielt in unserem Unternehmen keine Rolle.	○	○	○	○	○
18	…interessiert mich nicht.	○	○	○	○	○
19	…fragt nach Verbesserungsvorschlägen von mir.	□○	□○	□○	□○	□○
20	…gibt mir Denkanstöße wie ich innovativ tätig sein kann.	□○	□○	□○	□○	□○

		stimme überhaupt nicht zu ⓪	①	②	③	stimme voll und ganz zu ④
21	...fördert mein innovatives Verhalten.	○	○	○	○	○
22	...sucht verstärkt das Gespräch mit uns Mitarbeitern.	○	○	○	○	○
23	...kommuniziert viel über E-Mail mit mir.	○	○	○	○	○
24	...redet viel mit uns Mitarbeitern.	○	○	○	○	○
25	...tritt über Plakate und aushänge in Erscheinung.	○	○	○	○	○
26	...nimmt Kontakt zu den Mitarbeitern auf.	○	○	○	○	○

Die folgende Grafik soll Ihre Beziehung zum Betriebs-/Personalrat widerspiegeln. In der Grafik finden Sie sieben Rechtecke. In jedem Rechteck sind zwei Kreise. Der weiße Kreis symbolisiert Sie, und der schwarze Kreis symbolisiert den Betriebs-/Personalrat. In dem ersten Rechteck (Nr. 1) sind die Kreise völlig getrennt voneinander: Das bedeutet, dass Sie sich überhaupt nicht mit Ihrem Betriebs-/Personalrat identifizieren können. Im letzten Rechteck (Nr. 7) sind die beiden Kreise ganz überlappt: Das bedeutet, dass Sie sich voll und ganz mit Ihrem Betriebs-/Personalrat identifizieren.

Suchen Sie bitte das Rechteck heraus, welches am besten Ihre Beziehung zum Betriebs-/Personalrat darstellt und kreuzen Sie es an.



○ Ihre Person ● Ihr Betriebs-/Personalrat

Innovatives Verhalten im Unternehmen

Im Folgenden finden Sie einige Aussagen zur Rolle des Betriebsrats/Personalrats und Innovationen im Unternehmen. Was ist unter Innovationen zu verstehen? Innovationen sind etwas Neues im Unternehmen, z.B. neue Ideen, neue Produkte, neue Produktionsverfahren, neue Arbeitsabläufe oder neue Systeme zur Zeiterfassung bei der Arbeit. Innovatives Verhalten stellt ein Verhalten von Personen im Unternehmen dar, mit dem solche Innovationen hervorgebracht oder umgesetzt werden sollen, z.B. das intensive Beschäftigen mit einem zu lösenden Problem, das Äußern von Ideen, das kreative Finden von Problemlösungen oder das Umsetzen eines kreativen Vorschlags in die Praxis.

E	**Der Betriebs - bzw. Personalrat und Innovationen in unserem Unternehmen**	stimme überhaupt nicht zu ⓪	①	②	③	stimme voll und ganz zu ④
Der Betriebs-/Personalrat...						
1	...bremst Innovationen in unserem Unternehmen.	○	○	○	○	○
2	...bringt selbst innovative Ideen ein.	○	○	○	○	○
3	...erwartet von mir, dass ich innovatives Verhalten zeige.	○	○	○	○	○
4	...fordert uns auf, innovativ zu sein.	○	○	○	○	○
6	...gibt vor, *wie* innovativ wir sein sollen.	○	○	○	○	○
7	...hat für mich mit dem Thema Innovation nichts zu tun.	○	○	○	○	○
8	...ist offen für Veränderungen in unserem Unternehmen.	○	○	○	○	○

	Der Betriebs-/Personalrat…	*stimme überhaupt nicht zu* ⓪	①	②	③	*stimme voll und ganz zu* ④
9	…ist stark an Innovationen in unserem Unternehmen interessiert.	○	○	○	○	○
10	…ist für Innovationen im Unternehmen mitverantwortlich.	○	○	○	○	○
11	…sorgt dafür, dass die Mitarbeiter für ihr innovatives Verhalten auch belohnt werden.	○	○	○	○	○
12	…spricht selbst Probleme im Unternehmen an.	○	○	○	○	○
13	…tritt beim Thema Innovation nicht in Erscheinung.	○	○	○	○	○
14	…fragt nach Verbesserungsvorschlägen von mir.	○	○	○	○	○
15	…gibt mir Denkanstöße wie ich innovativ tätig sein kann.	○	○	○	○	○
16	…ist für mich Ansprechpartner in Sachen Innovation.	○	○	○	○	○
17	…fördert mein innovatives Verhalten.	○	○	○	○	○
18	Innovative Arbeitsweisen kann ich mir beim Betriebs-/Personalrat abschauen.	○	○	○	○	○
19	Wenn ich Ideen habe, dann geht der Betriebs-/Personalrat auch darauf ein.	○	○	○	○	○
20	Es gehört zu den Aufgabenfeldern des Betriebs-/Personalrats, sich um das innovative Verhalten der Mitarbeiter zu kümmern.	○	○	○	○	○
21	Es gehört zum Tätigkeitsbereich des Betriebs-/Personalrats, sich an Innovationsprozessen im Unternehmen zu beteiligen.	○	○	○	○	○

Wenn es um Ihr persönliches innovatives Verhalten geht: Wie stark orientieren Sie sich dabei am Betriebs-/Personalrat?

	⓪	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	
überhaupt nicht…	○	○	○	○	○	○	○	○	○	…sehr stark

Man kann sich mit seinem persönlichen innovativen Verhalten auch an anderen orientieren. Neben dem Betriebs-/Personalrat können das z.B. die Geschäftsführung, die Kollegen, die direkten Vorgesetzten, die Mitarbeiter der Personalabteilung oder sonstige Personen oder Gruppen sein.

Im Folgenden bitten wir Sie, diese sechs Personen/Gruppen im Unternehmen in eine Rangfolge von 1 bis 6 zu bringen. Bitte tragen Sie dazu bei jeder Person/Gruppe den jeweiligen Rangplatz von 1=wichtigster Orientierungspunkt bis 6=vergleichsweise unwichtigster Orientierungspunkt. Bitte vergeben Sie jeden Rang (1, 2, 3, 4, 5 und 6) nur einmal und lassen Sie keinen aus.

		Rang
1	Geschäftsführung	☐
2	Kollegen	☐
3	Betriebsrat	☐
4	Direkte Vorgesetzte	☐
5	Mitarbeiter der Personalabteilung	☐
6	Sonstige (bitte angeben: _____)	☐

F Zusammenfassende Einschätzung des Betriebs- / Personalrates unseres Unternehmens

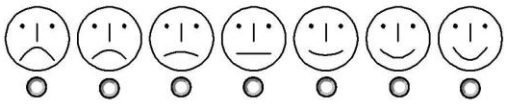
F.1 Insgesamt gesehen ist unser Betriebs-/Personalrat in der Beziehung zur Geschäftsführung ...

1	*eher schwach...*	⓪	①	②	③	④	*... eher mächtig*
2	*eher passiv ...*	⓪	①	②	③	④	*... eher aktiv*
3	*eher unkooperativ ...*	⓪	①	②	③	④	*... eher kooperativ*

F.2 Wie oft haben Sie persönlichen Kontakt zu einem Betriebs- oder Personalratsmitglied?

4	*Sehr selten...*	⓪	①	②	③	④	*... sehr häufig*

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Betriebs-/Personalrat?
(Bitte kreuzen Sie eines der Gesichter an.)



G Meine Arbeitsbedingungen		*stimme überhaupt nicht zu* ⓪	①	②	③	*stimme voll und ganz zu* ④
1	Ich habe Freiräume bei meiner Arbeit.					
2	Hier im Unternehmen kann ich mitentscheiden.					
3	Meine Tätigkeit hier schätze ich als sehr schwierig ein.					
4	Ich habe das Gefühl, dass meine Fähigkeiten nicht ausreichen, um innovative Ideen zu entwickeln.					
5	In unserem Unternehmen werden regelmäßig spezielle Schulungen zum innovativen Verhalten angeboten.					
6	Wir haben hier einen finanziellen Spielraum für die Entwicklung und Umsetzung von Ideen.					
7	Ich bin oft frustriert.					
8	Mir ist das Wohlergehen meines Unternehmens äußerst wichtig.					
9	Mir ist der Erhalt meines Arbeitsplatzes äußerst wichtig.					
10	Mir ist der Erhalt meines Unternehmens äußerst wichtig.					
11	Ich habe das Gefühl, mein Job ist hier sicher.					
12	Durch innovatives Verhalten hat man bessere Aufstiegschancen.					
13	Durch innovatives Verhalten kann man hier sein Ansehen steigern.					
14	Durch innovatives Verhalten kann man sich die Arbeit erleichtern.					

	H Mein innovatives Verhalten	*stimme überhaupt nicht zu* ⓪	①	②	③	*stimme voll und ganz zu* ④
1	Meine Vorgesetzten fordern mich stark zu innovativem Verhalten auf.	○	○	○	○	○
2	Meine Vorgesetzten unterstützen das innovative Verhalten von uns Mitarbeitern.	○	○	○	○	○
3	Meine Kollegen unterstützen mich bei meinem innovativen Verhalten.	○	○	○	○	○
4	Der Betriebs-/Personalrat würde mich bei der Durchsetzung innovativer Ideen unterstützen, wenn andere im Unternehmen diese nicht hören wollen.	○	○	○	○	○
5	Der Betriebs-/Personalrat sorgt für Arbeitsbedingungen, die mein innovatives Verhalten fördern.	○	○	○	○	○
6	Innovatives Verhalten wird bei uns im Unternehmen anerkannt.	○	○	○	○	○
7	Alle meine Vorschläge werden hier ernst genommen.	○	○	○	○	○
8	Innovative Vorschläge werden bei uns aufgenommen und diskutiert – egal von wem sie kommen.	○	○	○	○	○
9	Wenn man Ideen einbringt, kann man sehen, dass sich etwas tut im Unternehmen.	○	○	○	○	○
10	Innovative Ideen werden hier finanziell vergütet.	○	○	○	○	○
11	Gesetzliche Vorschriften behindern mich oft dabei, innovative Ideen zu verfolgen.	○	○	○	○	○
12	Mir werden hier häufig wichtige Informationen vorenthalten.	○	○	○	○	○
13	Unser Unternehmen handelt sehr bürokratisch.	○	○	○	○	○
14	Ich habe gute Ideen, die für das Unternehmen nützlich sein könnten.	○	○	○	○	○
15	Ich entdecke immer wieder Dinge im Unternehmen, die dringend verbessert werden müssen.	○	○	○	○	○
16	Ich denke darüber nach, wie die Arbeit im Unternehmen effektiver gestaltet werden kann.	○	○	○	○	○
17	Ich mache konstruktive Vorschläge zu Dingen, die im Unternehmen verbessert werden können.	○	○	○	○	○
18	Probleme im Unternehmen spreche ich offen an.	○	○	○	○	○
19	Wenn bei uns im Unternehmen neue Ideen diskutiert werden, beteilige ich mich aktiv.	○	○	○	○	○
20	Ich spreche meine Ideen zu neuen Projekten oder zu Veränderungen in den Arbeitsabläufen offen aus.	○	○	○	○	○
21	Ich setze mich dafür ein, dass nützlich Ideen bei uns im Unternehmen möglichst schnell umgesetzt werden.	○	○	○	○	○
22	Ich beteilige mich aktiv an der Umsetzung von Ideen, die das Unternehmen effektiver gestalten.	○	○	○	○	○
23	Ich versuche, neue und effektivere Arbeitsmethoden im Unternehmen zu etablieren.	○	○	○	○	○
24	Ich suche aktiv nach Möglichkeiten, gute Ideen im Unternehmen umzusetzen.	○	○	○	○	○

I Weitere Angaben zum Betriebs-/Personalrat

1	Wir haben einen Betriebs-/Personalrat direkt an unserem Standort:	○ ja	○ nein
2	Anzahl der Betriebsversammlungen im Jahr: (Falls Ihnen die genaue Zahl unbekannt ist, bitte schätzen Sie!)	_____ Betriebsversammlungen	
3	Anstellung der Betriebs-/Personalratsmitglieder im Unternehmen:	○ Vollzeit	○ Teilzeit

J Angaben zur Person

1	Alter:	_____ Jahre	
2	Geschlecht:	○ männlich	○ weiblich
3	Position im Unternehmen:	_____	
4	Dauer der Betriebszugehörigkeit:	_____ Jahre	
5	Befristung der Beschäftigung:	○ ja	○ nein
6	Mitglied im Betriebsrat:	○ ja	○ nein
7	Branche des Unternehmens:	_____	
8	Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen: (Falls Ihnen die genaue Zahl unbekannt ist, bitte schätzen Sie!)	_____ Mitarbeiter	
9	In welchem Bundesland arbeiten Sie?	_____	

Bitte den ausgefüllten Fragebogen entweder ausdrucken und dann als ausgedruckte Version zurückgeben oder diese Datei als "PDF-Datei ausdrucken"/speichern und per E-Mail zurückschicken (Bitte beachten: Nicht alle Programme speichern die eingetragenen Werte ab, in diesen Fällen bitte als "PDF-ausdrucken").

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!