

# **Gerechtigkeit und Innovationen – Wie lässt sich innovatives Verhalten fördern?**

**Univ.-Prof. Dr. Eva Jonas**  
Dipl.-Psych. Dipl.-Volksw.



**Sozialpsychologie**

# Ruf nach Innovationen

F.A.Z. Die Ordnung der Wirtschaft Samstag / 15.05.2004/

## **Innovationen für den Aufbau Ost**

Mehr Freiheit für Modellregionen / Ökonomische Anreize für  
Forschung und Entwicklung / Von Karl-Heinz Paqué

F.A.Z. Wirtschaft Montag / 17.01.2000/

## **Innovationen sind der Motor des Wirtschaftswachstums**

Außenhandel und Direktinvestitionen entscheiden über globale  
Wissensverbreitung / Tagung zur Entwicklungspolitik

F.A.Z. Management Montag / 01.03.2004/

## **Innovationen fallen nicht vom Himmel**

Das Management des Innovationsprozesses spielt eine Schlüsselrolle

F.A.Z. Wirtschaft Donnerstag / 08.03.2001/

## **Deutschland holt bei Innovationen auf**

In Forschung am meisten investieren Autobauer /  
Fachkräftemangel hemmt

F.A.Z. Management Montag / 10.01.2005/

## **Unzufrieden über Innovationskraft**

F.A.Z. Management Montag / 19.12.2005/

## **Ohne Umfeld – keine Innovationen**

F.A.Z. Montag / 18.10.2004/

## **Zweifel an der Innovationskraft**

Inhabergeführten Unternehmen fehlt oft die richtige Kultur

Wirtschaftsblatt

11. März 2006

## Kunst der Innovation

*„Der Unternehmer muss kein Erfinder sein, er muss die Vision haben“*

Wirtschaftsblatt

25. Juni 2005

## Österreich lässt sein Potential liegen

WU Alumni-News

Oktober 2005

Unternehmerische WU: Lehrstuhl für Entrepreneurship und Innovation

Markt und Mittelstand

Oktober 2005

## Innovation als Weltanschauung

Produktion

7. Juli 2005

## Mittelstand erhöht Investitionen in Innovationen

Die Unternehmerin

Jänner 2006

## Kleine Unternehmen können ebenso innovativ sein wie große

Eine größenspezifische Sonderauswertung der Benchmarkingstudie TOP 100 ergab, dass kleine Unternehmen ihr spezifisches Potential für herausragende Innovationen nutzen können.

Salzburger Nachrichten

4. Juli 2006

## Techno-Z: Gelebte Innovation

proFirma

September 2003

## Innovation durch Kooperation

Produktion

26. August 2004

## Mittelstand nimmt Innovationen ernst

Die Welt

6. August 2005

## Mitdenker verzweifelt gesucht

Ohne Innovation kommen Unternehmen nicht aus - deshalb sind Mitarbeiter mit neuen Ideen das Kapital jeder Firma

# Ruf nach Innovationen

**Salzburger Nachrichten**  
www.salzburg.com

## Gesundheit ist teuer, weil man keine Innovation erlaubt

Von Gertraud Leimüller am 12. Mär 2009 um 06:03 | [Kommentare \(2\)](#)

Megamarkt Gesundheit? Wer Medizin erschwinglich machen will, wird vor die Tür gesetzt.

## Förderung für Innovationen

7. 1. 2010

## Mit Innovation den Aufbruch schaffen!

23. 10. 2009

## Österreich bei Innovationen im Hintertreffen

22.10.2009

**DiePresse.com**

## Studie: Österreich wird innovativer

22.01.2009

## Innovationen: Den Ersten beißen die Hunde

11.08.2009

## Innovationsmanagement: Gute Zeiten für gute Ideen

09.10.2009

## Schlechtes Klima für Wissenschaft und Innovation

22.10.2009

**Sueddeutsche.de**

## Wirtschaftskrise und Innovation

Der Stoff, aus dem Geschäfte sind

03.07.2009

**PRESSE ANZEIGER**

Das freie Presse & Medien Portal

## Nachhaltige Innovation statt Wirtschaftskrise - Startschuss für Entwickler klimafreundlicher Immobilien gegeben

09.11.2009

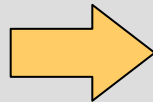
**COMPUTERWOCHE**

Sicher durch die Wirtschaftskrise

## Zehn innovative Tipps für IT-Manager

08.06.2009

**Wie kann aus sozialpsychologischer Sicht eine innovationsfreundliche Firmenkultur gefördert werden?**



**durch die Schaffung organisationaler Gerechtigkeit?**

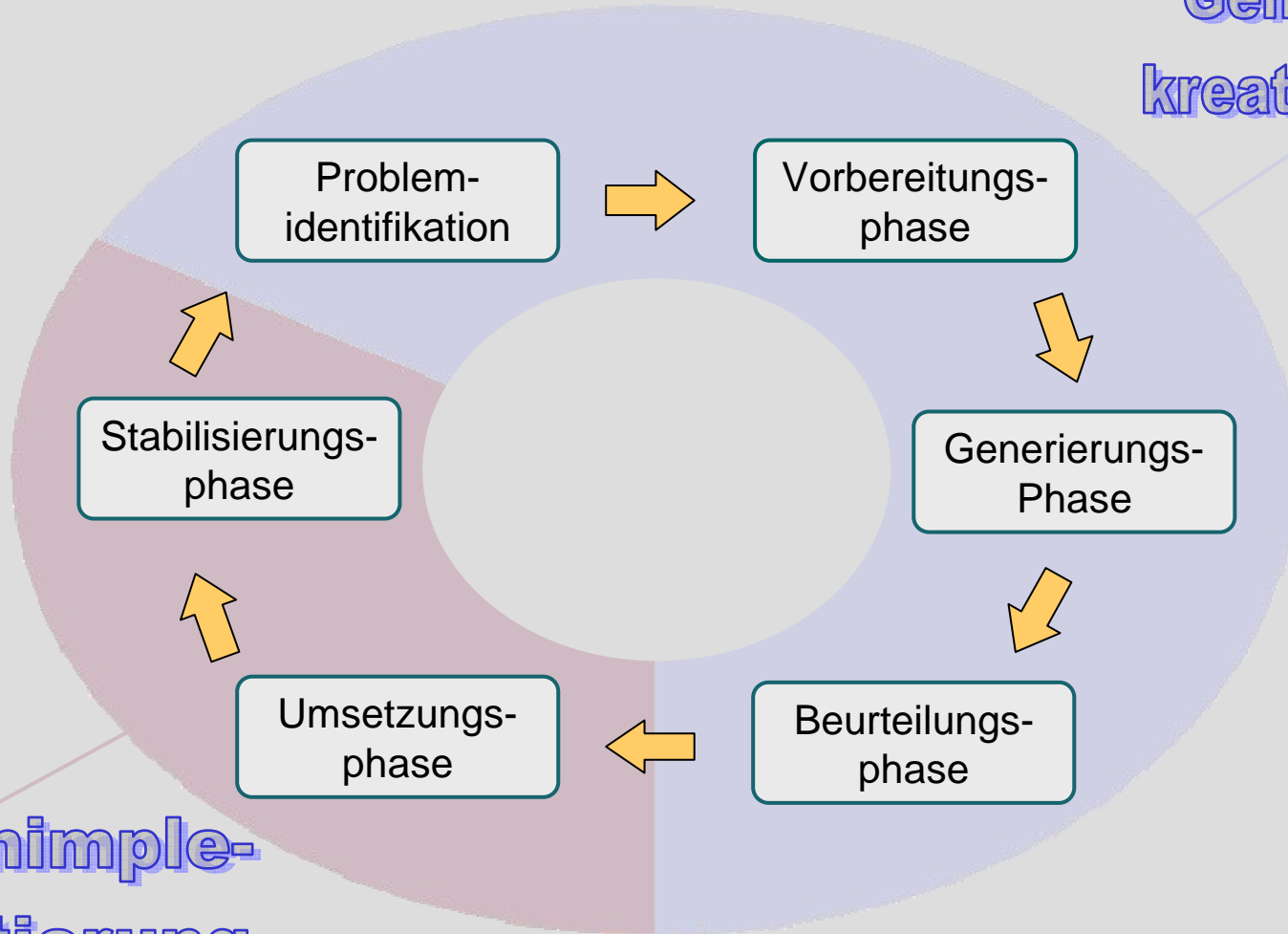
Entwicklung, Einführung und Anwendung neuer Ideen, Prozesse, Produkte oder Vorgehensweisen, von denen Einzelne, Gruppen oder ganze Organisationen profitieren  
(Maier et al., 2001).

Innovationen beziehen sich auf:

- Verbesserung bestehender Produkte oder Dienstleistungen,
- Optimierung interner Abläufe oder
- Entwicklung ganz neuer Produkte

# Innovation als Prozess

Generierung  
kreativer Ideen



Ideenimple-  
mentierung

# Was fördert Innovationen?

## Mitarbeiter

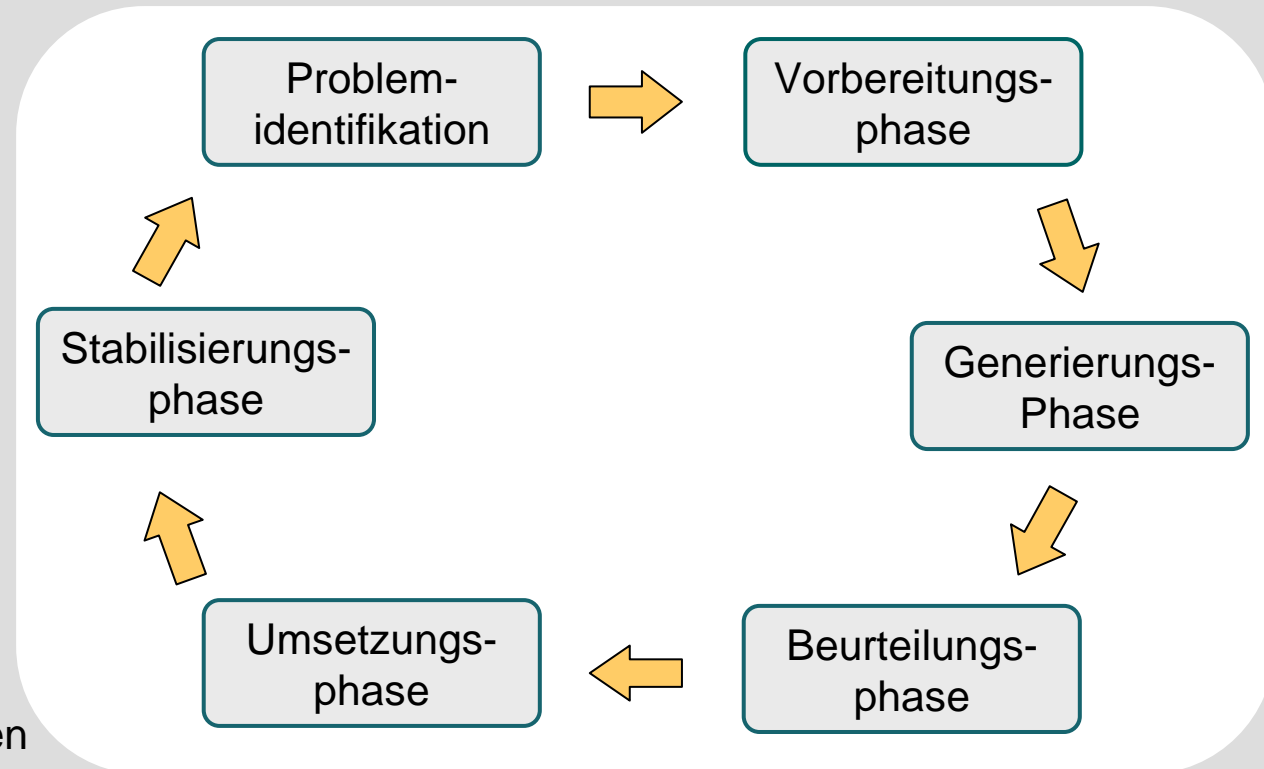
- Persönlichkeit
- Einstellungen
- Kognitive Fähigkeiten
- Motivation
- Arbeitseinstellungen
- Arbeitsplatzmerkmale

## Arbeitsgruppen

- Gruppenklima
- Gruppenstruktur
- Gruppenprozesse
- Führungsverhalten

## Organisation

- Struktur und Ressourcen
- Kommunikation
- Strategie
- Kultur und Klima



 **Innovatives Verhalten ist Extra-Rollen Verhalten**



**Ergebnisgerechtigkeit:** Equity-Theorie (Adams, 1965)

$$\frac{\text{eigener Output}}{\text{eigener Input}} = \frac{\text{Output relevanter Vergleichspersonen}}{\text{Input relevanter Vergleichspersonen}}$$

**Prozedurale Gerechtigkeit:** Group engagement model (Tyler & Blader, 2000)

**Menschen unterstützen die eigene Gruppe, wenn sie die Entscheidungsprozesse in der Gruppe als fair beurteilen. Beurteilung anhand folgender Kriterien:**

- *Gestaltung der Verfahren, z.B. Voice*
  - *Interpersonale Aspekte, z.B. Behandlung mit Würde & Respekt*
  - *Informationale Aspekte, z.B. Qualität & Quantität der Informationen*
- **Umsetzung prozeduraler Gerechtigkeit führt zur Identifikation mit der eigenen Gruppe und zu Commitment gegenüber der Gruppe**
- **freiwillige Unterstützung der eigenen Gruppe und Extra-Rollen-Verhalten**

# **Einfluss prozeduraler Gerechtigkeit auf innovatives Verhalten**

## **Anwendung des Group Engagement Models (Tyler & Lind, 2000) auf innovatives Verhalten:**

- **Führt die Erfüllung von Bedingungen prozeduraler Gerechtigkeit zu höherem innovativen Verhalten?**
- **Führt die Verletzung von Bedingungen prozeduraler Gerechtigkeit zu geringerem innovativen Verhalten?**

# Studie 1 - Operationalisierung

## ***Paradigma:***

fiktiver Ideenwettbewerb mit Abbruchmöglichkeit („Persistenz“)

## ***Szenario***

„Sie nehmen als Mitarbeiter einer Firma für Verpackungsmaterial an einem Ideenwettbewerb zur Verbesserung der herkömmlichen Pizzaschachtel teil.“

## ***Voice-Bedingung***

„Der Lenkungsausschuss gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihre Unterlagen zu erklären.“

## ***No-Voice-Bedingung***

„Der Lenkungsausschuss gibt Ihnen keine Möglichkeit, Ihre Unterlagen zu erklären.“

## ***Kontrollbedingung: weder noch***

## ***Weitere Manipulationen: Vertrauen***

# Weitere Manipulation: Würde/Respekt

## Einladung zum Ideenwettbewerb

Sehr geehrte Mitarbeiterin, sehr geehrter Mitarbeiter.

Aufgrund starker Konkurrenz durch Billiganbieter verliert die Firma „Schachtel-Heinze“ zunehmend Marktanteile an dem früher sehr verkaufsstarken Produkt „Pizzaschachtel“. Die Firma „Schachtel-Heinze“ führt deswegen einen Ideenwettbewerb zum Produkt „Pizzaschachtel“ durch. Mit dem Ideenwettbewerb soll ein neues, konkurrenzfähiges Produkt für die Firma „Schachtel-Heinze“ entwickelt werden.

Sie haben sich zum Ideenwettbewerb „Pizzaschachtel“ angemeldet. Mit Ihrer Anmeldung zum Ideenwettbewerb haben Sie sich bereit erklärt, dazu einen Betrag leisten zu wollen.

Informieren Sie uns regelmäßig über den Stand Ihrer Ideen. Reichen Sie alle Unterlagen ausschließlich in schriftlich formulierter Form ein; d.h. keine Skizzen oder ähnliches.

Parteienverkehr für den Lenkungsausschuss „Pizzaschachtel“ ist werktags von 13.00 bis 15.00. Außerhalb der genannten Zeiten ist der Lenkungsausschuss telefonisch unter # 631 erreichbar.

gezeichnet

Projektleitung des Lenkungsausschusses  
„Pizzaschachtel“

- dieses Schreiben wurde elektronisch erstellt und bedarf keiner Unterschrift -

Lieber Herr Bell,

zunächst vielen Dank für Ihre Bereitschaft, am Ideenwettbewerb „Pizzaschachtel“ teilzunehmen.

Mit dem Ideenwettbewerb möchten wir ein neues, konkurrenzfähiges Produkt für die Firma „Schachtel-Heinze“ erschaffen. Wir freuen uns, dass Sie sich, Herr Bell, mit Ihrer Erfahrung und Kompetenz, daran beteiligen möchten.

Um ein möglichst effektives Arbeiten an der Verbesserung der Pizzaschachtel zu ermöglichen, bitten wir Sie, uns regelmäßig über den Stand Ihrer Ideen zu informieren.

Bitte reichen Sie alle Unterlagen ausschließlich in schriftlich formulierter Form ein; d.h. keine Skizzen oder ähnliches. Dies ist aus organisatorischen Gründen nötig. Bitte haben Sie dafür Verständnis.

Wir sind für Sie werktags von 13.00 bis 15.00 persönlich erreichbar.

Außerhalb dieser Zeiten können Sie uns telefonisch gerne jederzeit unter # 631 erreichen.

Scheuen Sie sich nicht, mit uns Kontakt aufzunehmen. Für Ihre Fragen und Anregungen stehen wir Ihnen stets zur Verfügung.

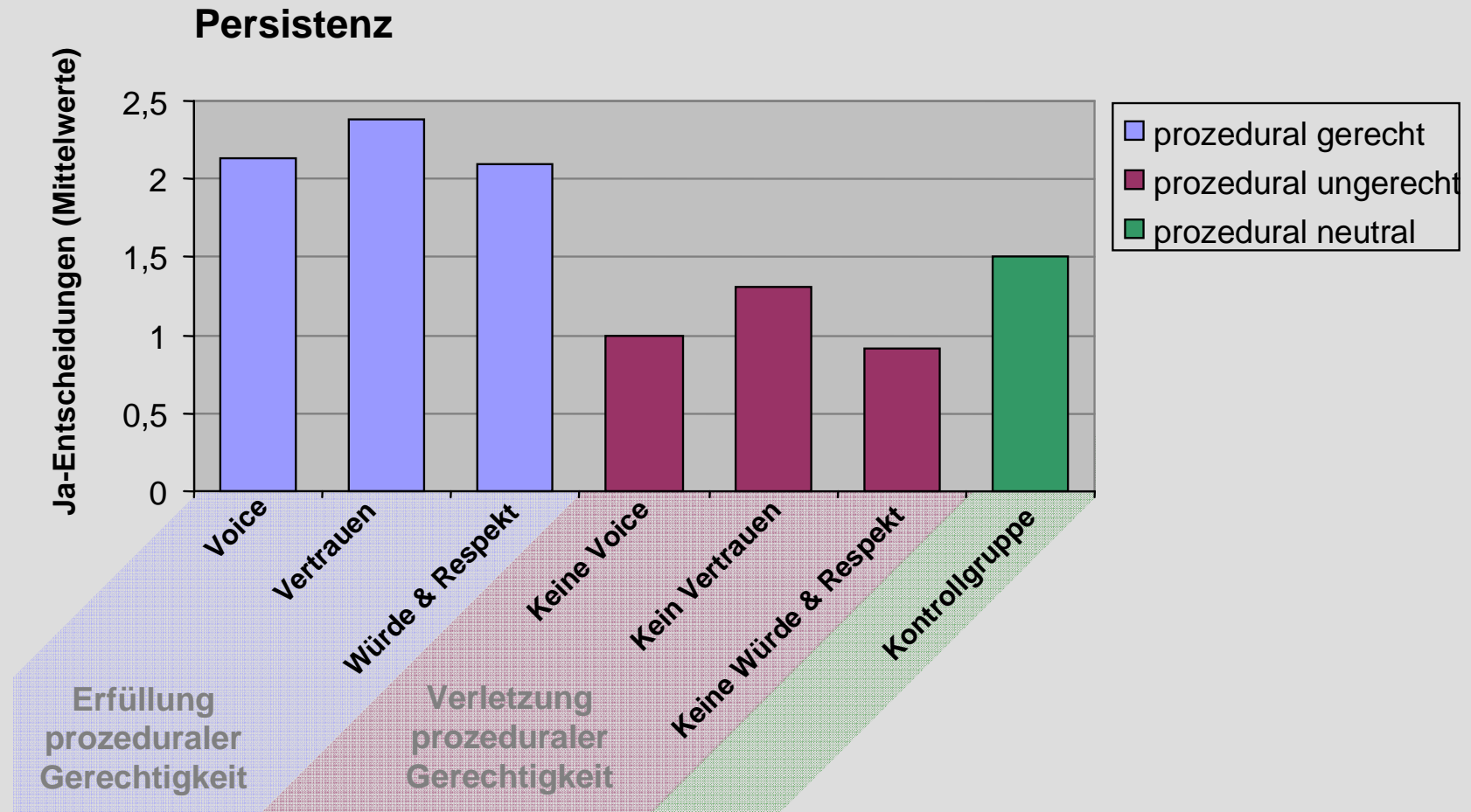
Mit freundlichen Grüßen, Ihr

Timo Mersch

Projektleiter

Lenkungsausschuss „Pizzaschachtel“

# Einfluss prozeduraler Gerechtigkeit auf Persistenz



## Beantwortet:

- Positiver Effekt prozeduraler Gerechtigkeit auf innovatives Verhalten (Persistenz)
- Negativer Effekt bei Verletzung prozeduraler Gerechtigkeit
- Generalisierbarkeit des Effektes auf unterschiedliche Dimensionen prozeduraler Gerechtigkeit

## Unbeantwortet:

- Reale Gerechtigkeitsmanipulation
- Generalisierbarkeit auf alle Dimensionen innovativen Verhaltens

### *Szenario*

„Studie zur Verbesserung der Beteiligung von Studierenden an universitären Entscheidungsprozessen.“

- reale Gerechtigkeitsmanipulation durch Versuchsleiter
- UV: *Voice*

# Studie 2: Voice & Aufgabenverbesserung



**Hallo liebe BewerberInnen!**

**Willkommen auf der Ludwig-Maximilians-Universität München!**

Die LMU ist eine Großstadtuni mitten in München und eine der forschungstärksten und international renommiertesten Universitäten in Deutschland.

Das Fächerspektrum der in einem einzigen riesigen Komplex untergebrachten 18 Fakultäten umfasst mehr als 200 Angebote und bieten unzählige Kombinationsmöglichkeiten. Die wichtigsten Bereiche werden damit abgedeckt.

Ein hochmodernes Rechenzentrum, das den Studenten der Universität Zugang zum World Wide Web und dem darin enthaltenen Wissen ermöglicht.

Soziale Einrichtungen wie z.B. wie das Studentenwerk, wie die Evangelische Studentengemeinde und wie die Katholische Hochschulgemeinde und viele andere.

Ein weiterer enormer Vorteil der LMU ist auch die hervorragende Wohnsorge. In der Großstadt München gibt es jede Menge Möglichkeiten, eine günstige, gut gelegene Wohnung zu finden.

Die Universität bietet eine zentrale Studienberatung mit einem speziell dafür eingerichteten Beratungszentrum. Das Angebot ist vielfältig und beinhaltet unter anderem Themen wie Studienwahl, Studienorganisation, Probleme mit dem Studium, und rechtliche Rahmenbedingungen des Studiums. Es gibt auch Hilfestellungen für

Behinderte, chronisch Kranke und Studierende mit Kind.

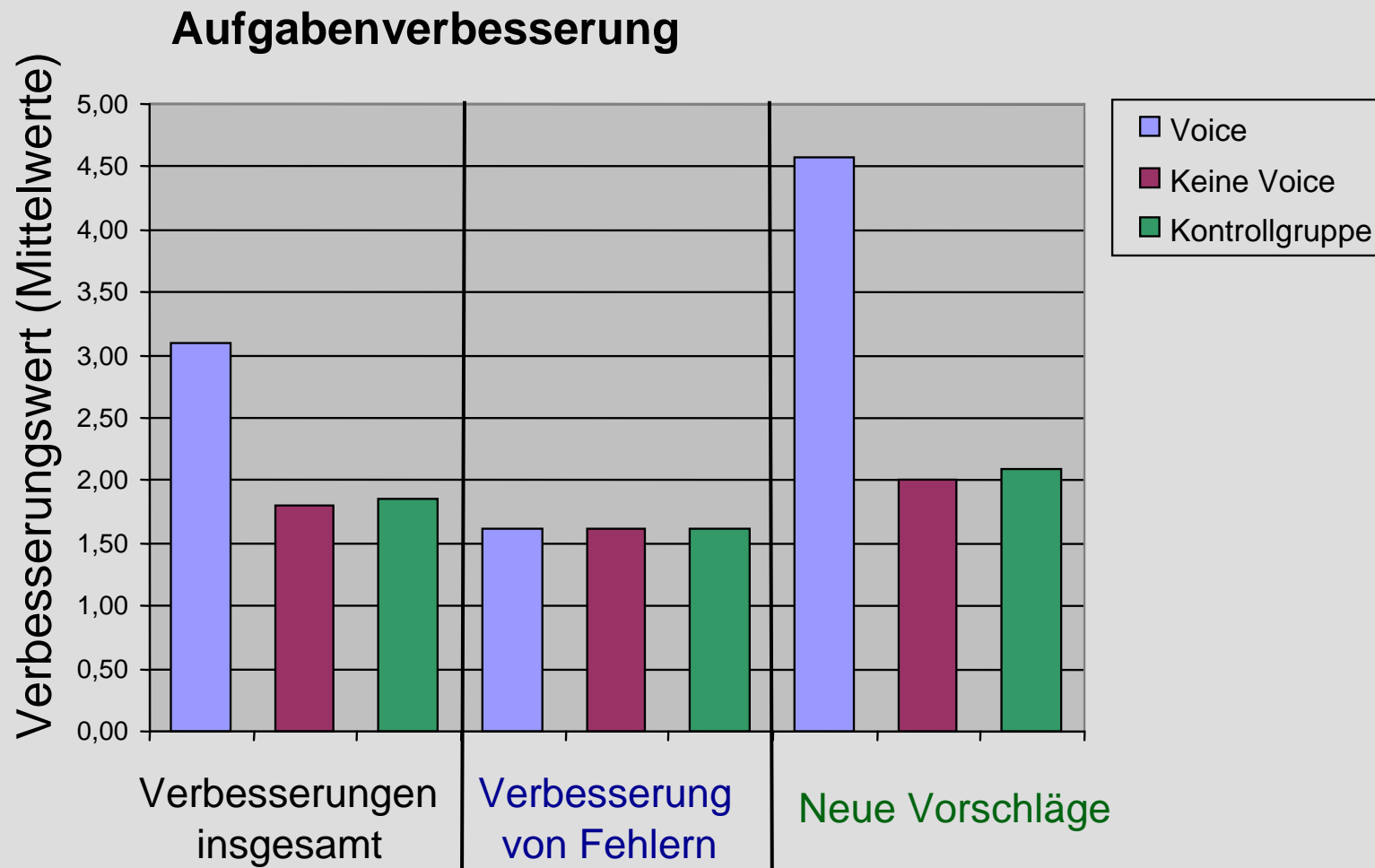
Selbstverständlich findet auch auf der LMU auch Forschung statt. Über die Forschungsdatenbank kann man sich immer auf dem Laufenden halten, auf der Homepage der Universität sind zudem Sonderforschungsbereiche genannt.

Und schließlich gibt es mit dem Campus<sup>LMU</sup> – dem Internetportal für Studierende und Mitarbeiter – auch Möglichkeiten für einen unbegrenzten Austausch zwischen den Angehörigen der Universität.

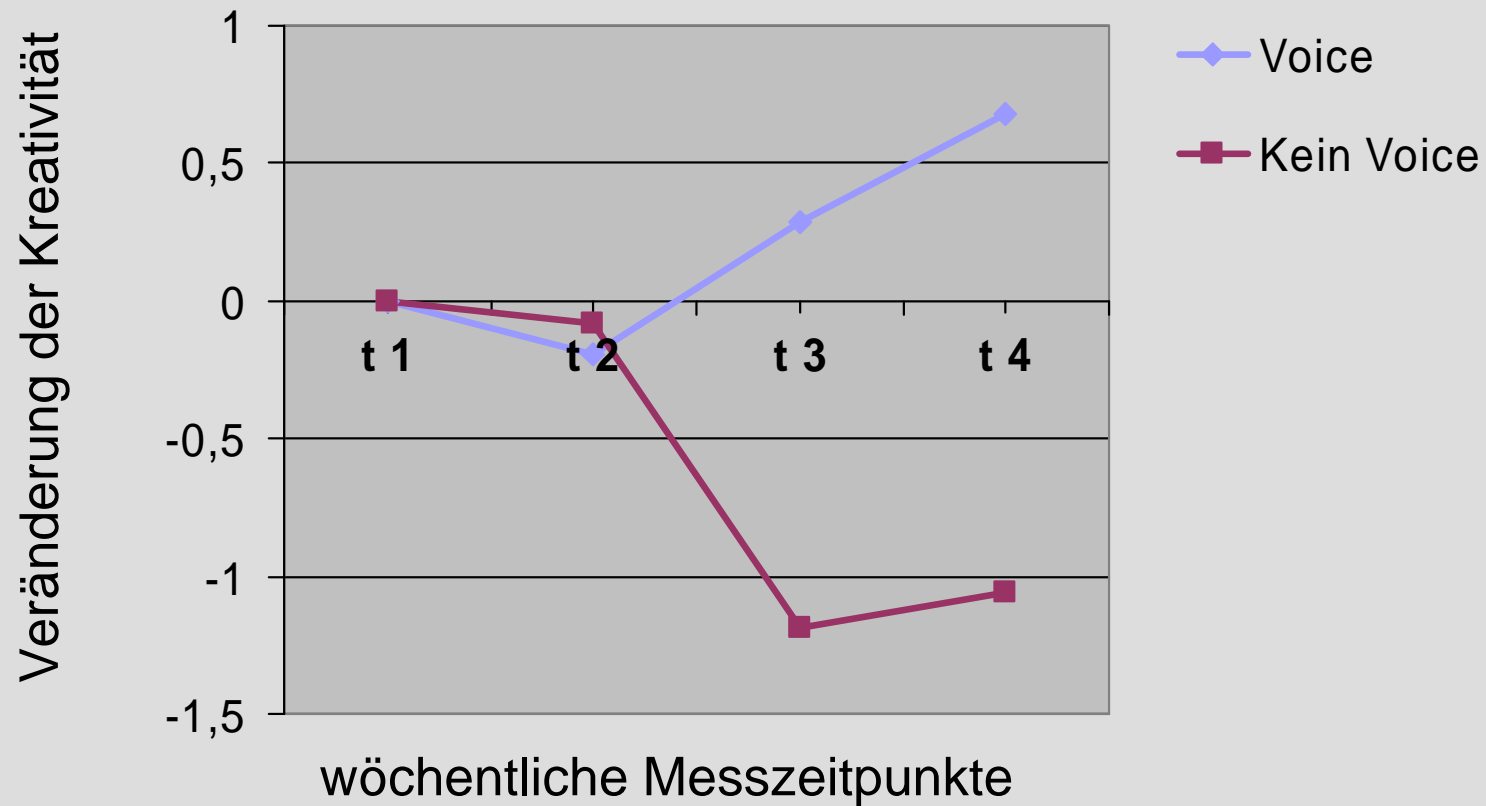
**Entscheiden Sie sich für ein Studium auf der Ludwigs-Maximilian-Universität München und sie werden es nicht bereuen!**



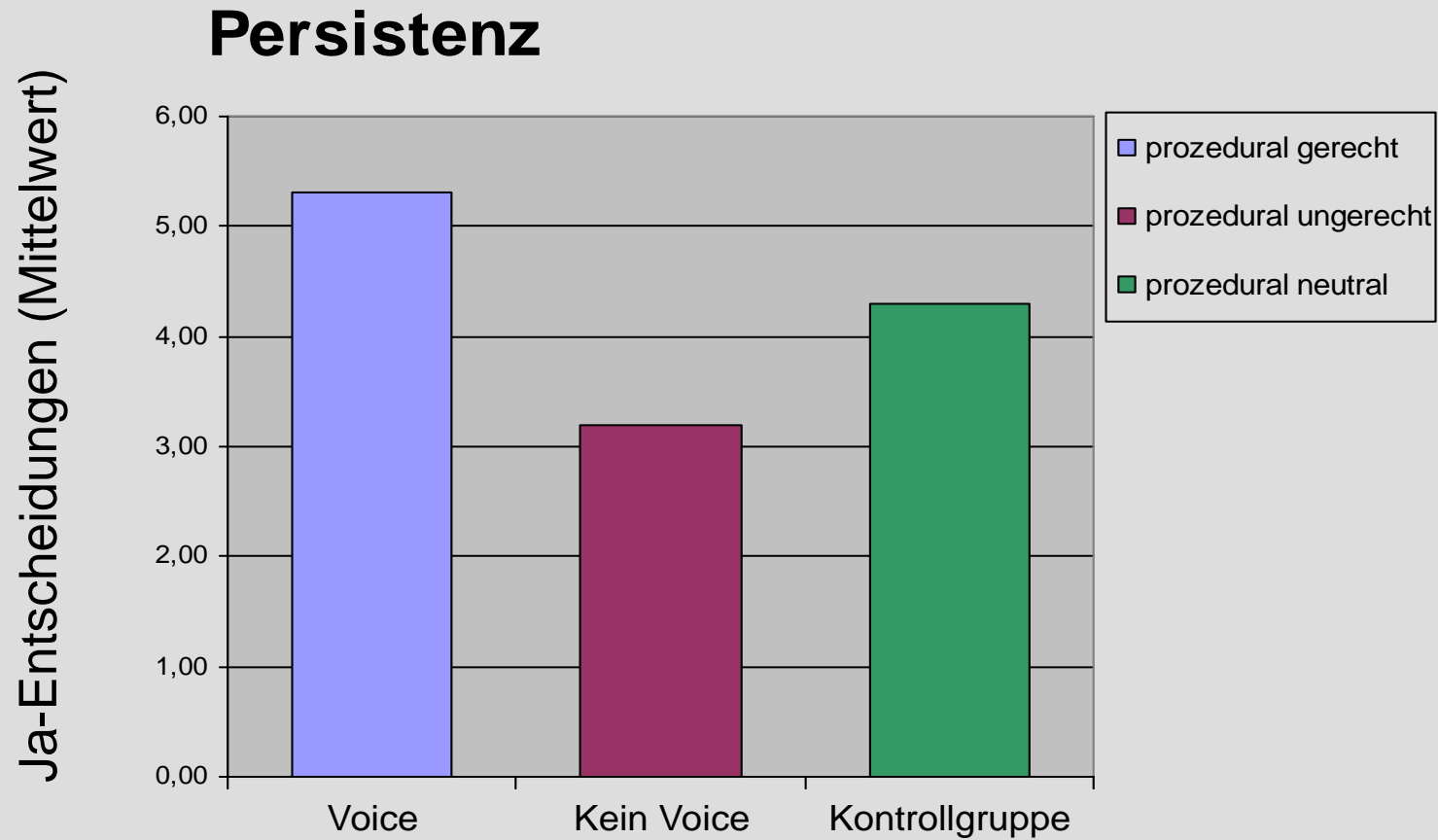
# Studie 2: Voice & Aufgabenverbesserung



# Studie 3: Voice & Kreativität



# Studie 4: Voice & Persistenz

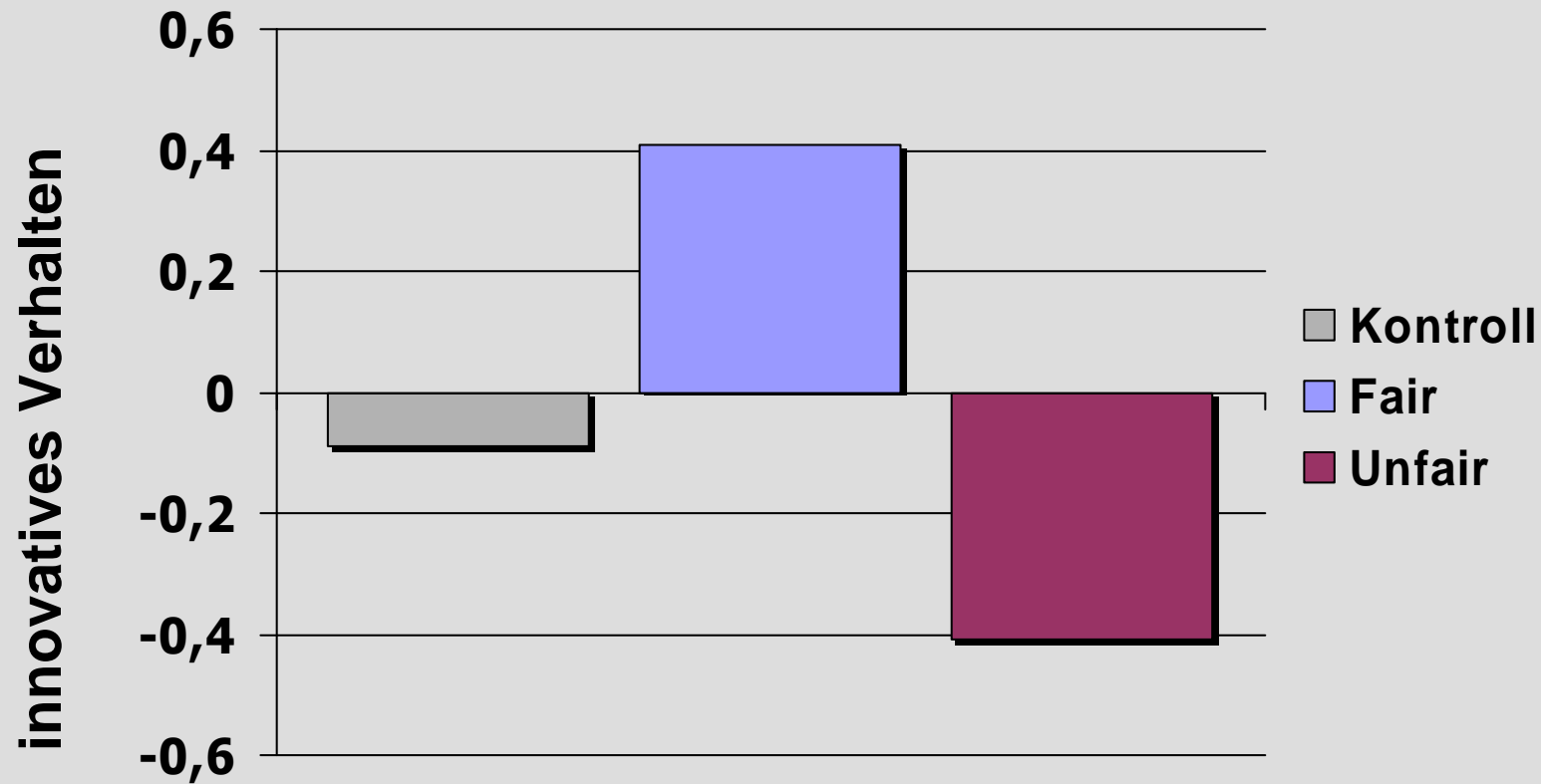


## Beantwortet:

- Reale Manipulation von prozeduraler Gerechtigkeit hat positive Wirkung auf innovatives Verhalten
- Effekt ist generalisierbar auf verschiedene Dimensionen innovativen Verhaltens (Problemerkennung, Kreativität, Persistenz)
- Effekt ist zweiseitig, d.h. positiv und negativ

# Zweiseitiger Effekt

- Studien mit Kontrollgruppe (N = 229)



## Beantwortet:

- Reale Manipulation von prozeduraler Gerechtigkeit hat positive Wirkung auf innovatives Verhalten
- Effekt ist generalisierbar über verschiedene Dimensionen innovativen Verhaltens (Problemerkennung, Kreativität, Persistenz)
- Effekt ist zweiseitig

## Unbeantwortet:

- **Warum und wie wirkt prozedurale Gerechtigkeit auf innovatives Verhalten?**

## Zwei Erklärungsansätze:

### Instrumentell

Bevorzugung fairer Entscheidungsprozesse, da hierdurch am ehesten ökonomisch vorteilhafte Ergebnisse erzielt werden können

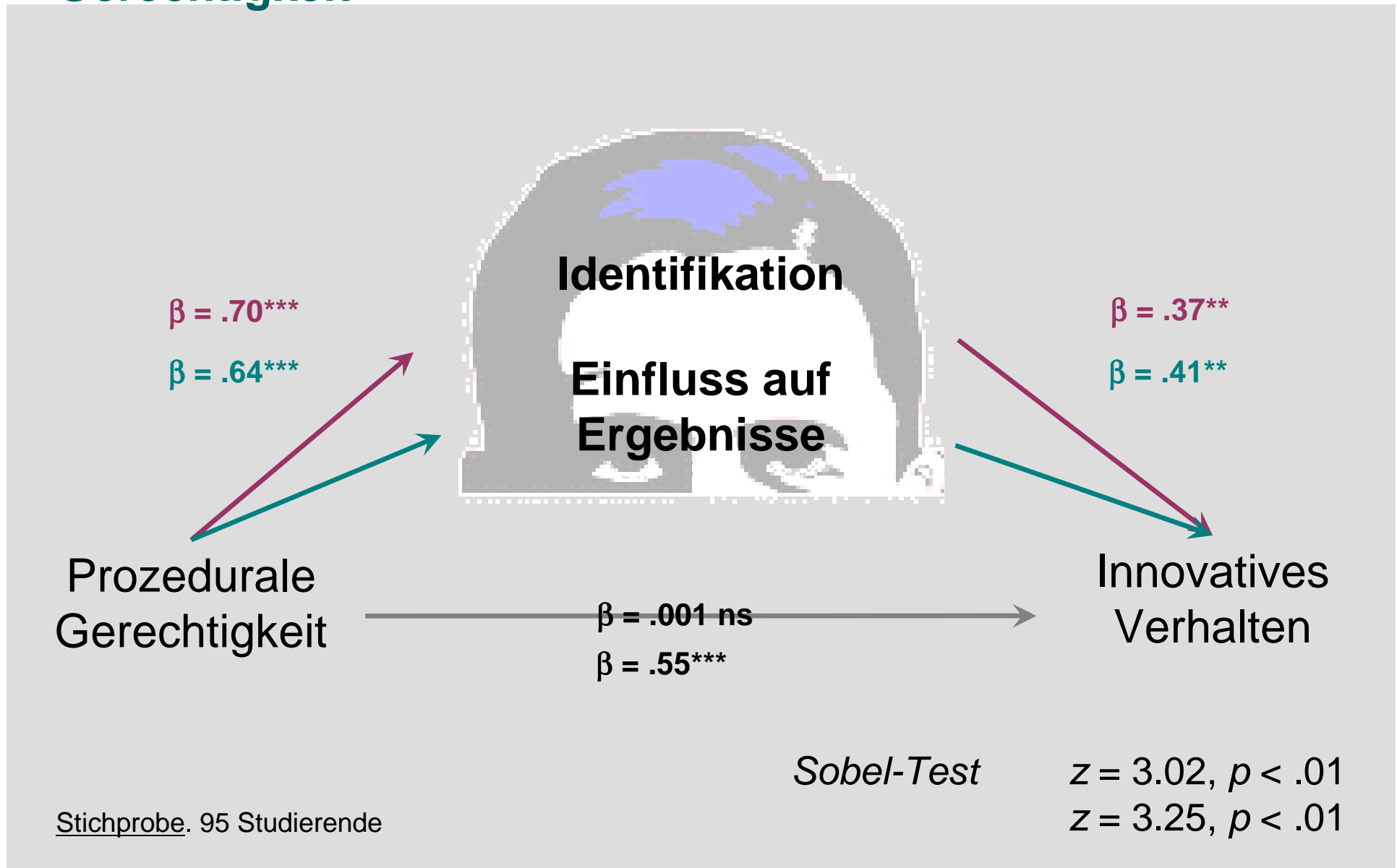
→ Ergebniskontrolle als Mediator

### Relational

Prozedurale Fairness ist ein Indikator für soziale Beziehungen - Respekt, Stolz und positive soziale Identifikation mit der Gruppe

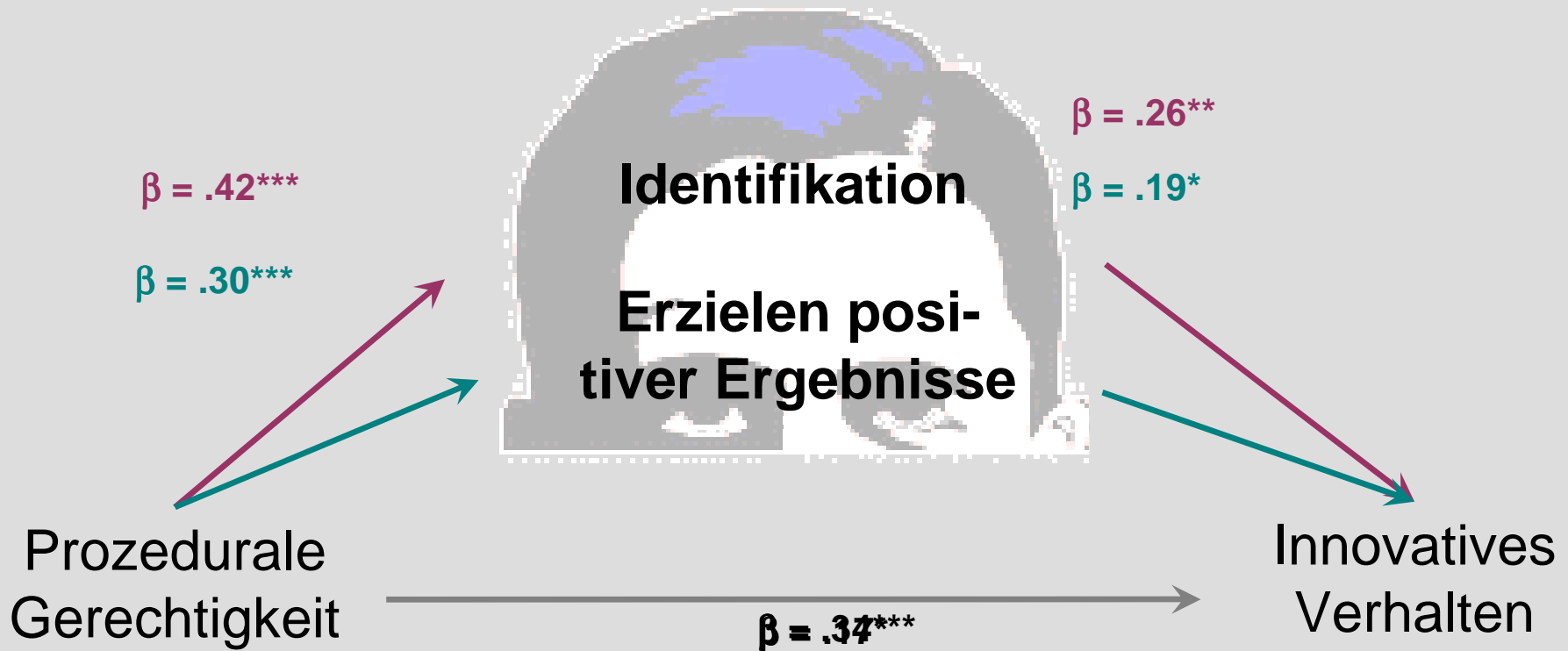
→ Identifikation als Mediator

# Studie 5: Mediatoren prozeduraler Gerechtigkeit





# Studie 6: Mediatoren prozeduraler Gerechtigkeit im Feld



*Sobel-Test*

$z = 3.01, p < .01$

$z = 2.05, p < .05$

Stichprobe. 245 Berufstätige aus unterschiedlichen Organisationen

- Gerechtigkeitsklima hat einen Einfluss auf innovatives Verhalten
  - Einfluss zeigt sich für verschiedene Innovationsphasen (Problemerkennung, Ideengenerierung, Persistenz)
  - Vermittlung des Effektes über instrumentelle und relationale Aspekte
  - Gerechtes Verhalten ist trainierbar
- Innovationsfähigkeit kann relativ einfach & kostengünstig über soft-factors erhöht werden

Wichtiger Einfluss prozeduraler Gerechtigkeit zeigt sich in ganz unterschiedlichen Kontexten

- Faire Behandlung von Patienten durch ihren Arzt
- Fairness von politischen Reformvorhaben
- Fairness bei der Behandlung von Kundenbeschwerden
- Faire Behandlung von Arbeitslosengeld II-Empfänger