

Kolummentitel: GERECHTIGKEITSBEDÜRFNISSE UND INNOVATION

**Bedürfnisse nach organisationaler Gerechtigkeit
und Bereitschaft zu innovativem Handeln**

Günter W. Maier

Bernhard Streicher

Eva Jonas

Dieter Frey

Die dargestellten Ergebnisse stammen aus dem Projekt „Gerechtigkeit und Innovation“, das mit einer Sachbeihilfe der Deutschen Forschungsgemeinschaft an Dieter Frey, Eva Jonas und Günter W. Maier (FR 472/24-1) gefördert wurde. Für ihre Unterstützung bei der Erhebung der Daten danken wir Christine Keller. Für ihre hilfreichen Anregungen und Kommentare zu einer früheren Fassung des Manuskripts bedanken wir uns herzlich bei Thorsten Stumpp und Alexandra Kenter.

Anschriften:

Prof. Dr. Günter Maier, Universität Bielefeld, Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaft, Arbeits- und Organisationspsychologie, Postfach 10 01 31, D-33501 Bielefeld, ao-psychologie@uni-bielefeld.de.

Dr. Bernhard Streicher, Universität Salzburg, Fachbereich Psychologie, Hellbrunnerstr. 34, A-5020 Salzburg, Österreich.

Prof. Dr. Eva Jonas, Universität Salzburg, Fachbereich Psychologie, Hellbrunnerstr. 34, A-5020 Salzburg, Österreich.

Prof. Dr. Dieter Frey, Ludwig-Maximilians-Universität München, Department Psychologie, Sozialpsychologie, Leopoldstr. 13, D-80802 München.

Stand: 21.05.2007

ZUSAMMENFASSUNG

In dieser Studie wurde geprüft, welche Dimensionen der Bedürfnisse nach organisationaler Gerechtigkeit im Zusammenhang mit der Bereitschaft für innovationsrelevantes Verhalten stehen und inwiefern diese Zusammenhänge durch die intrinsische Motivation vermittelt werden. An der Studie nahmen 123 Personen aus unterschiedlichen Unternehmen teil. Die Bedürfnisse nach organisationaler Gerechtigkeit wurde für die Dimensionen prozedurale und distributive Gerechtigkeit erhoben, außerdem wurden die intrinsische Motivation und Indikatoren für die Bereitschaft zu innovativem Handeln (Bereitschaft zu Aufgabenveränderung, Generieren kreativer Ideen und Persistenz bei der Umsetzung von Ideen) im Selbstreport gemessen. Die Ergebnisse des Pfadmodells bestätigten die auf der Selbstdeterminationstheorie begründeten Annahmen, wonach ein hohes Bedürfnis nach prozeduraler Gerechtigkeit mit einer höheren Bereitschaft zu innovativem Verhalten im Zusammenhang steht, während ein hohes Bedürfnis nach distributiver Gerechtigkeit mit einer verringerten Bereitschaft zu innovativem Verhalten einhergeht. Diese Zusammenhänge wurden über die intrinsische Motivation vermittelt.

Schlüsselwörter: Organisationale Gerechtigkeit, prozedurale Gerechtigkeit, distributive Gerechtigkeit, Innovation, intrinsische Motivation.

ABSTRACT

Needs for organizational justice and willingness for innovative behavior

The authors examined which dimensions of need for organizational justice are related to innovative behavior and if these relations are mediated by intrinsic motivation. In this study 123 individuals from different organizations participated. The two dimensions of need for procedural and distributive organizational justice, intrinsic motivation, and three indicators of innovative behavior (willingness for task revision, for generating new ideas, and persistence in implementing ideas) were measured by self-report. Results of the path analysis confirmed our presumptions based on self-determination theory: A high need for procedural justice was related to higher willingness for innovative behavior, whereas a high need for distributive justice was related to a lower willingness for innovative behavior. The relations were mediated by intrinsic motivation.

Key words: organizational justice, procedural justice, innovation, intrinsic motivation.

Bedürfnisse nach organisationaler Gerechtigkeit und Bereitschaft zu innovativem Handeln

Innovationen spielen eine zentrale Rolle bei allen Fortschritten, die die ökonomische und technische Entwicklung sowie den sozialen Wohlstand der Industrienationen beeinflussen. Eine wichtige Triebfeder ist dabei die Innovativität von Unternehmen. Diese wird nicht allein durch die Leistungsfähigkeit ihrer Forschungs- und Entwicklungsabteilungen bestimmt, sondern vielfach tragen alle Beschäftigten mit ihrer Bereitschaft zu kreativem und innovativem Handeln zum Erfolg im wirtschaftlichen Wettbewerb und damit zum Erhalt der Arbeitsplätze bei. In unserer Studie widmeten wir uns einer potentiellen Einflussgröße auf die Innovationsbereitschaft von Berufstätigen, nämlich ihrem Bedürfnis nach organisationaler Gerechtigkeit.

Innovation und Kreativität in Organisationen

Innovationen können definiert werden als die „Entwicklung, Einführung und Anwendung neuer Ideen, Prozesse, Produkte oder Vorgehensweisen, von denen Einzelne, Gruppen oder ganze Organisationen profitieren“ (Maier, Streicher, Jonas & Frey, 2007). Einige Modelle zerlegen den Prozess innovativen Handelns in einzelne Teilschritte, um die daran beteiligten Faktoren besser identifizieren zu können (z.B. Amabile, 1996; West, 1990). Der kreative Prozess kann entsprechend solcher Modellvorstellungen in die vier Phasen Problementdeckung, Generierung von Problemlösungen, Implementierung der Problemlösungen und Stabilisierung der innovativen Ideen unterteilt werden. In der ersten Phase müssen die Beschäftigten erkennen, dass Optimierungsmöglichkeiten vorhanden sind, und überzeugt sein, solche Verbesserungen auch umsetzen zu können (Gebert, 2007).

Da nur bei den wenigsten Tätigkeitsformen die kontinuierliche Verbesserung Bestandteil der arbeitsvertraglichen Pflichten ist, stellt die Bereitschaft, von der eigentlichen primären Aufgabe abzuweichen und sich mit Verbesserungsmöglichkeiten zu beschäftigen, eine notwendige Voraussetzung für innovatives Handeln im beruflichen Alltag dar. In der zweiten Phase geht es vor allem darum, neue und nützliche Ideen zu generieren, sie zu bewerten und auszuwählen. Die dritte Phase beinhaltet schließlich die Umsetzung der kreativen Ideen. Da zu den Vorschlägen für neue Vorgehensweisen oder Produkte noch keine Erfahrungswerte vorliegen und sie meist erst bei der Anwendung weiter entwickelt werden können, ist ein hohes Maß an Persistenz notwendig, um Widerstände zu überwinden und trotz Rückschlägen beharrlich auf eine erfolgreiche Einführung hinzuarbeiten. In der vierten Phase geht es um die Stabilisierung der nun erprobten neuen Ideen, indem Routinen oder Strukturen entwickelt werden, um so den dauerhaften Einsatz sicherzustellen. Während sich die Prozesse in den ersten drei Phasen insbesondere auf die Beiträge von Individuen stützen, werden die Prozesse der vierten Phase vor allem durch größere soziale Einheiten wie Arbeitsgruppen oder ganze Organisationen getragen. In unserem Beitrag konzentrieren wir uns insbesondere auf individuelle Prozesse, die in den ersten drei Phasen relevant sind.

Mittlerweile liegen eine Reihe von Befunden über Einflussfaktoren aus dem Bereich der Aufgabengestaltung (z.B. Handlungsspielraum), der Personenmerkmale (z.B. kognitive Fähigkeiten), der Gruppen- (z.B. Teamklima für Innovation) oder der Organisationsebene (z.B. gruppenübergreifende Kommunikation) auf innovatives Verhalten vor (vgl. für einen Überblick: Maier, Streicher, Jonas &

Frey, 2007). Eine besonders zentrale Rolle spielt dabei die intrinsische Motivation. Als intrinsisch kann jene Art der Motivation bezeichnet werden, die aus positiven Reaktionen einer Person auf die Art einer Tätigkeit entsteht und die als Interesse, Herausforderung oder Neugier erlebt wird (vgl. Amabile, 1996). Für die intrinsische Motivation konnte sowohl in Experimenten (z.B. Amabile, 1996) als auch in Feldstudien (z.B. Tierney, Farmer & Graen, 1999) belegt werden, dass eine hohe Ausprägung zu mehr und besserem kreativen Verhalten führt.

Organisationale Gerechtigkeit

Schon seit einigen Jahren nimmt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der erlebten Gerechtigkeit in Unternehmen immer mehr zu, was einschlägige Sammelbände (Greenberg & Colquitt, 2005), Überblicksarbeiten (Gilliland & Paddock, 2005; Streicher, Jonas, Maier & Frey, 2006) und Metaanalysen (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001) belegen. Entsprechend der psychologischen Forschung zu organisationaler Gerechtigkeit hängt die Beurteilung einer Entscheidung oder eines Vorfalls als gerecht von der individuellen Wahrnehmung der betroffenen Personen ab (Cropanzano & Greenberg, 1997). Die bisherigen Befunde zur organisationalen Gerechtigkeit zeigten substantielle Zusammenhänge mit Arbeitseinstellungen (z.B. Arbeitszufriedenheit) sowie mit funktionalem (z.B. freiwilliges Engagement für die eigene Organisation) und dysfunktionalem (z.B. Diebstahl) Verhalten. In den neueren Ansätzen wird meist zwischen zwei bis vier unterschiedlichen Dimensionen der organisationalen Gerechtigkeit unterschieden. Die häufigste Unterscheidung ist die zwischen der distributiven und prozeduralen Gerechtigkeit. Die Dimension der distributiven Gerechtigkeit (d.h. der Verteilungsgerechtigkeit)

stützt sich auf die Equity-Theorie (Adams, 1965): Die Verteilung von Ergebnissen wird demnach von Personen dann als gerecht eingeschätzt, wenn sie sehen, dass die Relation zwischen ihrem eigenen Beitrag (d.h. Qualität und Quantität der Arbeit) und ihrem Ertrag (z.B. Gehalt, Anerkennung, Statussymbole etc.) der Relation entspricht, die sie bei Personen oder Gruppen wahrnehmen, mit denen sie sich vergleichen. Die Dimension der prozeduralen Gerechtigkeit stellt dagegen das Vorgehen bei einer Entscheidungsfindung (z.B. hinsichtlich der Gehaltsfestlegung) in den Mittelpunkt (Leventhal, 1980; Thibault & Walker, 1975): Ein Vorgehen kann dann als gerecht angesehen werden, wenn Betroffene beispielsweise das Vorgehen bei der Entscheidungsfindung beeinflussen können, wenn Regeln eingehalten werden oder wenn Korrekturmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen vorgesehen sind. Für beide Dimensionen können spezifische Zusammenhänge mit Kriterien wie etwa der Zufriedenheit mit dem Gehalt oder der Qualität der Beziehung zur eigenen Führungskraft beobachtet werden (Maier, Streicher, Jonas & Woschée, 2007).

Im Hinblick auf innovatives Handeln wurde für die wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit bislang nachgewiesen, dass ein hoher Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der distributiven Gerechtigkeit in Unternehmen und der Anzahl von Innovationen in diesen Unternehmen besteht (Abbey & Dickson, 1983). In einer anderen Querschnittstudie konnte gezeigt werden, dass prozedurale und distributive Gerechtigkeit in positivem Zusammenhang mit innovativem Verhalten stehen (Ramamoorthy, Flood, Slattery & Sardesai, 2005). In einer experimentellen Studie wurde belegt, dass Personen

bei fairer Behandlung eher unternehmensförderliche kreative Vorschläge generierten, bei unfairer Behandlung dagegen mehr unternehmensschädigende neue Problemlösungen (z.B. Vorschläge für die verdeckte Weitergabe negativer Informationen über einen Wettbewerber) produzierten (Clark & James, 1999). Schließlich konnte in einer Serie von Experimenten der Einfluss prozeduraler Gerechtigkeit auf unterschiedliche Indikatoren kreativen Handelns demonstriert werden (Streicher, Jonas, Maier & Frey, 2005).

Unsere Modellannahmen

In allen Studien, in denen der Zusammenhang zwischen organisationaler Gerechtigkeit und innovativem Verhalten untersucht wurde, wurde immer nur die erlebte organisationale Gerechtigkeit analysiert. Grundlegend für diese Herangehensweise ist die Annahme, dass das Bedürfnis nach Gerechtigkeit bei allen Personen gleichmäßig hoch ausgeprägt ist (vgl. hierzu: Dalbert, Montada & Schmitt, 1987) und dass somit das Erleben der sozialen Umwelt auf ein gleichbleibend hohes Maß an Interesse an oder Bedürfnis nach Gerechtigkeit stößt. Neben den Hinweisen über den Zusammenhang zwischen erlebter Gerechtigkeit und situativen Bedingungen (z.B. Personalbeurteilungssystem) gibt es aber auch Belege für Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. Leistungsmotivation, Machiavellismus) und Gerechtigkeitsempfinden (vgl. im Überblick: Schmitt, 1993). So wird beispielsweise in Inventaren zur Messung von Arbeitswerten das Streben nach sozialer Gerechtigkeit der Dimension Universalismus zugeschrieben (vgl. z.B. Ros, Schwartz & Surkiss, 1999). Schließlich konnte bislang ebenfalls gezeigt werden, dass Personen sich durchaus darin unterscheiden können, wie wichtig ihnen die Einhaltung von Fairnessprinzipien ist, und zwar

unabhängig von ihren persönlichen Vor- oder Nachteilen: Demnach legen Personen mit hohem moralischen Niveau mehr Wert auf prozedurale Gerechtigkeit, während Personen mit geringem moralischen Niveau stärker an ihrem materiellen Vorteil interessiert sind (vgl. z.B. Cropanzano, Goldman & Folger, 2003). Folgt man diesen Überlegungen, dann liegt den unterschiedlichen Formen nach organisationaler Gerechtigkeit ein Dispositionsmodell zugrunde, wonach das Bedürfnis nach Gerechtigkeit ein Personenmerkmal darstellt. Andererseits können Bedürfnisse aber auch durch den sozialen Kontext geweckt und damit salient werden, und zwar einem Adaptions-, Deprivations- oder Kompensationsmodell folgend. Bei einem Adaptionsmodell würde man davon ausgehen, dass Mitarbeiter, beispielsweise im Rahmen ihrer Erfahrungen während der organisationalen Sozialisation (vgl. z.B. Maier & Rappensperger, 1999), Bedürfnisse nach bestimmten Formen organisationaler Gerechtigkeit dann entwickeln, wenn diese Formen in einer Organisation positiv erlebt oder als besonders wünschenswert vermittelt werden. Entsprechend einem Deprivationsmodell könnte beispielsweise der Wunsch nach distributiver Gerechtigkeit dadurch aufkommen, dass Personen einen Mangel dieser Gerechtigkeitsform in ihrem Arbeitskontext erfahren. Aus dieser Deprivationserfahrung erwächst--basierend auf der Annahme, dass ein Gerechtigkeitsmotiv, zumindest in unserem Kulturkreis, weitgehend universell ist--der Wunsch nach genau dieser Form der Gerechtigkeit. Der Wunsch nach einer Art von Gerechtigkeit könnte auch in Form eines Kompensationsmodells als Ausgleich für anderweitig defiziente Erfahrungen in der Arbeitstätigkeit entstehen. Demzufolge könnte dann etwa durch ein als aversiv erlebtes

Teamklima der Wunsch (zumindest) nach Gerechtigkeit in dieser Organisation geweckt werden. Unabhängig von der Genese der Gerechtigkeitsbedürfnisse ergibt sich als Konsequenz immer die Auffassung, dass Personen sich interindividuell in ihren Bedürfnissen oder Wünschen nach qualitativ verschiedenen Formen von Gerechtigkeit unterscheiden können. Während die erlebte organisationale Gerechtigkeit immer auch auf eine gewisse Gleichgültigkeit von Personen gegenüber diesem Merkmal des sozialen Kontextes treffen kann, gilt dies nicht für das Bedürfnis nach organisationaler Gerechtigkeit, da Personen hier die Wichtigkeit bestimmter Erlebnisqualitäten zum Ausdruck bringen. Die Unterscheidung der Bedürfnisse nach distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit erscheint besonders vor dem Hintergrund motivationaler Unterschiede bei den Konsequenzen dieser Bedürfnisse relevant.

Deci und Ryan (1991) gehen in ihrer Selbstdeterminationstheorie (SDT) davon aus, dass Personen, die sich exzessiv an externen Anreizen (z.B. Geld) orientieren, eher Beeinträchtigungen in der Ausübung und dem Erleben eigener Handlungen zeigen, als Personen, die in höherem Maß selbstbestimmt agieren (vgl. auch im Überblick: Bles, 2002). Wie einige Studien belegen, vermindert nicht nur das Streben nach materialistischen Zielen, sondern selbst Fortschritte bei diesen Zielen Wohlbefinden, wohingegen das Verfolgen und Erreichen von intrinsischen Zielen Wohlbefinden erhöht (Kasser & Ryan, 1993, 1996). Damit kann vermutet werden, dass Personen, die großen Wert auf extrinsische Aspekte der Gerechtigkeit (d.h. distributive Gerechtigkeit) legen, weniger intrinsisch motiviert sind. Da intrinsische Motivation eine notwendige Voraussetzung für

innovatives Handeln ist, sollten sie dann auch weniger Bereitschaft zu innovativem Handeln zeigen.

Hinsichtlich des Bedürfnisses nach prozeduraler Gerechtigkeit erwarteten wir dagegen positive Zusammenhänge mit intrinsischer Motivation und der Bereitschaft zu innovativem Handeln. Kreative und innovative Personen zeichnen sich häufig durch generelle Persönlichkeitsmerkmale wie Unabhängigkeit oder Autonomie aus (vgl. z.B. die Metaanalyse von Feist, 1998). Längsschnittstudien haben eindrucksvoll belegen können, dass Persönlichkeitsmerkmale vergleichsweise stabil sind und damit spätere kreative Leistungen beeinflussen (Feist & Barron, 2003). Mit Persönlichkeitsmerkmalen wie Unabhängigkeit und Autonomie geht einher, dass Personen eine zuverlässige Selbststeuerung des eigenen Handelns anstreben. Dies kann nur in einem sozialen Kontext gelingen, in dem Regeln verlässlich eingehalten werden, d.h. Entscheidungsprozesse fair ablaufen. Demnach erwarteten wir einen positiven Zusammenhang zwischen dem Bedürfnis nach prozeduraler Gerechtigkeit und den Indikatoren kreativen Handelns. Dieser Zusammenhang sollte positiv durch die intrinsische Motivation vermittelt werden, da Personen, die nach prozeduraler Gerechtigkeit streben, eher auf Autonomie fördernde Aspekte fokussieren, damit die Rahmenbedingungen für selbstbestimmtes Handeln optimiert werden, so dass sie eher in der Lage sind, sich auf die Tätigkeitsanreize zu konzentrieren und intrinsische Motivation zu erleben. Zusammenfassend sind unsere Modellannahmen in Abbildung 1 wiedergegeben.

Methode

Stichprobe

An der Studie nahmen 123 berufstätige Personen (68 Frauen, 55 Männer)

aus unterschiedlichen Unternehmen teil. Sie gaben an, seit durchschnittlich 8.28 Jahren ($SD = 1.89$ Jahre) bei ihrem Arbeitgeber beschäftigt zu sein und über durchschnittlich 13.67 Jahre ($SD = 10.18$ Jahre) Berufserfahrung zu verfügen. Das Durchschnittsalter in der Stichprobe betrug 35.61 Jahre ($SD = 9.83$ Jahre). Die meisten Befragten waren in den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen (30 Personen, 24.4%), der Dienstleistungsbranche (22 Personen, 17.9%) sowie der Branche Erziehung und Unterricht (11 Personen, 8.9%) beschäftigt.

Untersuchungsinstrumente

Bedürfnis nach organisationaler Gerechtigkeit. Die Bedürfnisse nach organisationaler Gerechtigkeit wurden mit einer entsprechend angepassten Fassung des GEO (Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen: Maier, Streicher, Jonas & Woschée, 2007; Streicher, Jonas, Maier, Woschée & Waßmer, 2006) erhoben. Beim GEO handelt es sich um eine deutsche Übersetzung der Skalen von Colquitt (2001) zur Messung organisationaler Gerechtigkeit. Die Bedürfnisse nach Gerechtigkeit wurden hier so erhoben, dass die Untersuchungspersonen aufgefordert wurden einzuschätzen, in welchem Ausmaß ihnen die im GEO aufgeführten Fairnesskriterien bei organisationalen Entscheidungen durch ihre direkte Führungskraft und durch ihr Unternehmen wichtig sind. Hier erhoben wurden die zwei Skalen prozedurale (7 Items) und distributive (4 Items) Gerechtigkeit, jeweils für die direkte Führungskraft und das eigene Unternehmen. Der Wertebereich der Items lag zwischen 1 (starke Ablehnung) und 5 (starke Zustimmung). Da die von der Führungskraft und der Organisation gewünschte Gerechtigkeit innerhalb der Dimensionen jeweils hoch korrelierte ($r > .65$, $p < .001$), wurden die beiden Skalen des Bedürfnisses nach

prozeduraler und distributiver Gerechtigkeit jeweils zusammengefasst. Die Items sind im Anhang aufgeführt.

Mediator und Kriterien. Die intrinsische Motivation als Mediator wurde mit drei Items erhoben, von den drei Indikatoren innovativen Verhaltens wurde die Bereitschaft zur Ideengenerierung ebenfalls mit drei, die Bereitschaft zu Aufgabenveränderung und Persistenz jeweils mit zwei Items gemessen (vgl. Streicher et al., 2005). Der Wertebereich der Items ging von 1 (starke Ablehnung) bis 5 (starke Zustimmung). Die Items sind im Anhang wiedergegeben.

Um zu überprüfen, ob tatsächlich drei unterscheidbare Teilaspekte der Bereitschaft zu innovativem Verhalten gemessen wurden oder ob es sich dabei nur um Merkmale eines globalen Konstrukts dieser Bereitschaft handelt, wurde ein Ein-Faktorenmodell (d.h. alle Items messen ein globales Konstrukt) mit einem Drei-Faktorenmodell über konfirmatorische Faktorenanalysen verglichen. Die Ergebnisse bestätigten die signifikant bessere Dreifaktorenlösung für die Indikatoren innovativen Verhaltens im Vergleich zur Einfaktorenlösung ($\Delta\chi^2[3] = 49.29, p < .001$). Die Passungsindikatoren für die korrelierte Dreifaktorenlösung fallen in unserer Stichprobe akzeptabel aus ($\chi^2[17] = 19.47, p > .05, GFI = .96, CFI = .97, TLI = .95, RMSEA = .08, 90\% \text{ Konfidenzintervall: } .00 - .14$).

Ergebnisse

Die deskriptiven Statistiken und die Interkorrelationen der Skalen sind in Tabelle 1 wiedergegeben.

Wenngleich wir im Wesentlichen von einem theoretisch begründeten Mediationsmodell ausgingen, prüften wir doch auch explorativ, ob für die

Teilaspekte der organisationalen Gerechtigkeit auch direkte Effekte auf die Kriterien nachweisbar sind. Dazu verglichen wir vier Modelle (vgl. Tabelle 2). Mit Modell A schätzten wir neben den indirekten Effekten auch alle direkten Effekte; es ist das Modell mit den wenigsten Einschränkungen. Dagegen prüften wir in Modell B und C, ob das Ausschließen direkter Pfade von der prozeduralen oder distributiven Gerechtigkeit auf die Kriterien zu einer signifikanten Modellverschlechterung führt. Schließlich prüften wir mit Modell D, ob alle Zusammenhänge zwischen den beiden Formen der organisationalen Gerechtigkeitsbedürfnisse und den Indikatoren innovativen Verhaltens vollständig über die intrinsische Motivation vermittelt werden. Da die drei Indikatoren innovativen Handelns untereinander hoch korreliert waren, von ihnen theoretisch angenommen wird, dass sie nur gemeinsam zu innovativem Verhalten führen (Streicher et al., 2005) und wir nicht davon ausgingen, dass unsere Prädiktoren ihre Varianz vollständig aufklären sollten, wurde die Korrelation zwischen deren Residuen in jeweils gleicher Höhe zugelassen.

Zur Prüfung der Modellannahmen wurde eine Pfadanalyse mit AMOS 6 durchgeführt (Arbuckle, 2005) und die Parameter wurden mit der Maximum-Likelihood Methode geschätzt. Zur Beurteilung der Modellvergleiche, d.h. der ineinander verschachtelten Modelle, zogen wir den $\Delta\chi^2$ -Test heran (Bentler & Bonett, 1980). Zur direkten Beurteilung der Modelle verwendeten wir die Prüfgrößen Goodness of Fit Index (GFI), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI), Comparative Fit Index (CFI), Tucker-Lewis-Index (TLI) und Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Als kombinierte Regeln für die Annahme der

Modelle wählten wir Werte von $> .97$ für TLI und CFI, $> .95$ für GFI, $> .90$ für AGFI sowie $< .05$ für RMSEA als Hinweis für eine gute Modellpassung bzw. $> .95$ für TLI und CFI, $> .90$ für GFI, $> .85$ für AGFI sowie $< .08$ für RMSEA als Hinweis für eine akzeptable Modellpassung (vgl. die Vorschläge von Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003).

Die Ergebnisse der Modellvergleiche sind in Tabelle 2 wiedergegeben. Es zeigt sich, dass die Modelle B und D eine signifikant schlechtere Modellpassung aufweisen als das Basismodell A. Das Modell, in dem zusätzlich zu den indirekten Effekten auch noch die direkten vom Bedürfnis nach prozeduraler Gerechtigkeit auf die Innovationsindikatoren zugelassen wurden (Modell C), unterscheidet sich dagegen nicht signifikant von dem Basismodell. Auch die weiteren Prüfgrößen sprechen für eine sehr gute Passung des Modells C. In Abbildung 2 ist es mit den standardisierten Pfadkoeffizienten dargestellt. Wie erwartet, steht das Bedürfnis nach prozeduraler Gerechtigkeit in positivem, das Bedürfnis nach distributiver Gerechtigkeit in negativem Zusammenhang mit der intrinsischen Motivation (alle $p < .05$). Die Zusammenhänge der intrinsischen Motivation mit den drei Indikatoren innovativen Handelns ($\beta \geq .44$) fallen ebenso wie die entsprechenden drei direkten Effekte des Bedürfnisses nach prozeduraler Gerechtigkeit ($\beta \geq .16$) alle signifikant positiv aus ($p < .05$). Die Schätzungen der indirekten Effekte sind in Tabelle 3 dargestellt. Wie angenommen, fallen die indirekten Effekte des Bedürfnisses nach distributiver negativ, die des Bedürfnisses nach prozeduraler Gerechtigkeit positiv aus ($p < .05$). Die Befunde bestätigen damit unsere Mediationsannahmen.¹

Diskussion

In dieser Studie wurde der Zusammenhang zwischen den Bedürfnissen nach prozeduraler und distributiver organisationaler Gerechtigkeit und Indikatoren für die Bereitschaft zu innovativem Handeln untersucht. Je nach der gewünschten Art von Gerechtigkeit (prozeduraler oder distributiver), waren unterschiedlich gerichtete Zusammenhänge erwartet worden. Erklärt wurde die differenzielle Wirkung der beiden Bedürfnisse nach Gerechtigkeit mit ihren unterschiedlichen motivationalen Auswirkungen auf die intrinsische Motivation entsprechend der SDT. Insgesamt fanden unsere Modellannahmen eine recht gute Bestätigung: Der Wunsch nach prozeduraler Gerechtigkeit stand in positivem, der Wunsch nach distributiver Gerechtigkeit in negativem Zusammenhang sowohl mit dem Mediator (intrinsische Motivation) als auch mit der Bereitschaft zu innovativem Handeln. Nicht nur die direkten, sondern insbesondere auch die erwarteten indirekten signifikanten Effekte bestätigten unsere theoretischen Annahmen.

Die explorativ geprüften direkten Effekte der beiden Gerechtigkeitsbedürfnisse zeigten, dass bei der prozeduralen Gerechtigkeit zusätzlich zu den indirekten auch noch direkte Effekte angenommen werden mussten. Hier stellt sich die Frage, über welche weiteren Prozesse der Zusammenhang zwischen dem Wunsch nach prozeduraler Gerechtigkeit und der Bereitschaft innovativ zu handeln vermittelt wird. Eine Möglichkeit wäre, dass dieser Zusammenhang über die Identifikation mit der eigenen Arbeitstätigkeit mediiert wird. Folgt man den Überlegungen der SDT, kann sich die Identifikation mit der eigenen Arbeitstätigkeit auch dann einstellen, wenn die Tätigkeit selbst nicht intrinsisch motivierend ist (Sheldon, Turban, Brown, Barrick & Judge, 2003), sondern Personen eine hohe

autonome Kausalitätsorientierung haben (Deci & Ryan, 1985), d.h. wenn sie davon überzeugt sind, dass ihre Handlungen durch sie selbst bestimmt sind. In dem Bedürfnis nach prozeduraler Gerechtigkeit spiegelt sich eine hohe autonome Kausalitätsorientierung wieder: Eine Person mit einem starken Wunsch nach prozeduraler Gerechtigkeit strebt verlässliche Regeln und gegebenenfalls Widerspruchsmöglichkeiten an, um Fehlentscheidungen korrigieren zu können. Damit wird ihr Wunsch nach Selbstbestimmung ihrer Handlungen--im Gegensatz zu einer starken Fremdbestimmung durch unvorhersehbare Regelverstöße--erkennbar. Dies wird in der SDT als eine Voraussetzung dafür angesehen, dass Personen sich beispielsweise mit ihrer Arbeitstätigkeit identifizieren, auch wenn die Ausübung der Tätigkeit kaum intrinsische Anreize bietet (Sheldon et al., 2003).

Der Status und die Genese der hier untersuchten Konstrukte Bedürfnis nach prozeduraler und distributiver Gerechtigkeit erfordern noch eine weitere und genauere Klärung. Die Zusammenhänge beider Bedürfnisse mit intrinsischer Motivation und der Bereitschaft zu kreativem Handeln konnte belegt werden. Wir wissen allerdings noch wenig über die Genese und das nomologische Netzwerk beider Bedürfnisse. Zukünftige Studien sollten hier genauer die jeweiligen Situations- und Personenanteile der Gerechtigkeitsbedürfnisse identifizieren, um näheren Aufschluss über die zugrunde liegenden Annahmen zum Dispositions-, Adaptations-, Deprivations- oder Kompensationsmodell zu erhalten (vgl. für einen ersten Ansatz hierzu: Muck, Stumpp & Maier, in Vorb.).

Bei der Interpretation der Befunde dürfen die methodischen Einschränkungen unserer Studie nicht unberücksichtigt bleiben. Insbesondere das

querschnittliche Design erlaubt keine stringente Prüfung von Wirkungsrichtungen, wie sie in dem Pfadmodell angenommen worden sind. Entgegen unserer Auffassung könnte auch vermutet werden, dass in Folge hoher intrinsischer Motivation Personen weniger Wert auf eine gerechte Verteilung von materiellen Anreizen legen, da die Arbeitstätigkeit selbst schon genug Befriedigungspotential enthält. Nur experimentelle oder längsschnittliche Designs können hier in zukünftigen Studien genaueren Aufschluss liefern.

Aus praktischer Perspektive kann aus unseren Befunden zunächst abgeleitet werden, dass ein besonderes Augenmerk auf die Steigerung der intrinsischen Motivation gelenkt werden muss, wenn die Bereitschaft zu innovativem Verhalten von Beschäftigten gefördert werden soll. Dies kann dadurch erreicht werden, dass Aspekte der prozeduralen Gerechtigkeit besonders betont werden und dass Aspekte der Verteilungsgerechtigkeit nicht überbetont werden. Diese Unterscheidung ist wichtig, da unsere Ergebnisse gezeigt haben, dass sich beide Bedürfnisse gegensätzlich auf die Bereitschaft zu innovativem Handeln auswirken (d.h., negative Auswirkungen des Bedürfnisses nach distributiver, positive Auswirkungen des Bedürfnisses nach prozeduraler Gerechtigkeit). Diese Unterscheidung könnte im Hinblick auf Interventionen bei Selbstdarstellungen (z.B. Stellenausschreibungen, Unternehmensberichte, Leitbilder etc.) von Organisationen genutzt werden: Hier kann erwartet werden, dass die Betonung der distributiven Gerechtigkeit als Unterstützung der Selbstselektion besonders jene Personen ansprechen und anziehen sollte, denen die Verwirklichung dieser Form der Gerechtigkeit besonders wichtig ist. Diese Folgerung stützt sich auf das

Dispositionsmodell, wonach die Bedürfnisse nach organisationaler Gerechtigkeit als Personenmerkmale angesehen werden können. Zudem wird durch diese organisationale Selbstdarstellung den Organisationsmitgliedern verdeutlicht, worauf sich die Werte dieser Organisation stützen. So können diese Werthaltungen für prozedurale Gerechtigkeit neuen Mitarbeitern im Verlauf der organisationalen Sozialisation vermittelt werden, entsprechend dem Adaptationsmodell. Selbstverständlich sollte auch beachtet werden, dass die ausschließliche schriftliche Betonung der prozeduralen Gerechtigkeit zumindest nach dem Adaptationsmodell allein nicht genügt, sondern es kommt darüber hinaus auch auf die Umsetzung solcher Aussagen in von allen Mitgliedern wahrnehmbare Vorgehensweisen an. Dazu gehört etwa die rigorose Überprüfung aller Entscheidungsprozesse in Organisationen (z.B. Personalbeurteilungen, Entscheidungen über Arbeitszeit und Einsatzort, Entscheidungen bei der Gehaltsfindung, Einstellungs- und Aufstiegsentscheidungen, Entscheidungen über die tarifliche Eingruppierung, Entscheidungen zu Auslandsentsendungen etc.) daraufhin, ob diese Entscheidungen von den Betroffenen auch als fair beurteilt werden, indem beispielsweise Regeln für das Treffen von Entscheidungen eingehalten (z.B. Es findet keine willkürliche Bevorzugung bestimmter Personen statt) oder Widerspruchsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen geschaffen werden. Ergänzt werden könnte die zentrale Überprüfung aller organisationalen Entscheidungsprozesse durch ein Vorschlagswesen, bei dem alle Beschäftigten kontinuierlich die Möglichkeit haben, Vorschläge zur Optimierung der prozeduralen Gerechtigkeit zu äußern. Die Überprüfung solcher Prozesse sollte

dann selbstverständlich ergänzt werden durch die dementsprechende Umgestaltung der Prozesse und entsprechende Trainingsmaßnahmen, beispielsweise für Führungskräfte (vgl. z.B. Skarlicki & Latham, 2005). Schließlich kann sich längerfristig übereinstimmend mit dem Dispositionsmodell anbieten, die Erkenntnisse aus unseren Befunden auch für die Personalauswahl zu nutzen, und zwar sobald das nomologische Netzwerk zu den Bedürfnissen nach organisationaler Gerechtigkeit weiter geklärt ist und Befunde zur zeitlichen Stabilität vorliegen.

Alles in allem zeigt unsere Studie, dass die Bedürfnisse nach organisationaler Gerechtigkeit mehr Beachtung finden sollten, da sich je nach spezifischem Bedürfnis nach prozeduraler oder distributiver Gerechtigkeit positive oder negative Konsequenzen in der Bereitschaft zu innovativem Handeln von Beschäftigten zeigen.

Literatur

Abbey, A. & Dickson, J. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. Academy of Management Journal, 26, 362-368.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Hrsg.), Advances in experimental social psychology (Bd. 2, S. 267-299). New York: Academic Press.

Amabile, T. M. (1996). Creativity in context. Boulder, CO: Westview.

Arbuckle, J. L. (2005). AMOS 6.0 user's guide. Chicago: SPSS.

Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological Bulletin, 88, 588-606.

Bles, P. (2002). Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan. In D.

Frey & M. Irle (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie (Bd. III: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien, S. 234-253). Bern: Huber.

Clark, K. & James, K. (1999). Justice and positive and negative creativity. Creativity Research Journal, 12, 311-320.

Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86, 278-321.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86, 386-400.

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

Cropanzano, R., Goldman, B. & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of morale principles in workplace fairness. Journal of Organizational Behavior, 24, 1019-1024.

Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (Bd. 12, S. 317-372). New York: Wiley.

Dalbert, C., Montada, L. & Schmitt, M. (1987). Glaube an eine gerechte Welt als Motiv: Validierungskorrelate zweier Skalen. Psychologische Beiträge, 29, 596-615.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale:

Self-determination in personality. Journal of Research in Personality, 19, 109-134.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. A. Dienstbier (Hrsg.), Nebraska Symposium on Motivation (Bd. 38, S. 237-288). Lincoln, NB: University of Nebraska Press.

Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. Personality and Social Psychology Review, 2, 290-309.

Feist, G. J. & Barron, F. X. (2003). Predicting creativity from early to late adulthood: Intellect, potential, and personality. Journal of Research in Personality, 37, 62-88.

Frazier, P. A., Tix, A. P. & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. Journal of Counseling Psychology, 51, 115-134.

Gebert, D. (2007). Psychologie der Innovationsgenerierung. In D. Frey & L. von Rosenstiel (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie: Wirtschaftspsychologie (S. 783-808). Göttingen: Hogrefe.

Gilliland, S. W. & Paddock, L. (2005). Organizational justice across human resource management decisions. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Hrsg.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (Bd. 20, S. 149-175). Wiley: Chichester.

Greenberg, J. & Colquitt, J. A. (2005). Handbook of organizational justice. Mahwah, NJ, Erlbaum.

Kasser, T. & Ryan, R. M. (1993). A dark side of American Dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. Journal of Personality

and Social Psychology, 65, 410-422.

Kasser, T. & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. Personality and Social Psychology Bulletin, 22, 280-287.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Hrsg.), Social exchange: Advances in theory and research (S. 27-55). New York: Plenum Press.

Maier, G. W. & Rappensperger, G. (1999). Eintritt, Verbleib und Aufstieg in Organisationen. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 50-63). Weinheim: Beltz.

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

Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E. & Woschée, R. (2007). Gerechtigkeitseinschätzungen in Organisationen: Die Validität einer deutschsprachigen Fassung des Fragebogens von Colquitt (2001). Diagnostica, 53, 97-108.

Muck, P. M., Stumpp, T. & Maier, G. W. (in Vorb.). Personale und situationale Bedingungen des Bedürfnisses nach organisationaler Gerechtigkeit. Wirtschaftspsychologie.

Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: Development and test of an integrated model. Creativity and Innovation Management, 14, 142-150.

Ros, M., Schwartz, S. H. & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. Applied Psychology: An International Review, 48, 49-71.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research online, 8, 23-74.

Schmitt, M. J. (1993). Abriß der Gerechtigkeitspsychologie (Forschungsberichte der Arbeitsgruppe Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral, Nr. 70). Trier: Universität Trier.

Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R. & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Hrsg.), Research in Personnel and Human Resources Management (Bd. 22, S. 357-393). Oxford: Elsevier.

Skarlicki, D. P. & Latham, G. (2005). How can training be used to foster organizational justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Hrsg.), Handbook of organizational justice (S. 499-522). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Streicher, B., Jonas, E., Maier, G. W. & Frey, D. (2005). Procedural justice and innovation: Does procedural justice foster innovative behavior? Manuscript submitted for publication.

Streicher, B., Jonas, E., Maier, G. W. & Frey, D. (2006). Organisationale Gerechtigkeit: Ein Überblick. Manuskript eingereicht zur Publikation.

Streicher, B., Jonas, E., Maier, G. W., Woschée, R. & Waßmer, B. (2006). Test of the construct validity of a German measure of organizational justice.

Manuscript submitted for publication.

Thibault, L. & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. Personnel Psychology, 52, 591-620.

West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Hrsg.), Innovation and creativity at work (S. 309-333). Chichester: Wiley.

Fußnote

¹ Hier ist zu beachten, dass bei gemeinsamer Analyse beider Gerechtigkeitsbedürfnisse in der Pfadanalyse jeweils signifikante Zusammenhänge mit der intrinsischen Motivation nachweisbar und somit die Voraussetzungen für ein Mediationsmodell erfüllt sind. Signifikante Zusammenhänge zwischen Prädiktoren (hier: distributive Gerechtigkeit) und den Kriterien sind keine notwendige Voraussetzung für Mediationsmodelle; ganz im Gegenteil, diese direkten Zusammenhänge fallen in unserem Fall erwartungsgemäß nicht signifikant aus (vgl. hierzu z.B. Frazier, Tix & Barron, 2004, S. 126, Fußnote 14).

Anhang

Items der verwendeten Skalen

Wunsch nach prozeduraler Gerechtigkeit

Bei Entscheidungen, die mich betreffen, möchte ich meine Sichtweisen und Empfindungen mitteilen können.

Ich möchte auf Ergebnisse, die mich betreffen, Einfluss nehmen können.

Mir ist wichtig, dass der Prozess der Entscheidungsfindung transparent ist.

Die Entscheidungsfindung soll unvoreingenommen sein.

Die Entscheidungsfindung soll auf allen zur Verfügung stehenden Informationen beruhen.

Gegen erzielte Ergebnisse möchte ich Widerspruch einlegen können.

Mir ist wichtig, dass bei Entscheidungsfindungen ethische und moralische Standards eingehalten werden.

Wunsch nach distributiver Gerechtigkeit

Die Entscheidungen / Ergebnisse sollen den Aufwand widerspiegeln, den ich in meine Arbeit gesteckt habe.

Die Entscheidungen / Ergebnisse sollen angemessen sein für die Arbeit, die ich geleistet habe.

Die Entscheidungen / Ergebnisse sollen den Beitrag widerspiegeln, den ich für das Unternehmen geleistet habe.

Die Entscheidungen / Ergebnisse sollen im Verhältnis zu meiner Leistung gerechtfertigt sein.

Intrinsische Motivation

Ich bin motiviert, möglichst gut zu arbeiten.

Ich würde lieber für einen anderen Arbeitgeber arbeiten. (rekodiert)

Meine Arbeit macht mir wirklich Spaß.

Bereitschaft zur Aufgabenveränderung

Ich denke oft darüber nach, was man in meiner Arbeit noch verbessern kann.

Auch außerhalb meines eigentlichen Arbeitsauftrages suche ich nach Verbesserungsmöglichkeiten.

Bereitschaft zur Generierung von Ideen

Ich bemühe mich, möglichst gute Lösungen für anstehende Probleme zu entwickeln.

Ich versuche, möglichst viele Verbesserungen vorzuschlagen.

Gute Ideen behalte ich für mich. (rekodiert)

Bereitschaft zur Persistenz bei der Umsetzung von Ideen

Auch wenn es bei der Umsetzung von Verbesserungen mal keinen Fortschritt geben sollte, bleibe ich am Ball.

Wenn sich Widerstände bei der Umsetzung von Verbesserungen auftun, engagiere ich mich für eine Lösung.

Tabelle 1

Interkorrelationen, Reliabilitäten und deskriptive Statistik

Skala	<u>M</u>	<u>SD</u>	1	2	3	4	5	6
1 Prozedurale Gerechtigkeit	4.19	.49	<u>.89</u>					
2 Distributive Gerechtigkeit	4.08	.55	.51 ***	<u>.92</u>				
3 Intrinsische Motivation	4.02	.75	.12	-.11	<u>.72</u>			
4 Aufgabenveränderung	3.74	.71	.33 ***	.06	.50 ***	<u>.71</u>		
5 Ideengenerierung	3.97	.58	.35 ***	.11	.48 ***	.56 ***	<u>.70</u>	
6 Persistenz	3.54	.75	.21 *	.01	.47 ***	.45 ***	.55 ***	<u>.85</u>

Anmerkung. N = 123. In der Diagonalen sind die Reliabilitäten (Cronbachs α) eingetragen.

* = $p < .05$. *** = $p < .001$.

Tabelle 2

Fit-Indikatoren der getesteten Modelle

Modell	χ^2	<u>df</u>	χ^2/df	$\Delta\chi^2$	Δdf	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA	RMSEA 90% Konfidenzintervall
A Alle Pfade frei geschätzt	.76	2	.38			.998	.978	1.000	1.048	.000	(.000, .135)
B Keine direkten Effekte der prozeduralen Gerechtigkeit (teilweise Mediation)	16.04 **	5	3.21	15.27 **	3	.961	.836	.943	.829	.135	(.064, .211)
C Keine direkten Effekte der distributiven Gerechtigkeit (teilweise Mediation)	1.17	5	.23	.40	3	.997	.987	1.000	1.059	.000	(.000, .012)
D Vollständige Mediation	20.82 **	8	2.60	20.05 **	6	.950	.869	.934	.876	.115	(.055, .176)

Anmerkung. N = 123. GFI = Goodness of Fit Index; AGFI = Adjusted Goodness-of-Fit-Index; CFI = Comparative Fit Index; IFI = Incremental Fit Index; TLI = Tucker-Lewis-Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation.

** = $p < .01$.

Tabelle 3

Standardisierte indirekte Effekte der Bedürfnisse nach prozeduraler und distributiver Gerechtigkeit auf die Indikatoren für die Bereitschaft zu innovativem Handeln

Skala	Bedürfnis nach	
	prozeduraler Gerechtigkeit	distributiver Gerechtigkeit
Aufgabenveränderung	.11 *	-.10 *
Ideengenerierung	.10 *	-.10 *
Persistenz	.11 *	-.10 *

Anmerkung. $N = 123$.

* = $p < 05$.

Abbildungsüberschriften

Abbildung 1. Angenommenes Strukturmodell zu den Bedürfnissen nach organisationaler Gerechtigkeit, intrinsischer Motivation sowie Indikatoren für die Bereitschaft zu innovativem Handeln.

Abbildung 2. Resultierendes Strukturmodell (Modell C) zu den Bedürfnissen nach organisationaler Gerechtigkeit, intrinsischer Motivation sowie Indikatoren für die Bereitschaft zu innovativem Handeln. (***) $p < .001$. ** $p < .01$. * $p < .05$.)



