

# Innovation durch Empowerment – eine Chance für die Führung?\*

Prof. Dr. phil. habil. Diether Gebert, Ralf Lanwehr  
Technische Universität Berlin  
Prof. Dr. Sabine Boerner  
AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr (WHL)

1. Zusammenfassung
2. Fragestellung
3. Theorie
  - 3.1 Innovationsförderliche Effekte der Situationskontrolle
  - 3.2 Negative Sekundäreffekte vergrößerter Situationskontrolle
  - 3.3 Integration als Kompensation negativer Sekundäreffekte
4. Handlungspragmatische Anmerkungen

Literatur

---

\* Der Beitrag ist eine gekürzte Fassung des Beitrags: *Gebert, D., Boerner, S. und Lanwehr, R. (2001) Innovation durch Empowerment – eine Chance ohne Risiken?*, in: *Böhler, H. und Sigloch, J. (Hrsg.), Unternehmensführung und empirische Forschung*, S. 144–175, Bayreuth 2001

# 1. Zusammenfassung

Zur Förderung der Innovativität einer Organisation werden zwar einerseits in der Literatur eine stärkere Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und partizipative Führung als Grundlagen des Empowerments und insofern eine Anhebung der Situationskontrolle für die Geführten empfohlen; de facto verbindet sich ein Empowerment, das über eine Vergrößerung der Situationskontrolle definiert ist, aber mit spezifischen Risiken (u.a. Koordinationsproblemen). Ohne eine parallele Integration durch Orientierung, Konsens und Vertrauen, die diese Risiken abpuffert, kommt es mit zunehmendem Empowerment bzw. zunehmender Anhebung der Situationskontrolle daher nicht zu einer weiteren Steigerung, sondern zu einer Senkung der resultierenden Innovativität. Der empirische Nachweis einer solchen latent kurvilinearen Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität an N=101 Organisationen legt diese Risiken offen. Mit diesem Befund sind in der Literatur verbreitete Handlungsempfehlungen zur innovationsförderlichen Organisation und Führung hinterfragt. Aus den Ergebnissen ergeben sich zugleich Folgerungen für die Theorie der Innovationsförderung und für die Methode der Innovationsforschung.

# 2. Fragestellung

In der Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass innovative Organisationen eher dezentralisiert sind, den Mitarbeitern mehr Entscheidungsautonomie gewähren und durch eine delegativ-partizipative Führung gekennzeichnet sind (Vgl. *Glynn*, Innovative genius (1996), S. 1102; *Axtell u.a.*, Shopfloor innovation (2000), S. 274 f.; *Damanpour*, Organizational innovation (1991), S.581). Innovative Organisationen sind damit durch Merkmale von Empowerment gekennzeichnet, (Vgl. *Hardy/Leiba-O'Sullivan*, The power behind empowerment (1998), S.463) die von *Burs & Stalker* (1961) als Teil-Charakteristik der „organischen“ Organisation herausgestellt wurden.

Diesen verschiedenen, in der Literatur als innovationsbedeutsam herausgestellten Organisations- und Führungsprinzipien der dezentralen Selbstregulation, der Dezentralisierung von Entscheidungsvollmachten, der Förderung der Entscheidungsautonomie, der Delegation komplexer Aufgaben und entsprechender Entscheidungsrechte sowie der partizipativen Führung ist gemeinsam, dass sich für die Geführten die Situationskontrolle vergrößert: Es steigt das Maß, in dem die Situation für die Geführten gestaltbar und beeinflussbar ist. Die Mitarbeiter haben so die Möglichkeit, Veränderungen bzw. Innovationen in ihrem Verantwortungsbe-  
reich selbständig zu erproben. Werden sie partizipativ geführt, können sie darüber hinaus auf ihre Vorgesetzten Einfluss nehmen und auf diese Weise Veränderungsprojekte initiieren. Die

nachstehenden theoretischen Überlegungen und empirischen Befunde zur Situationskontrolle sind insofern sowohl für die Organisations- als auch für die Führungsforschung bedeutsam.

Trotz immer wieder berichteter Inkonsistenzen bezüglich der empirischen Beziehung zwischen den verschiedenen Varianten der Anhebung der Situationskontrolle einerseits und der Innovativität der Organisation andererseits (Vgl. *Wolfe*, *Organizational innovation* (1994), S.424; *Fiol*, *Continuing the search for consistency in innovation research* (1996), S. 1013 f.) wird in der Regel zur Steigerung der Innovativität eine Anhebung der Situationskontrolle empfohlen und damit die Linearitätsprämisse bereits als gültig vorausgesetzt: Je mehr Situationskontrolle, desto mehr Innovativität.

Dieser Empfehlung wird nachstehend die These gegenübergestellt, dass sich durch eine Anhebung der Situationskontrolle, systematisch bedingt, auch spezifische ungeplante negative Sekundäreffekte ergeben, (Vgl. *Gebert/Boerner*, *The open and the closed corporation as conflicting forms of organization* (1999), S. 341–359.) die ein weiteres Anwachsen der Innovativität nicht nur blockieren, sondern konterkarieren, sofern die Organisation die ungeplanten negativen Sekundäreffekte nicht durch eine geeignete Gegenstrategie kompensiert (Vgl. *Hauschildt*, *Innovationsmanagement* (1997)).

Nach dieser These wäre die Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität nicht linear, sondern latent kurvilinear. Die Kurvilinearitätsannahme beschreibt hier im Unterschied zur Linearitätsannahme eine spezifische umgekehrt U-förmige Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität (mathematisch ausgedrückt also ein Polynom 2. Grades mit negativem Gewicht des quadratischen Terms).

Es ist offenkundig, dass ein Nachweis der latenten Kurvilinearität weitreichende Konsequenzen hätte. Handlungspragmatisch wären die gängigen Empfehlungen zur Anhebung der Situationskontrolle zu problematisieren, da in ihnen die potentiellen Risiken einer Vergrößerung der Situationskontrolle unterschätzt werden, sofern nicht gleichzeitig empfohlen wird, diese Risiken in spezifischer Weise systematisch abzupuffern. Forschungsmethodisch bestünde z.B. die Gefahr, dass auf der Basis bivariater Analysen die Enge der Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität aufgrund nicht berücksichtigter, aber parallel wirksamer Kompensationsstrategien überschätzt wird. Die Erfassung umgekehrt U-förmiger Beziehungen würde statistisch dagegen die Zugrundelegung quadratischer Funktionen voraussetzen. Theoriebezogen wäre das Bedingungsgefüge einer Innovationssteigerung durch Empowerment unvollständig und damit irreführend abgebildet, sofern die Risiken einer Anhebung der Situationskontrolle nicht explizit Gegenstand der Theorie sind.

Vor diesem Hintergrund wird im folgenden zunächst die These einer latent kurvilinearen Beziehung zwischen der Anhebung der Situationskontrolle und der Innovativität im einzelnen begründet. Theoriefundiert wird dargelegt, warum über eine Anhebung der Situationskontrolle mit einer Zunahme der innovationsbezogenen Initiativen zu rechnen ist, sich aber auch spezifische ungeplante negative Sekundäreffekte ergeben. Des weiteren wird begründet, dass die theoretisch postulierten Risiken einer Anhebung der Situationskontrolle über eine in spezifischer Weise definierte Gegenstrategie der Integration abgepuffert werden können. Anschließend wird die Annahme einer latent kurvilinearen Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität und entsprechend die Annahme der kompensierenden Wirkung der Integration empirisch überprüft. Auf der Basis der diskutierten Befunde werden die oben angesprochenen handlungspragmatischen, theoretischen und methodischen Konsequenzen näher erörtert.

### 3. Theorie

#### 3.1 Innovationsförderliche Effekte der Situationskontrolle

Unter Innovativität verstehen wir die Befähigung einer Organisation zur Verbesserung der bisherigen Leistungsangebote und/oder eingesetzten Verfahren (Vgl. *Glynn*. *Innovative genius* (1996), S. 1095), sowie die Befähigung zur Ausschöpfung der in der Organisation vorhandenen Innovationspotentiale. Wenn wir nachstehend von Innovativität sprechen, so denken wir damit nicht an technologische Innovationen bzw. Produktinnovationen, die von Spezialisten im Forschungs- und Entwicklungsbereich entwickelt werden. Wir denken dagegen an ablauforganisatorische Neuerungen, an Verfahrensinnovationen und neue (auch administrative) Leistungsangebote gegenüber den externen bzw. internen Kunden, die die Organisation in allen ihren Funktionsbereichen letztlich kostengünstiger, besser und schneller und damit wettbewerbsfähiger werden lassen. Diese auf der Aggregatebene der Organisation definierte Innovativität betrachten wir als Funktion der pro Zeit in der Organisation umgesetzten innovationsbezogenen Initiativen der Mitarbeiter. Die Implementationsrate ist ihrerseits u.a. eine Funktion der Situationskontrolle der Mitarbeiter.

Die Situationskontrolle beschreibt den Grad der wahrgenommenen Veränderungsfähigkeit der Situation, d.h. das Ausmaß, in dem die Organisationsmitglieder meinen, direkt durch eigenes Handeln oder indirekt über die Aktualisierung der Ressourcen anderer zur innovationsbezogenen Verbesserung der Situation beitragen zu können. Die theoretische Verknüpfung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität erfolgt auf der Basis eines von *Gebert* (1987) formulierten und von *Boerner* (1998) empirisch überprüften Modells, das seinerseits auf der

Stressbewältigungstheorie von Lazarus (1966; 1991) aufbaut. Wir betrachten die Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität zunächst also auf der desaggregierten Ebene der Person.

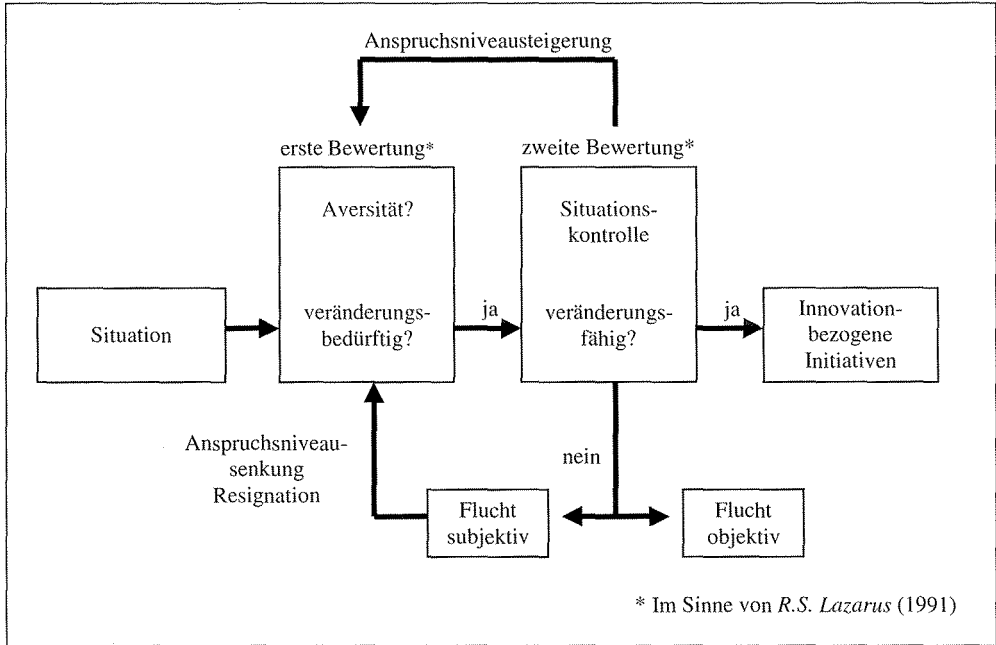


Abb. 1: Situationskontrolle als Innovationskatalysator

Wir gehen davon aus, dass einer innovationsbezogenen Initiative der Geführten ein zweifacher Bewertungsprozess vorgelagert ist. Ein Handeln, das auf eine Innovationsbezogene Verbesserung der Situation zielt, setzt voraus, dass die Situation als veränderungsbedürftig erkannt und zugleich als veränderungsfähig wahrgenommen wird (Vgl. Gebert, Führung und Innovation (1987), S. 941 – 951). Der erste Bewertungsprozess bezieht sich auf die Veränderungsbedürftigkeit der Situation: Als veränderungsbedürftig wird eine Situation dann eingestuft, wenn der Geführte eine Diskrepanz zwischen dem Sollwert und dem Istwert der betrieblichen Situation wahrnimmt. Die Höhe dieser Soll-Ist-Diskrepanz bestimmt dabei das Ausmaß der Veränderungsbedürftigkeit und damit den wahrgenommenen Bedarf an innovationsbezogenen Initiativen. Nimmt der Geführte die Situation dagegen nicht als veränderungsbedürftig wahr, so entwickelt er keine innovationsbezogenen Initiativen.

Für den Fall festgestellter Veränderungsbedürftigkeit (Istwert kleiner Sollwert) jedoch wird die Situation im Prozess der zweiten Bewertung auf Ihre Kontrollierbarkeit hin geprüft. Ergibt sich eine hinreichende Situationskontrolle, entwickelt die Person innovationsbezogene Initia-

tiven, die auf eine Verbesserung der als veränderungsbedürftig eingestuften Situation zielen. Aus diesem Grund nehmen wir eine positive Beziehung zwischen dem Grad der Situationskontrolle einerseits und der Anzahl der innovationsbezogenen Initiativen andererseits an.

Wird die Situation dagegen zwar im Rahmen der ersten Bewertung als veränderungsbedürftig, jedoch im Rahmen der zweiten Bewertung als nicht veränderungsfähig wahrgenommen und kann sich die Person dieser Situation objektiv nicht entziehen, kommt es zu einer resignativen Anpassung: Der Anspruch des Geführten an die Situation (Sollwert) wird gesenkt und/oder der Istwert der Situation wird durch Beschönigungen angehoben. Die ursprünglich vorhandene Soll-Ist-Differenz wird damit subjektiv eingeschmolzen, so dass die Situation als Folge dieser Neubewertung anschließend nicht mehr als veränderungsbedürftig eingestuft wird. In dieser Konstellation ist damit zu rechnen, dass innovationsbezogene Initiativen der Geführten ausbleiben. Eine zusätzliche Gefahr resignativer Anpassungsprozesse liegt in deren Generalisierung auch auf solche Felder, in denen Veränderungen möglich und erwünscht sind (Vgl. *Brunstein*, Entwicklung und Stand der Hilflosigkeitforschung (1996), S.853).

Die Veränderungsbedürftigkeit (Grad der Soll-Ist-Diskrepanz) und Veränderungsfähigkeit der Situation (Grad der Situationskontrolle) sind dabei multiplikativ verbunden; nimmt eine der beiden Größen den Wert Null an, tendiert die Bereitschaft zu innovationsbezogener Initiative gegen Null. Dies lässt sich unter der Perspektive der Motivation erwartungstheoretisch begründen (Vgl. *Vroom*, Work and Motivation (1964)). Mit zunehmender Veränderungsbedürftigkeit der Situation vergrößert sich der erwartete Nutzen einer Veränderungsinitiative; mit zunehmender Veränderungsfähigkeit der Situation vergrößert sich die angenommene Wahrscheinlichkeit für das Eintreten dieses Nutzens. Da der resultierende Leistungseinsatz erwartungstheoretisch generell eine Funktion des Produkts aus Nutzen und Wahrscheinlichkeit ist (Vgl. *Vroom*, Work and motivation (1964)), ist auch der innovationsbezogene Leistungseinsatz eine Funktion des Produkts aus Veränderungsbedürftigkeit und Veränderungsfähigkeit der Situation.

Wird die Situation dagegen als veränderungsbedürftig und veränderungsfähig wahrgenommen, ist mit einem hinreichenden Anreizwert innovationsbezogener Initiativen zu rechnen. Ein Führungsverhalten, das die wahrgenommene Veränderungsfähigkeit der Situation positiv beeinflusst, erweist sich deswegen auch in der empirischen Forschung als zumindest tendenziell innovationsförderlich (Vgl. *Boemer*, Work alienation and continuous improvement (1998), S. 63 – 75).

Für viele Innovationen gilt, dass Entscheidungen über Experimente und Testläufe im Rahmen des organisationalen Lernens zur Generierung u.a. neuer Wenn-Dann-Regeln (Vgl. *Cheng/Van de Ven*, Order out of chaos? (1996), S. 606), nicht dezentral, sondern nur zentral getroffen

werden können. Für diesen Fall ist es entscheidend, dass Mitarbeiter als veränderungsbedürftig Erkanntes, subjektiv und objektiv mit Aussicht auf Erfolg hierarchiebezogen nach "oben" kommunizieren können, damit sie die Situation zumindest indirekt (über die Aktualisierung der Ressourcen der Führungskräfte) als veränderungsfähig einstufen. Unter anderem liegt hier der theoretische Stellenwert einer partizipativen Führung: Es steigt die subjektive Wahrscheinlichkeit der Durchsetzbarkeit gewünschter Veränderungen. Eine dadurch geförderte Aufwärtskommunikation, die tacit knowledge öffentlich und damit im Sinne des organisationalen Lernens für andere weiterverarbeitungsfähig werden lässt, wird immer wieder als bedeutsam für Innovationen herausgestellt (Vgl. *Glynn*, *Innovative genius* (1996), S. 1103; *Grant*, *Prospering in dynamically-competitive environments* (1996), S. 378; *Cohen/Levinthal*, *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation* (1990), S. 128–152; *Lam*, *Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions* (2000), S. 491).

Insofern ist begründbar, dass die Anhebung der Situationskontrolle für die Organisationsmitglieder die Innovativität der Organisation fördert, weil resignative Anpassungsprozesse vermieden und statt dessen innovationsförderliche Initiativen der Organisationsmitglieder freigesetzt werden (Vgl. *Axtell u.a.*, *Shopfloor innovation* (2000), S. 274), die das Rohmaterial für die später auf der Ebene der Organisation resultierende Innovativität ausmachen.

## 3.2 Negative Sekundäreffekte vergrößerter Situationskontrolle

Als Folge einer vergrößerten Situationskontrolle ist jedoch zusätzlich mit ungeplanten negativen Sekundäreffekten zu rechnen. Diese negativen Sekundäreffekte führen letztlich dazu, dass zwar die Menge der innovationsbezogenen Initiativen ansteigt, gleichzeitig jedoch die Quote der umgesetzten Initiativen sinkt (vgl. *Abb. 2*), wenn die ungeplanten negativen Sekundäreffekte nicht angemessen abgepuffert werden.

Wird die Situation zunehmend als veränderungsfähig wahrgenommen, so steigen in der Regel die Ansprüche der Mitarbeiter gegenüber der bisherigen betrieblichen Praxis: In der subjektiven Bewertung des einzelnen wird der Soll-Wert angehoben und der Ist-Wert gesenkt. Mit der wahrgenommenen Veränderungsfähigkeit der Situation steigt zum einen das Kritikpotential (Absenkung des Ist-Wertes), weil Merkmale der bisherigen Situation zunehmend weniger als unveränderliche Sachzwänge interpretiert werden (Vgl. *Gebert*, *Führung und Innovation* (1987), S. 941–951). Zum anderen wird der Sollwert angehoben, weil mit angenommener Veränderungsfähigkeit der Situation die Suche nach Alternativen (z.B. durch den Vergleich mit der Situation in anderen Betrieben) aktiviert wird. Dieser Prozess der Anspruchsniveau-Steigerung kann – beziehend auf die Abbildung 1 – als positive Rückkoppelung vom zweiten Bewer-

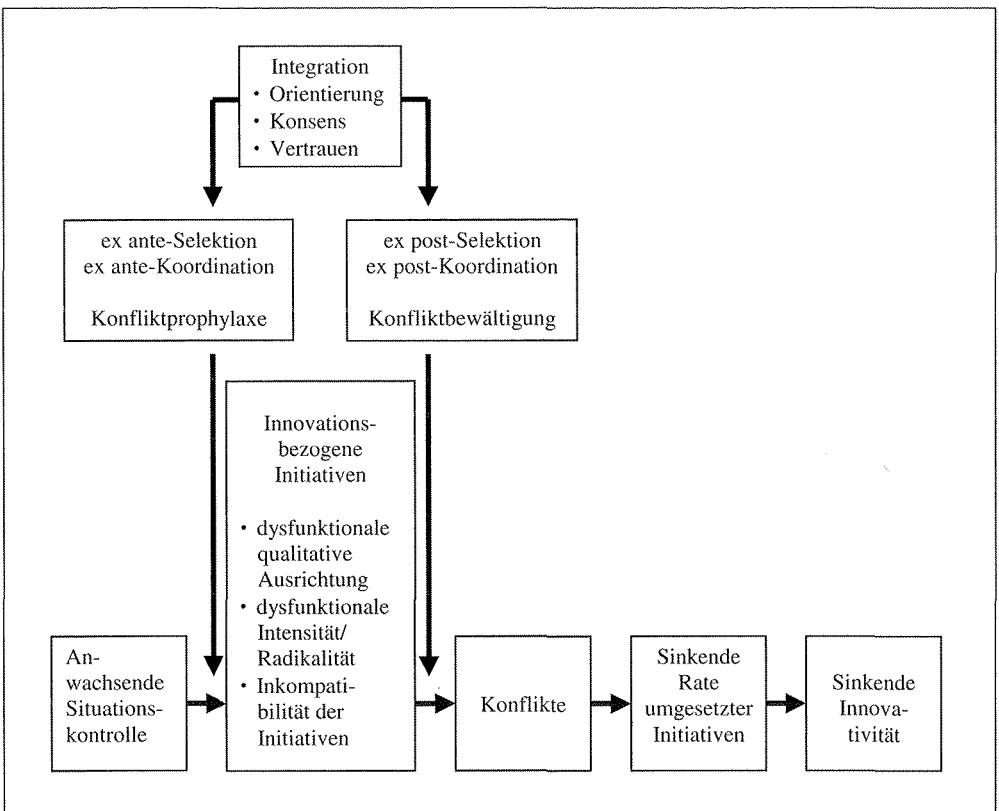


Abb. 2: Negative Sekundäreffekte größerer Situationskontrolle und ihre Kompensation durch Integration

tungsprozess auf den ersten Bewertungsprozess interpretiert werden (Vgl. Lazarus, Emotion and adaptation (1991)). Wird eine Situation als veränderungsfähiger wahrgenommen, so steigt die Tendenz, sie auch als veränderungsbedürftiger einzuschätzen. Eine Anspruchsniveausteigerung verläuft daher spiegelbildlich zu der oben beschriebenen Anspruchsniveausenkung.

Auf der Basis dieser Anspruchsniveausteigerung (Ist-Wert-Senkung und Soll-Wert-Anhebung), die unter der Perspektive der Freisetzung von Initiative zunächst einmal positiv zu bewerten ist, ergeben sich zugleich aber folgende drei ungeplante negative Sekundäreffekte:

- dysfunktionale qualitative Ausrichtung der innovationsbezogenen Initiativen. Als Widerspiegelung eines angehobenen Anspruchsniveaus steigt mit der Menge der überhaupt von den Mitarbeitern freigesetzten Veränderungsinitiativen auch die Anzahl solcher innovationsbezogener Initiativen, die nicht zielförderlich und daher nicht umsetzungswürdig sind.



- dysfunktionale Intensität der innovationsbezogenen Initiativen. Der innovationsbezogene Einsatz an Zeit und Kraft für Kompromisse wird generell als weniger faszinierend erlebt als der für „endgültige, konsequente“ Lösungen. Daher kommt es mit zunehmender Situationskontrolle im Sinne einer Ausweitung der Ansprüche in der Praxis häufig zu „Alles-oder-Nichts“- und „Jetzt-oder-Nie“-Einstellungen, die eher radikale Veränderungsimpulse freisetzen (Vgl. *Gebert*, Führung und Innovation (1987), S. 941 – 951).
- dysfunktionale Inkompatibilität der innovationsbezogenen Initiativen. Eine Anhebung der Situationskontrolle bringt die Gefahr mit sich, dass die unterschiedlichen innovationsbezogenen Initiativen, die in autonomer Eigenverantwortlichkeit von den einzelnen Entscheidungsträgern in ihren Funktionsbereichen erprobt werden, inhaltlich und zeitlich nicht hinreichend untereinander abgestimmt sind. Dieses Risiko wird in der Literatur unter dem Stichwort der Autonomiekosten der Dezentralisierung (Vgl. *Frese*, Grundlagen der Organisation (1998)) diskutiert.

Alle drei Effekte (dysfunktionale qualitative Ausrichtung, dysfunktionale Intensität und dysfunktionale Inkompatibilität der innovationsbezogenen Initiativen) führen dazu, dass mit zunehmender Situationskontrolle nicht nur die Anzahl der zielförderlichen, sondern auch die Anzahl der zielgefährdenden innovationsbezogenen Initiativen zunimmt. Überwiegt die Anzahl der zielgefährdenden Initiativen die Anzahl der zielförderlichen Initiativen, so sinkt die Implementationsrate. Die Entstehung dieser Konstellation ist wie folgt zu erklären:

Die drei negativen Sekundäreffekte implizieren nachträgliche Entscheidungen über die Modifikation oder die Ablehnung innovationsbezogener Initiativen. Diese Entscheidungen erfordern eindeutige Selektionskriterien. Da das Vorhandensein solcher Selektionskriterien nicht vorausgesetzt werden kann, kommt es im Zuge der Modifikations- oder Ablehnungsentscheidungen zu Konflikten. Dies gilt auch deshalb, weil die Modifikations- oder Ablehnungsentscheidungen Enttäuschungen bei denjenigen Mitarbeitern auslösen, die diese Initiativen entwickelt haben. Da Sachkonflikte zwar analytisch von Beziehungskonflikten unterscheidbar sind (Vgl. *Jehn*, A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict (1995), S. 268), sich jedoch häufig wechselseitig verstärken (Vgl. *Pelled*, Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes (1996), S. 625) ist mit Konflikteskalierungen zu rechnen. Im Zuge der Konflikteskalierungen werden auch bisher möglicherweise respektierte Selektionskriterien an Akzeptanz und Verbindlichkeit verlieren. Das dadurch größer werdende Maßstab-Vakuum wird zunehmend durch Machteinsatz und Mikropolitik geschlossen (Vgl. *Pfeffer*, Managing with Power (1992); *Burns/Stalker*, The management of innovation (1961)). Auf diese Weise steigt die Gefahr, dass zielförderliche innovationsbezogene Initiativen abgelehnt und zielgefährdende Initiativen akzeptiert werden: die Implementationsrate sinkt.

Die Anhebung der Situationskontrolle erweist sich damit als eine Janus-köpfige Strategie, da die ungeplanten negativen Sekundäreffekte Prozesse freisetzen, die die positiven „Haupt-Effekte“ verdrängen. Will man eine solche Entwicklung vermeiden, so kommt es auf eine innovationsförderliche Konfliktprophylaxe und Konfliktbearbeitung an (vgl. *Abb. 2*). Hierauf zielt die kompensierende Gegenstrategie der Integration.

### **3.3 Integration als Kompensation negativer Sekundäreffekte**

Wir nehmen an, dass die negativen Sekundäreffekte der Situationskontrolle durch Integration kompensiert werden können. Das Konstrukt „Integration“ umschließt nach unserem Verständnis kognitive und evaluativ-emotionale Aspekte. Die kognitive Seite der Integration („Orientierung“) bezieht sich auf die Klarheit der strategischen Ausrichtung der Organisation (Klarheit in Grundsatzfragen der Zielorientierung und der Organisationspolitik). Die evaluativ-emotionale Seite der Integration bezieht sich zum einen auf den Grad, in dem die strategische Ausrichtung der Organisation von allen geteilt wird („Konsens“) und insofern positiv bewertet wird. Zum zweiten bezieht sich die evaluativ-emotionale Seite der Integration auf den Grad, in dem man sich als Ausdruck einer klaren gemeinsamen strategischen Ausrichtung (im Sinne eines Positiv-Summenspiels) wechselseitig vertrauen kann und sich insofern emotional integriert fühlt („Vertrauen“). Die genannten Aspekte spiegeln demnach dasselbe Konstrukt „Integration“ lediglich aus unterschiedlichen Perspektiven wider.

Die kompensierenden Effekte der so definierten Integration erklären wir wie folgt: Integration stützt zum ersten die Prozesse der Vorab-Selektion und Vorab-Koordination der innovationsbezogenen Initiativen, die eine Konfliktprophylaxe darstellen.

Orientierung, definiert über die Klarheit der strategischen Ausrichtung der Organisation, stellt eine Seite der Integration dar. Die Klarheit der strategischen Ausrichtung definiert die Richtung und den kognitiven Lösungsraum für zu entwickelnde innovationsbezogene Initiativen und setzt damit der Entfaltung von Initiative auch kognitive Grenzen. Innovationsinitiativen werden in Kenntnis der langfristigen Organisationsausrichtung zielgerichteter, maßvoller und besser untereinander abgestimmt vorselektiert.

Ergänzend erforderliche interpersonale Vorab-Koordinationsprozesse werden zusätzlich durch die evaluativ-emotionalen Aspekte der Integration („Konsens“ und „Vertrauen“) erleichtert.

Durch Konsens kommt es nicht zu Grundsatzdebatten, wenn spezifische Innovationsinitiativen bei der Vorab-Koordination modifiziert oder abgelehnt werden müssen.

Vertrauen als dritter Aspekt der Integration definiert sich als die wechselseitige Bereitschaft, Verletzbarkeit zu akzeptieren (Vgl. *Deutsch, The resolution of conflict (1973); Rippberger, Ökonomik des Vertrauens (1998), S. 45*). Vertrauen reflektiert im Kontext von Positivsummenspielen die Erfahrung wechselseitiger Fairness und Verlässlichkeit (Vgl. *Rousseau u.a., A cross-discipline view of trust (1998), S. 401*). Diese Erfahrung reduziert die Wahrscheinlichkeit, dass im Rahmen der Vorab-Koordination wechselseitig mikropolitische Intentionen zugeschrieben werden, wenn über die Änderung oder Ablehnung der innovationsbezogenen Initiativen diskutiert wird.

Integration verbindet sich damit über die Förderung der Vorab-Selektion und Vorab-Koordination der innovationsbezogenen Initiativen im ‚Ergebnis mit folgendem Effekt: Es sinkt die Anzahl dysfunktionaler innovationsbezogener Veränderungsinitiativen, so dass die Rate erfolgreicher Innovationsumsetzungen steigt.

Integration ist zusätzlich aus einem weiteren Grund erforderlich. Selbst bei hochausgeprägter Orientierung und hochausgeprägtem Konsens und Vertrauen sinkt die Menge zielgefährdender innovationsbezogener Initiativen nicht auf Null. Dies ist allein deswegen auszuschließen, weil der durch die Orientierung vorgegebene kognitive Lösungsraum für die zu entwickelnden innovationsbezogenen Initiativen zwar Grenzen aufzeigt; der Lösungsraum ist aber nach wie vor interpretationsbedürftig und bleibt in gewissem Umfang mehrdeutig.

Auch aus diesem Grund stellt sich in der Praxis nicht nur das Erfordernis einer ex ante-Selektion und ex ante-Koordination, sondern ergänzend auch das Erfordernis einer ex post-Selektion und ex post-Koordination und einer entsprechenden Bewältigung der dabei auftretenden Konflikte, wenn es darum geht, über Ablehnungen und Änderungsaufgaben in Bezug auf bestimmte innovationsbezogene Initiativen zu entscheiden. Berücksichtigt man die Gründe, die oben dafür angegeben wurden, dass im Rahmen unvermeidbarer nachträglicher Entscheidungen über die Modifikation oder die Ablehnung innovationsbezogener Initiativen die Rate der erfolgreich umgesetzten Initiativen sinkt, so wird deutlich, dass die Gegenstrategie der Integration auch für die Implementationsrate günstig ist, weil sie die Konfliktbewältigung fördert.

Mit zunehmender Integration werden zusammenfassend durch eine Unterstützung der Konfliktprophylaxe und der späteren Konfliktbewältigung die ungeplanten negativen Effekte einer Anhebung der Situationskontrolle wirkungsvoll kompensiert. Dies bedeutet aber zugleich: Ohne einen derartigen Puffer kann eine Organisation in Schwierigkeiten geraten, die die Innovationsfähigkeit erheblich gefährden können.

Diese Hypothese bestätigt sich, wie die nachstehende Abbildung zeigt.

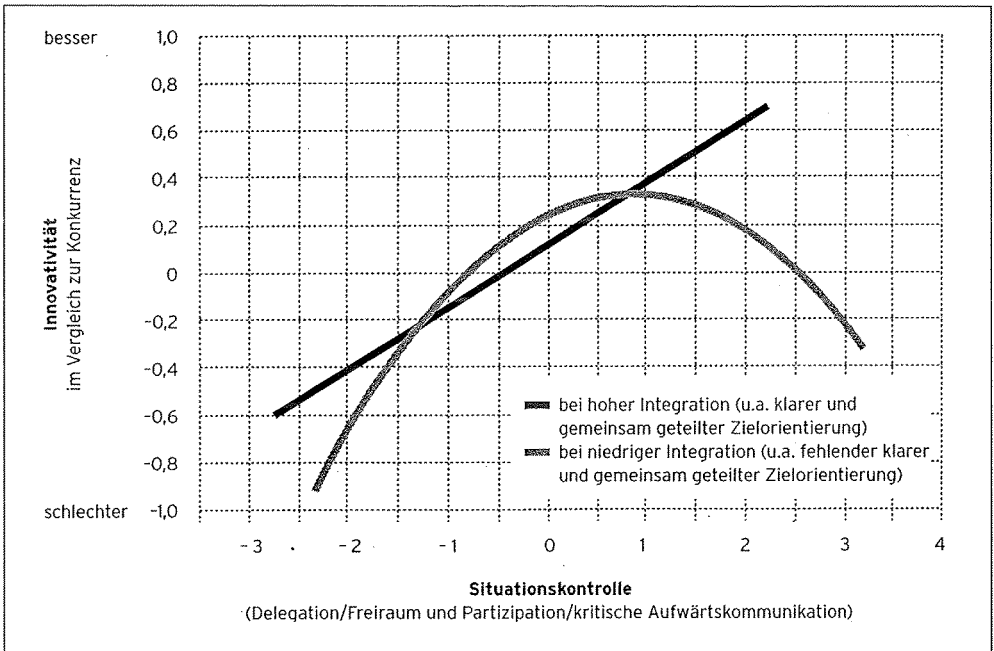


Abb. 3: Integration als Puffer der Risiken von Situationskontrolle

#### 4. Handlungspragmatische Anmerkungen

Der empirische Aufweis der latenten Kurvilinearität der Beziehung zwischen Situationskontrolle und Innovativität hat verschiedene Implikationen. Die häufig empfohlenen Vorgehensweisen der dezentralen Selbstregulation, der Dezentralisierung von Entscheidungsvollmachten, der Förderung von Entscheidungsautonomie und Empowerment sowie der partizipativen Führung verbinden sich, da sie eine Anhebung der Situationskontrolle implizieren, nicht nur mit Chancen, sondern auch mit Risiken, die in der Literatur bisher weniger diskutiert werden.

Bezogen auf die Innovativität kann die Situationskontrolle dabei nicht nur zu klein, sondern, ohne geeignete Kompensation, auch zu groß sein. Vor einer Verabsolutierung der Strategien der dezentralen Selbstregulation, der Förderung von Entscheidungsautonomie usw. haben – wengleich in einer anderen Terminologie – bereits *Burns & Stalker* (1961) und später *Alderfer* (1980) und *Brown* (1980) gewarnt. Dieses Problem durch eine Dosierung der Situationskontrolle lösen zu wollen, erweist sich auf der handlungspragmatischen Ebene als sehr schwierig. Zumal dem Praktiker keine klare Messlatte für die Größe der Situationskontrolle zur Verfügung steht und die Lage des Optimum-Punktes ex ante unbekannt ist, kann der Praktiker häu-

fig nur ex post reagieren, wenn innovationsbezogene Initiativen entweder versanden oder in unsteuerbar anmutende Destabilisierungen der Organisation übergehen. Es kommen nicht selten die zitierten – speziell bei jüngeren Mitarbeitern – beobachtbare „Alles-oder-Nichts“-Mentalität sowie das „Jetzt-oder-Nie“-Denken hinzu, aufgrund derer die Organisationsmitglieder nicht bereit sind, sich mit geringen Anhebungen ihrer Situationskontrolle zufriedenzugeben.

Statt der Dosierungsstrategie empfiehlt sich insofern eher die Kompensationsstrategie. Die Förderung von Orientierung, Konsens und Vertrauen scheint das Gegengewicht zu sein, das ein Umschlagen von Initiative-Freisetzung und Wandel in Konflikteskalierung, Destabilisierung und Paralyse verhindert. Unter dieser Voraussetzung gilt, dass die Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität tatsächlich linear ist und nicht nur als linear erscheint, dass also die Innovativität mit zunehmender Situationskontrolle nicht wieder absinkt, sondern weiter ansteigt.

Anwendungsbezogen hat hier die transformationale Führung, operationalisiert im Sinne von *Avolio & Bass* u.a. (1999), ihren Stellenwert. Über den Vertrauensvorschuss des Führenden gegenüber den Geführten wird ein Vertrauenspotential aufgebaut; über die inspirierende gemeinsame Zukunftsvision werden einerseits Orientierung ermöglicht und andererseits Konsenspotentiale aufgebaut. Auf diesem Wege können die Risiken einer z.B. durch Delegation und Partizipation vermittelten Anhebung der Situationskontrolle kompensiert werden.

## Literatur

- Alderfer, C.P.*, Consulting to Unbounded Systems, in: *Alderfer, C.P./Cooper, C.L.* (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Processes*, Bd. 2, Chichester 1980, S. 267–295.
- Armbrüster, T./Gebert, D.*, *Uncharted Territories of Organizational Research: The case of Karl Popper's Open Society and its Enemies*, *Organization Studies* 2001.
- Avolio, B.J./Bass, B.M./Jung, D.I.*, Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 1999, S. 441–462.
- Axtell, C.M./Holman, D.J./Unsworth, K.L./Wan, T.D./Waterson, P.E.*, Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2000, S. 265–285.
- Boerner, S.*, Work alienation and continuous improvement, in: *Boer, H./Gieskes, J.* (Hrsg.), *Continuous improvement – From idea to reality*, Enschede 1998, S. 63–75.
- Bouchikhi, H.*, Living with and building on complexity: A constructivist perspective on organizations, *Organization* 1998, S. 217–231.

- Brown, L.D.*, Planned change in underorganized systems, in: *Cummings, T.G./Gieskes, J.* (Hrsg.), *Systems Theory for Organizational Development*, Chichester 1980, S. 181–203.
- Brown, S.L./Eisenhardt, K.M.*, The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, *Administrative Science Quarterly* 1997, S. 1–34.
- Brunstein, J.C.*, Entwicklung und Stand der Hilflosigkeitsforschung, in: *Kuhl, J./Heckhausen, H.* (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*, Band 4: Motivation, Volition und Handlung, Göttingen 1996, S. 847–873.
- Bums, T./Stalker G.M.*, *The management of innovation*. London 1961.
- Cheng, Y.T./Van de Ven, A.H.*, Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science* 1996, S. 593–614.
- Cohen, W.M./Levinthal, D.A.*, Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly* 1990, S. 128–152.
- Cooper, R.G./Kleinschmidt, E.J.*, Benchmarking the firm's critical success factors in new product development, *Journal of Product Innovation Management* 1995, S. 374–391.
- Damanpour, F.*, Organizational innovation: A meta-analysis of effect of determinants and moderators, *Academy of Management Review* 1991, S. 555–590.
- Deutsch, M.*, *The resolution of conflict*, London 1973.
- Dougherty, D.*, Organizing for innovation, in: *Clegg, S. R./Hardy, C./Nord, W.R.* (Hrsg.), *Handbook of organization studies*, London 1996, S. 425–439.
- Fiol, C.M.*, Squeezing harder doesn't always work: Continuing the search for consistency in innovation research, *The Academy of Management Review* 1996, S. 1012–1021.
- Frese, E.*, *Grundlagen der Organisation: Konzept-Prinzipien-Strukturen*, Wiesbaden 1998.
- Fuller, J.B./Coleman, E.P./Patterson, K.H./Stringer, D.*, A Quantitative review of research on charismatic leadership, *Psychological Reports* 1996, S.271–287.
- Gebert, D.*, Führung und Innovation. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 1987, S. 941–951.
- Gebert, D./Boerner, S.*, *Manager im Dilemma – Abschied von der offenen Gesellschaft?*, Frankfurt am Main 1995.
- Gebert, D./Boerner, S.*, The open and the closed corporation as conflicting forms of organization, *The Journal of Applied Behavioral Science* 1999, S.341–359.
- Gebert, D./Boerner, S./Lanwehr, R.*, Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: "Je mehr, desto besser?", *Die Betriebswirtschaft* 2001, S. 204–222.
- Gebert, D./Steinkamp, T.*, *Innovativität und Produktivität durch betriebliche Weiterbildung*, Stuttgart 1990.
- Glynn, M.A.*, Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to Innovation, *The Academy of Management Review* 1996, S. 1081–1111.

- Grant, R.M.*, Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science* 1996, S. 375–387.
- Greenwood, R./Hinings, C.R.*, Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism, *The Academy of Management Review* 1996, S. 1022–1054.
- Hardy, C./Leiba-O'Sullivan, S.*, The power behind empowerment: Implications for research practice, *Human Relations* 1998, S. 451–483.
- Hauschildt, J.*, Innovationsmanagement, München 1997.
- Jehn, K.A.*, A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict, *Administrative Science Quarterly* 1995, S. 256–282.
- Katz, D./Kahn, R.L.*, The social psychology of organizations. New York 1978.
- Keller, R. T.*, Transformational Leadership and the Performance of Research and development project groups, *Journal of Management* 1992, S. 489–501.
- Lam, A.*, Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework, *Organization Studies* 2000, S. 487–514.
- Lazarus, R.S.*, Psychological stress and the coping process, New York 1966.
- Lazarus, R.S.*, Emotion and adaptation, New York 1991.
- Lowe, K.B./Kroeck, K.G./Sivasubramaniam, N.*, Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analysis review of the MLQ literature, *Leadership Quarterly* 1996, S. 385–425.
- Pelled, L.H.*, Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory, *Organization Science* 1996, S. 615–631.
- Pfeffer, R.J.*, Managing with Power, Boston 1992.
- Rippberger, T.*, Ökonomik des Vertrauens, Tübingen 1998.
- Rousseau, D./Sitkin, S.B./Burt, R.S./Camerer, C.*, Not so Different After All: A cross-discipline view of trust, *The Academy of Management Review* 1998, S. 393–404.
- Van de Ven, A.H.*, Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science* 1999, S. 590–617.
- Volberda, H. W.*, Toward the flexible form: How to remain vital in hyper-competitive environments, *Organization Science* 1996, S. 359–374.
- Vroom, V.H.*, Work and motivation, New York 1964.
- Wolfe, B.*, Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions, *Journal of Management Studies* 1994, S. 405–431