Erschienen in: Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation / Dirk Sauerland ... - Lahr : AKAD Wiss. Hochschule, 2003. - S. 28-43. - (Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr ; 4). - ISBN 3-937727-03-5

SABINE BOERNER*

Empowerment und Innovation – zur Notwendigkeit eines betrieblichen Balance-Managements

Abstract 29

1 Einleitung 30

2 Chancen des Empowerment – innovationsförderliche Effekte der Situationskontrolle 31

3 Grenzen des Empowerment – negative Sekundäreffekte der Situationskontrolle 33

4 Was tun? Konflikte vermeiden oder lösen durch Integration 35

5 Schlussfolgerung: Innovationsförderung durch Balance aus Empowerment und Integration 39

Literatur 40

Anhang 42

* Prof. Dr. Sabine Boerner, AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr GmbH,
Lehrstuhl für Personalmanagement und Interkulturelles Management, Hohbergweg 15-17, 77933 Lahr

Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS)
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-237749

Abstract

Mit dem Stichwort „Empowerment“ verbinden sich in der Praxis Strategien wie Partizipation, Dezentralisierung, Delegation von Verantwortung, Führung von unten – kurz: die Erhöhung der Freiheitsgrade für die Mitarbeiter. Dass individuelle Freiheiten der Mitarbeiter dazu beitragen, Innovationen zu fördern, ist in der betrieblichen Praxis längst kein Geheimnis mehr. Deshalb zeichnen sich innovative Organisationen u. a. durch die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und eine partizipative Führung aus. Weniger wird allerdings über die Risiken solcher Strategien diskutiert: Individuelle Freiheiten fördern zwar eine Vielzahl innovativer Vorschläge; die Umsetzung dieser Vorschläge kann jedoch an Konflikten scheitern. Wie verhalten sich Organisationen angesichts dieses Dilemmas? Reduziert man individuelle Freiheiten, schüttet man das Kind mit dem Bade aus: die Zahl innovativer Vorschläge reduziert sich ebenfalls. Eine vielversprechendere Strategie besteht darin, einerseits Freiheitsgrade durch Empowerment zu gewähren, dabei aber andererseits dafür zu sorgen, dass Konflikte vermieden oder bewältigt werden können. Dass und wie Organisationen dies tun, wird in diesem Beitrag an einer Stichprobe von N = 101 Organisationen demonstriert.

1 Einleitung

Wenn in der Literatur empfohlen wird, zur Steigerung der Innovativität die Freiheitsgrade der Organisationsmitglieder zu erhöhen (Glynn 1996; Axtell u.a. 2000), so liegt dem folgende Annahme zugrunde: Je größer die Autonomie der Mitarbeiter, desto innovativer die Organisation. Angenommen wird also eine *lineare* Beziehung zwischen der Autonomie der Organisationsmitglieder und der Innovativität der Organisation. Berücksichtigt man jedoch, dass eine Anhebung der Freiheitsgrade auch zu ungeplanten negativen Sekundäreffekten (wie z.B. Konflikten) führen kann, so muss die Annahme einer linearen Beziehung korrigiert werden: Mit zunehmenden Freiheitsgraden der Mitarbeiter steigt zwar die Innovativität der Organisation zunächst an; von einem bestimmten Niveau an führt eine weitere Anhebung der Freiheitsgrade jedoch aufgrund der zunehmenden Konflikte wieder zu *abnehmender* Innovativität. Mit anderen Worten: Die Beziehung zwischen individueller Autonomie und organisationaler Innovativität ist also nicht linear, sondern verläuft (umgekehrt) kurvenförmig und ist somit *kurvilinear*– sofern die Organisation keine geeigneten Gegenmaßnahmen ergreift.

Nachfolgend wird zunächst erörtert, welche positiven Effekte, aber auch welche negativen Sekundäreffekte die Anhebung der Freiheitsgrade durch Empowerment auf die organisationale Innovativität hat. Anschließend wird gezeigt, wie diese negativen Sekundäreffekte durch die Gegenstrategie der Integration (genauer: über die Vermittlung von Orientierung, Konsens und Vertrauen) aufgefangen werden können.

2 Chancen des Empowerment – innovationsförderliche Effekte der Situationskontrolle

Innovationsförderliches Verhalten der Geführten hängt davon ab, wie sie ihre betriebliche Situation einschätzen (Gebert 1987). Die Mitarbeiter müssen die Situation erstens als veränderungs*bedürftig* erkannt haben und zweitens als veränderungs*fähig* bewerten.

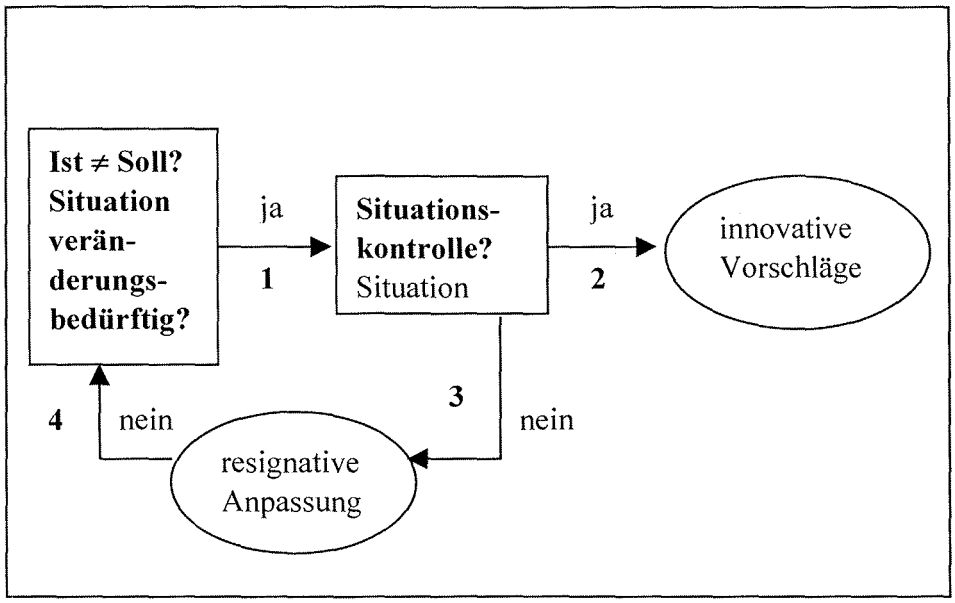

Abbildung 1: Situationskontrolle als Innovationskatalysator

Als veränderungsbedürftig erscheint die Lage immer dann, wenn der tatsächliche Istwert der betrieblichen Situation unter dem denkbaren Sollwert des Mitarbeiters liegt. In diesem Fall hat er den Eindruck, dass die betriebliche Situation um vieles besser sein könnte (vgl. Pfeil 1 in Abb. 1). Daher überprüft der Mitarbeiter anschließend, inwieweit die Situation aus seiner Sicht veränderungs*fähig* ist. Das Ausmaß, in dem er meint, zur Verbesserung der Situation beitragen zu können, wird als *Situationskontrolle* bezeichnet (Lazarus 1991). Die Situationskontrolle des Mitarbeiters bezieht sich nicht nur direkt auf seine eigenen Kompetenzen. Der Mitarbeiter besitzt auch dann Situationskontrolle, wenn er Verbesserungsvorschläge, die er nicht selbst umsetzen kann, mit Aussicht auf Erfolg nach "oben" gegenüber seinem Vorgesetzten kommunizieren kann.

Eine solche Aufwärtskommunikation ist bedeutsam für Innovationen, weil sie „tacit knowledge“ der Organisationsmitglieder öffentlich macht und damit im Sinne des organisationalen Lernens für andere nutzbar werden lässt (Glynn 1996; Cohen & Levinthal 1990; Lam 2000).

Bei hoher Situationskontrolle ist damit zu rechnen, dass der Mitarbeiter innovative Vorschläge entwickelt, die auf eine Verbesserung der Situation zielen (vgl. Pfeil 2). Innovative Vorschläge der Mitarbeiter begünstigen ablauforganisatorische Neuerungen, Verfahrensinnovationen und neue Leistungsangebote gegenüber externen und internen Kunden. Sie lassen die Organisation in allen Funktionsbereichen letztlich kostengünstiger, besser und schneller und damit wettbewerbsfähiger werden. Aus diesem Grund ist zunächst die folgende Annahme plausibel: Je größer die Situationskontrolle der Mitarbeiter, desto innovativer die Organisation.

Bewertet der Mitarbeiter dagegen die Situation zwar als veränderungsbedürftig, schätzt sie jedoch im Rahmen der zweiten Bewertung als *nicht* veränderungsfähig ein, kommt es zu einer *resignativen Anpassung* (vgl. Pfeil 3): Der Mitarbeiter reduziert seinen Anspruch an die Situation („Woanders ist es auch nicht besser“) und/oder beschönigt die Lage („So schlimm ist es hier auch wieder nicht“). Die ursprünglich vorhandene Soll-Ist-Abweichung wird damit reduziert – allerdings nicht durch eine *tatsächliche* Verbesserung, sondern lediglich durch eine *subjektive* Umbewertung der Situation. Als Folge dieser Neubewertung schätzt der Mitarbeiter die – objektiv unveränderte (!) – Situation anschließend auch nicht mehr als veränderungsbedürftig ein (vgl. Pfeil 4). In dieser Konstellation ist damit zu rechnen, dass innovative Vorschläge des Geführten ausbleiben.

3 Grenzen des Empowerment – negative Sekundäreffekte der Situationskontrolle

Ein Mehr an Situationskontrolle birgt andererseits die Gefahr, die Geister, die man zur Förderung der Innovativität rief, nun nicht mehr loszuwerden: Je mehr die Mitarbeiter die Situation für veränderungsfähig halten, desto mehr steigen in der Regel ihre Ansprüche an die betriebliche Realität. Wenn sie die betrieblichen Bedingungen nicht mehr als unveränderliche „Sachzwänge" interpretieren, werden sie diese kritischer beleuchten als zuvor (= Absenkung des Ist-Wertes). Darüber hinaus beginnen sie verstärkt mit der Suche nach Alternativen, z. B. durch den Vergleich mit der Situation in anderen Betrieben, so dass ihr individueller Soll-Wert steigt. Eine solche Steigerung der Ansprüche führt zu ungeplanten negativen Sekundäreffekten (vgl. Abb. 2):

– *Nicht jede Idee ist gut – inhaltliche Ausrichtung* der innovativen Vorschläge. Steigt die Menge der insgesamt von den Mitarbeitern vorgeschlagenen Veränderungsinitiativen, so steigt unweigerlich auch die Anzahl solcher Vorschläge, die nicht zielförderlich sind und daher nicht umgesetzt werden können.

– *Alles oder Nichts – Radikalität* der innovativen Vorschläge. Der Einsatz an Zeit und Kraft für Kompromisse ist weniger faszinierend als das Engagement für „endgültige, konsequente" Lösungen. Mit zunehmender Situationskontrolle kommt es im Sinne einer Ausweitung der Ansprüche daher in der Praxis häufig zu „Alles-oder-Nichts"- und „Jetzt-oder-Nie"-Einstellungen, die eher radikale Veränderungsimpulse freisetzen (Gebert 1987).

– *Nicht alles passt zusammen – Unvereinbarkeit* der innovativen Vorschläge. Erhöht man die Situationskontrolle, so werden von den einzelnen Entscheidungsträgern in ihren Funktionsbereichen eigenverantwortlich Verbesserungsvorschläge erprobt. Dabei besteht die Gefahr, dass diese unterschiedlichen innovativen Vorschläge inhaltlich und zeitlich nicht hinreichend aufeinander abgestimmt sind. Dieses Risiko wird in der Literatur unter dem Stichwort der Autonomiekosten der Dezentralisierung (Frese 1998) diskutiert.

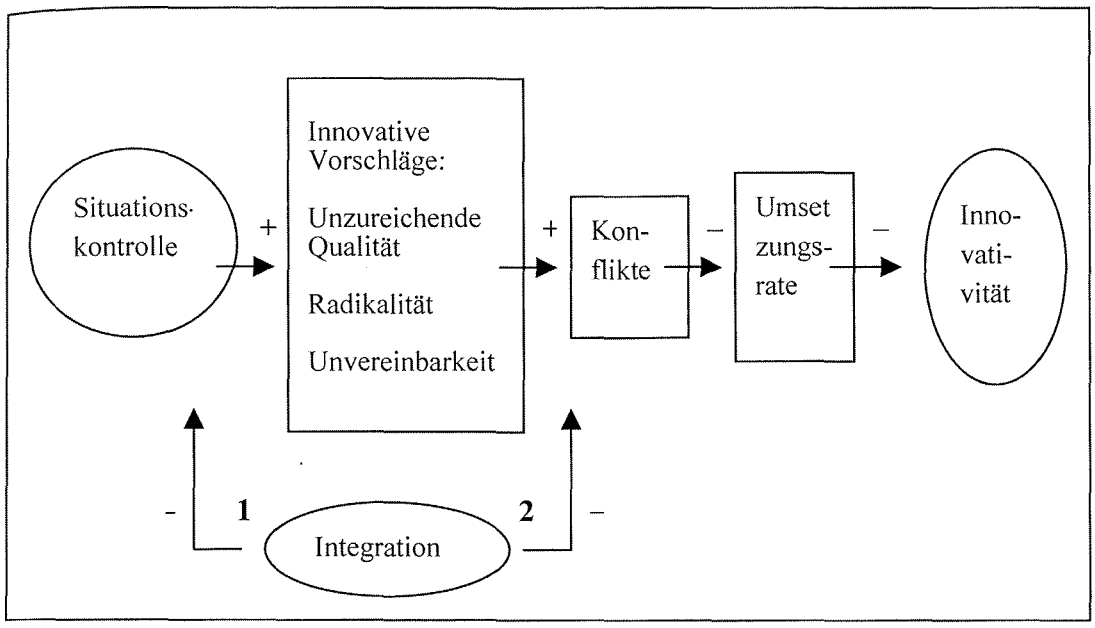

Abbildung 2: Negative Sekundäreffekte größerer Situationskontrolle und ihre Kompensation durch Integration

Diese negativen Sekundäreffekte führen insgesamt dazu, dass mit zunehmender Situationskontrolle nicht nur die Anzahl der zielförderlichen Vorschläge zunimmt, sondern auch die Anzahl der *zielgefährdenden* innovativen Vorschläge. Aus diesem Grund wird es erforderlich sein, einige der innovativen Vorschläge zu korrigieren oder gar abzulehnen. Dabei kann nicht vorausgesetzt werden, dass für derartige Entscheidungen eindeutige Kriterien existieren. So kommt es im Zuge der Veränderungs- oder Ablehnungsentscheidungen zu Konflikten. Dies gilt auch deshalb, weil die erforderlichen Entscheidungen Enttäuschungen bei denjenigen Mitarbeitern auslösen, die diese Vorschläge entwickelt haben.

Da Konflikte häufig nicht auf die Sachebene beschränkt bleiben, sondern in Beziehungskonflikte übergehen (Pelled 1996), ist damit zu rechnen, dass Konflikte in dieser Situation leicht eskalieren. Im Zuge dieser Konflikteskalierungen werden möglicherweise auch solche Entscheidungskriterien an Akzeptanz und Verbindlichkeit verlieren, die bisher von den Mitarbeitern respektiert wurden. Das immer größer werdende Kriterien-Vakuum wird zunehmend durch den Einsatz von Macht und Mikropolitik geschlossen (Pfeffer 1992). In dieser Konstellation steigt die Wahrscheinlichkeit, dass *falsche* Entscheidungen getroffen werden: Zieförderliche innovative Vorschläge werden abgelehnt, zielgefährdende innovative Vorschläge werden dagegen akzeptiert. Sobald die Anzahl der zielgefährdenden Vorschläge die Anzahl der zielförderlichen Vorschläge übersteigt, sinkt die Umsetzungsrate der innovativen Vorschläge.

4 Was tun? Konflikte vermeiden oder lösen durch Integration

Will man vermeiden, dass die oben beschriebenen negativen Sekundäreffekte einer Anhebung der Situationskontrolle die positiven, innovationsförderlichen Haupteffekte verdrängen, so kommt es auf eine Vermeidung bzw. eine Lösung der entstehenden Konflikte an (vgl. Abb. 2). Hierauf zielt die Gegenstrategie der Integration, die die Teilaspekte Orientierung, Konsens und Vertrauen umfasst.

Sagen, wo's langgeht – Orientierung. Orientierung wird hier definiert über die Klarheit der strategischen Zielsetzung der Organisation. Eine klare Orientierung gibt die Richtung für die innovativen Vorschläge vor und setzt damit der Vorstellungskraft bei der Entfaltung von Initiativen Grenzen. Ist die langfristige Ausrichtung der Organisation bekannt, so stimmen die Mitarbeiter ihre Innovationsinitiativen im Vorhinein zielgerichteter, maßvoller und besser untereinander ab.

An einem Strang ziehen – Konsens. Wir definieren Konsens über den Grad der Einigungsfähigkeit innerhalb der Organisation in Grundsatzfragen. Durch einen Konsens der Mitarbeiter in Grundsatzfragen kommt es nicht zu Grundsatzdebatten, wenn einzelne innovative Vorschläge verändert oder abgelehnt werden müssen.

Vertrauen statt Misstrauen. Vertrauen definiert sich als die wechselseitige Bereitschaft, Verletzbarkeit zu akzeptieren (Deutsch 1973; Rippberger 1998). Vertrauen reflektiert die Erfahrung von Fairness und Verlässlichkeit (Rousseau u.a. 1998). Diese Erfahrung reduziert die Wahrscheinlichkeit, dass die Mitarbeiter einander mikropolitische Intentionen zuschreiben, wenn über die Änderung oder Ablehnung der innovationsbezogenen Initiativen diskutiert wird.

Durch Integration wird somit zum einen eine *Vorab-Selektion* und *Vorab-Koordination* der innovativen Vorschläge erreicht. Damit sinkt die Anzahl ungeeigneter Veränderungsinitiativen. Die Integration wirkt also im Sinne einer *Konfliktvermeidung* (vgl. Pfeil 1 in Abb. 2). Allerdings: Selbst bei hoch ausgeprägter Integration reduziert sich die Menge zielgefährdender innovativer Vorschläge nicht auf Null. Aus diesem Grund sind in der Praxis ergänzend eine *Nach-Selektion* und eine *Nach-Koordination* notwendig, um die Konflikte zu lösen, die bei Entscheidungen über die Veränderung oder Ablehnung bestimmter Vorschläge entstehen. Eine ausgeprägte Integration der Mitarbeiter fördert eine konstruktive *Lösung* der entstehenden Konflikte (vgl. Pfeil 2 in Abb. 2).

Fazit: Durch Integration (vermittelt über Orientierung, Konsens und Vertrauen) werden die ungeplanten negativen Effekte einer Anhebung der Situationskontrolle wirkungsvoll kompensiert, weil sie die Konfliktvermeidung *und* die spätere Konfliktlösung unterstützt. Dies bedeutet aber zugleich: Ohne den Puffer Integration kann eine Organisation in Schwierigkeiten geraten, die ihre Innovationsfähigkeit erheblich gefährden können. Organisationen, die mit zunehmender Anhebung der Situationskontrolle *keine* kompensierenden Gegenmaßnahmen ergreifen, gehen nach diesem Denkansatz das Risiko ein, nicht länger wettbewerbsfähig zu sein.

Der Zusammenhang zwischen der Situationskontrolle der Mitarbeiter einerseits und der Innovativität der Organisation andererseits wurde in einer empirischen Untersuchung von Führungskräften aus 101 Organisationen untersucht. Die Befragten wurden gebeten, das Ausmaß an Situationskontrolle und Integration sowie die Innovativität ihrer jeweiligen Organisationen in einem Fragebogen einzustufen (vgl. Gebert, Boerner & Lanwehr 2001; 2003). Die interne Konsistenz dieser Skalen erwies sich als ausreichend hoch (vgl. Tabelle 1 im Anhang).

Die Auswertung der Daten erfolgte in drei Schritten. Zunächst wurden die Zusammenhänge zwischen den drei Konstrukten ermittelt (vgl. Tabelle 2). Dabei zeigt sich erstens ein positiver Zusammenhang zwischen der Situationskontrolle einerseits und der Innovativität andererseits ($r = .64$, $N = 95$, $p < .001$). Mit anderen Worten: Je stärker die Situationskontrolle der Mitarbeiter, desto höher die Innovativität der Organisationen. Dieser lineare Zusammenhang spricht zunächst gegen die These, dass mit zunehmender Situationskontrolle auch negative Effekte auf die Innovativität entstehen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass zugleich ein positiver Zusammenhang zwischen der Situationskontrolle und der Integration besteht ($r = .59$, $N = 97$, $p < .001$). Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Situationskontrolle gewähren, zugleich auch die Integration durch Orientierung, Konsens und Vertrauen stärken. Im Sinne der obigen These liegt nun folgende Annahme nahe: Der positive Zusammenhang zwischen Situationskontrolle und Innovativität besteht nur deshalb, weil die Unternehmen zugleich die Integration fördern und die Integration im Sinne des Balance-Gedankens die negativen Sekundäreffekte der Situationskontrolle abpuffert.

Tabelle 2:
Interkorrelationen der Variablen Situationskontrolle, Integration und Innovativität

	Innovativität	Integration
Situationskontrolle	.639*** (N=95)	.591*** (N=97)
Integration	.634*** (N=93)	

***: signifikant für p<0,001

Um diese Annahme zu überprüfen, wurde im zweiten Schritt untersucht, ob die Zusammenhänge zwischen Situationskontrolle und Innovativität sich alternativ durch eine nicht-lineare Funktion beschreiben lassen. Die Regressionsanalyse zeigt hier zunächst, dass nur der lineare Term, nicht aber der quadratische Term signifikant wird (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3:

Regressionskoeffizienten (ß) der Situationskontrolle auf Innovativität

	R	$ß_{linear}$	$ß_{quadratisch}$
normale Regression	.646***	.614***	-.100
Regression nach Auspartialisierung der Integration	.409***	.358***	-.244*

*: signifikant für p<0,05; **: signifikant für p<0,01; ***: signifikant für p<0,001

Rechnet man – im dritten Schritt – die Regression jedoch so, dass die Integration auspartialisiert wird, so wird der quadratische Term signifikant (β = -.244, $p < .05$). Mit anderen Worten: Hält man die Integration konstant, so lässt sich die Beziehung zwischen Situationskontrolle und Innovativität durch eine Funktion beschreiben, die einen linearen und einen quadratischen Anteil enthält, wobei der quadratische Termin einen negativen Wert annimmt. Wenn die Integration *niedrig* ausgeprägt ist, fällt die Innovativität also ab einem bestimmten Niveau der Situationskontrolle wieder ab – so dass der Zusammenhang *kurvilinear* ist. Diesen Zusammenhang veranschaulicht die Abb. 3.

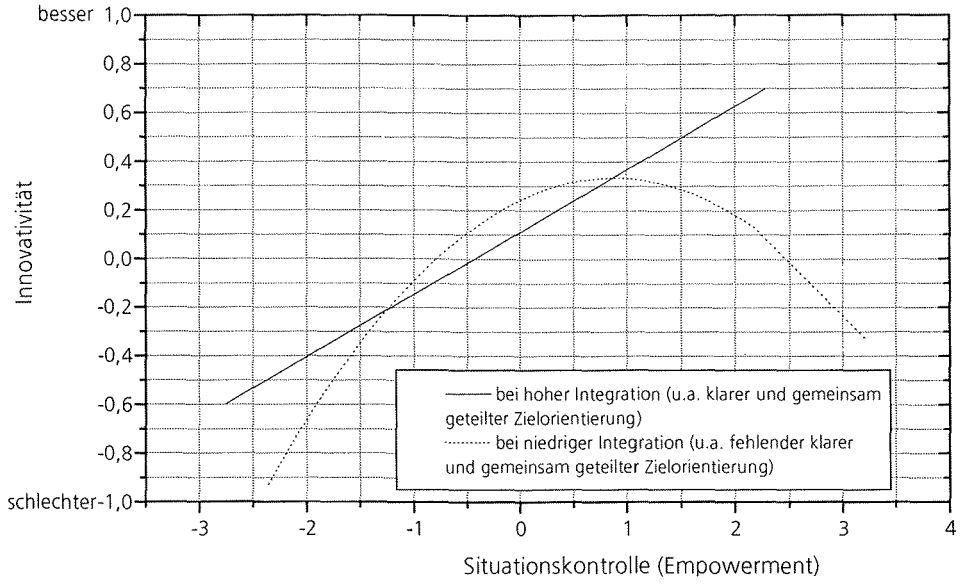

Abbildung 3: Integration als Puffer der Risiken innovationsförderlicher Führung.

5 Schlussfolgerung: Innovationsförderung durch Balance aus Empowerment und Integration

Nach den Befunden dieses Beitrags muss die bisherige Annahme über den Zusammenhang zwischen Situationskontrolle und Innovativität, „Je mehr, desto besser", durch die Annahme „Es gibt des Guten zu viel" ersetzt werden. Die Vorgehensweise des Empowerment, die zur Förderung der Innovativität häufig empfohlen wird, verbindet sich also, weil sie eine Anhebung der Situationskontrolle bedeutet, nicht nur mit Chancen, sondern auch mit Risiken, die in der Literatur bisher jedoch weniger diskutiert werden.

Die Anhebung der Situationskontrolle erweist sich insofern als ein heißes Eisen. Dieses Problem durch eine „Dosierung" der Situationskontrolle lösen zu wollen, dürfte schwierig sein: So ist weder das „Optimum" an Situationskontrolle im Vorhinein bekannt, noch steht eine klare Messlatte für das Ausmaß der Situationskontrolle zur Verfügung. Daher kann in der Praxis häufig erst im Nachhinein reagiert werden, wenn innovationsbezogene Initiativen in Konflikte übergehen, die die Organisation zu destabilisieren drohen. Zudem sind die Organisationsmitglieder häufig nicht bereit, sich mit geringen Anhebungen ihrer Situationskontrolle zufriedenzugeben (vgl. die zitierte „Alles-oder-Nichts"-Mentalität sowie das „Jetzt-oder-Nie"-Denken). Selbst wenn es gelänge, mit der Dosierungsstrategie die beschriebenen Konflikte zu vermeiden, würde daher zugleich die Innovativität der Organisation reduziert.

Aus diesem Grund empfiehlt sich die Kompensationsstrategie: eine *gleichzeitige* Förderung von Situationskontrolle und Integration. Die Förderung von Orientierung, Konsens und Vertrauen scheint das Gegengewicht zu sein, das ein Umschlagen der Freisetzung von Initiative in Konflikteskalierung verhindert. Unter dieser Voraussetzung gilt, dass die Beziehung zwischen Situationskontrolle und Innovativität tatsächlich linear ist und nicht nur als linear erscheint: Mit zunehmender Situationskontrolle sinkt die Innovativität jetzt nicht wieder ab, sondern steigt weiter an.

Als eine mögliche Integrationsmaßnahme sei hier das Muster der transformationalen Führung erwähnt (Avolio u. a. 1999). 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. Durch einen solchen Führungsstil können die Risiken einer Anhebung der Situationskontrolle kompensiert werden.

Literatur

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P. E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.

Cheng, Y.T., & Van de Ven, A. H. 1996. Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science*, 7 (6), 593-614.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. London: Yale University Press.

Frese, E. (1998). *Grundlagen der Organisation: Konzept-Prinzipien-Strukturen*. Wiesbaden: Gabler.

Gebert, D. (1987). Führung und Innovation. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 39 (10), 941-951.

Gebert, D., & Boerner, S. (1999). The open and the closed corporation as conflicting forms of organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (3), 341-359.

Gebert, D., Boerner, S. Lanwehr, R. (2001): Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: „Je mehr, desto besser?" *Die Betriebswirtschaft*, 61 (2), 204-222.

Gebert, D., Boerner, S. Lanwehr, R. (2003): The risks of autonomy: Empirical evidence for the necessity of a balance management in promoting organizational innovativeness. *Creativity and Innovation Management*, 12 (1), 41-50.

Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *The Academy of Management Review*, 21 (4), 1081-1111.

Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21 (3), 487-514.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.

Pelled, L. H. (1996), Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory, *Organization Science*, 7 (6), 615-631.

Pfeffer, R. J. (1992). *Managing with Power*. Boston: Harvard Business School Press.

Rippberger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens*. Tübingen: Moor-Siebek.

Rousseau, D., Sitkin, S. B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so Different After All: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.

Anhang

Tabelle 1:
Variablen, Itemformulierungen und Reliabilitätskoeffizienten der Skalen

Im Folgenden wird der genaue Wortlaut der Fragen angegeben, mit denen die Variablen operationalisiert wurden.	
Situations-kontrolle Reliabilität (Cronbachs α) **α = .76**	Die Mitarbeiter haben in diesem Unternehmen das Gefühl, auch fundamentale Unternehmenspraktiken in Frage stellen zu können. Wir haben gelernt, dass man aus sogenannten Sachzwängen ausbrechen kann. Mitarbeiter halten hier vieles für veränderungsbedürftig, aber nicht für veränderungsfähig[R].Wir haben hier die Überzeugung gewonnen, dass man so gut wie alles auch anders machen kann. Der Erfolg dieses Unternehmens wird vor allem auf die Fähigkeit zurückgeführt, etwas zu bewegen und Veränderungen aktiv herbeizuführen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass man in dieser Organisation in der Regel mehr bewegen kann, als zunächst angenommen wurde. Die Antworten erfolgten auf einer 5-stufigen Skala („ja", „eher ja", „neutral", „eher nein", „nein").
Integration Reliabilität (Cronbachs α) **α = .81**	Orientierung: Viele vermissen hier eine verbindliche Orientierung in Grundsatzfragen[R]. Es gelingt den Führungskräften in dieser Organisation immer, den Mitarbeitern eine eindeutige Grundorientierung zu vermitteln. Konsens: In Ihrer Organisation ziehen alle an einem Strang. Streitereien, die den Zusammenhalt ernsthaft gefährden, gibt es nicht. Konflikte in Sachfragen gehen hier nur selten in langwierige Grundsatzdebatten über. Vertrauen: In Ihrer Organisation kann man auch Schwächen zeigen, ohne dass es gegen einen verwendet wird. Von einer Vertrauensorganisation sind wir hier noch weit entfernt[R]. Ohne Absicherung bei den Vorgesetzten geht hier niemand ein Risiko ein[R]. Die Antworten erfolgten auf einer 5-stufigen Skala („ja", „eher ja", „neutral", „eher nein", „nein").
Innovativität	Ist Ihr Unternehmen bzw. der von Ihnen eingestufte Bereich – relativ zu Ihren Mitbewerbern – in Bezug auf die Innovativität (z.B. Kreativität, neue Leistungsangebote, neue Verfahren) eher besser, eher gleich gut oder eher schlechter? Werden in Ihrem Unternehmen nach Ihrer Einschätzung die vorhandenen Innovativitäts-/Kreativitätspotentiale ausgeschöpft (in geringem Maße, teilweise, in hohem Maße)? Ist Ihr Unternehmen in den letzten

[R] Das Item wurde vor der Berechnung umkodiert.

Reliabilität (Cronbachs α) **α = .90**	drei Jahren – im Vergleich zu vorher – in Bezug auf die Innovativität (z.B. Kreativität, neue Leistungsangebote, neue Verfahren) eher besser, eher gleich gut oder eher schlechter geworden? Wenn wir so innovativ sein wollen wie unser bester Konkurrent, haben wir noch einen langen Weg vor uns^{R}. Die letzte für den Unternehmenserfolg wirklich bedeutsame Innovation liegt in unserer Organisation schon Jahre zurück^{R}. Unser Unternehmen ist bei internen/externen Kunden für kreative, innovative Problemlösungen bekannt. Wesentliche Innovations-/Kreativitäts-Potentiale liegen bei uns brach^{R}.