Zuerst ersch. in: Die Betriebswirtschaft 61 (2001), 2, S. 204-222

Diether Gebert / Sabine Boerner / Ralf Lanwehr*

Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: »Je mehr, desto besser?«

Die Linearitätsannahme auf dem Prüfstand

Innovativität; Integration; Linearitätsannahme; Öffnungsprozesse; Situationskontrolle

Diether Gebert

Sabine Boerner

Aus balancetheoretischen Überlegungen wird abgeleitet, daß die zur Förderung der Innovativität einer Unternehmung immer wieder empfohlenen Öffnungsprozesse (u. a. Steigerung dezentraler Einflußpotentiale) spezifische Risiken implizieren (u. a. Konflikte und Koordinationsprobleme). Ohne parallele, diese Risiken abpuffernde Schließungsprozesse (Förderung von Integration) kommt es mit zunehmender Öffnung nicht zu einer weiteren Steigerung, sondern zu einer Senkung der resultierenden Innovativität. Der erstmalige empirische Nachweis einer solchen latent kurvilinearen Beziehung zwischen Öffnungsprozessen und Innovativität an N = 192 Organisationen legt den Tatbestand dieser Risiken offen. Zugleich werden wirksame kompensierende Gegenstrategien aufgezeigt. Aus den Ergebnissen werden Folgerungen für die Theorie und Praxis der Innovationsförderung gezogen.

Balance theoretical considerations suggest that the opening processes repeatedly recommended for promoting the innovativeness of a company (incl. increasing the potential for decentralised influence) involve specific risks (e.g. coordination problems). Without concurrent closure processes (promotion of integration) to absorb these greater risks, greater openness produces not a further increase but a drop in innovativeness. The first empirical demonstration of such a latent curvilinear relationship between opening processes and innovativeness in N = 192 organisations reveals the existence of such risks and points to effective absorptive counter-strategies. Conclusions are drawn for the theory and practice of innovation promotion.

1. Fragestellung

Fragt man nach den Bedingungen organisationaler Innovativität, so besteht trotz immer wieder berichteter Inkonsistenzen der empirischen Befunde [1] und trotz häufig aufgezeigter Erkenntnislücken [2] in der einschlägigen Literatur ein weitgehender Konsens dahingehend, daß die von Burns und Stalker [3] eingeführte Unterscheidung einer organischen von einer mechanistischen Organisation auch heute noch innovationsbezogen Gültigkeit hat [4]: Innovative Organisationen sind organischer, d.h. u.a. stärker dezentralisiert, weniger formalisiert und durch eine offene Kommunikationsstruktur (innerhalb der Organisation und nach außen) gekennzeichnet.

In der nachstehenden Untersuchung sprechen wir nicht von einer organischen oder mechanistischen, sondern von einer offenen oder geschlossenen Organisation. Diese beiden Konstrukte, die wir in einen spezifischen theoretischen Zusammenhang gestellt haben [5], sind auf einem höheren Abstraktionsniveau definiert, schließen aber die beiden Konstrukte »organisch« und »mechanistisch« ein. Nachstehend wird die Frage erörtert, welche Art von Beziehung zwischen der offenen (organischen) Organisation und der organisationalen Innovativität im einzelnen besteht.

Den Hintergrund dieser Fragestellung bilden zwei unterschiedliche Thesen über den Zusammenhang zwischen dem Öffnungsgrad und der Innovativität einer Organisation. Die erste These (Linearitätsthese) enthält die Annahme, daß die Innovativität einer Organisation generell mit zunehmender Öffnung ansteigt. Nach der zweiten These (Kurvilinearitätsthese) ist die innovationsbezogene Wirkung organisationaler Öffnungsprozesse dagegen ambivalent: Mit zunehmender Öffnung steigt die Innovativität einer Organisation zwar zunächst an, von einem bestimmten Niveau der Offenheit an fällt die Innovativität jedoch anschließend wieder ab. Der Grund hierfür liegt in spezifischen Risiken organisationaler Öffnungsprozesse, die sich mit zunehmender Öffnung entfalten und die Innovativität und damit letztlich den Bestand der Organisation gefährden.

Während in der Management-orientierten Literatur häufiger die Linearitätsthese (schlagwortartig: »Je mehr, desto besser«), seltener die Kurvilinearitätsthese (schlagwortartig: »Es gibt des Guten zuviel«) vertreten wird, dominiert in der empirischen Forschung bisher die Linearitätsthese [6]. Die Kurvilinearitätsthese impliziert im Unterschied zur Linearitätsthese eine spezifische umgekehrt u-förmige Beziehung (mathematisch ausgedrückt also ein Polynom zweiten Grades mit negativem Gewicht des quadratischen Terms).

Untersucht man den Zusammenhang zwischen Öffnungsprozessen und Innovativität mit Hilfe von Korrelationsanalysen, die eine lineare Beziehung zwischen den jeweils untersuchten Variablen voraussetzen, so wird die Linearitätsthese bereits auf der methodischen Ebene vorausgesetzt. Genau diese Voraussetzung war für die bisherige empirische Forschung kennzeichnend, in der Korrelationsanalysen dominierten. [7] In der Tradition dieser Forschungsrichtung kommt Damanpour [8] in einer Meta-Analyse derartiger Korrelationsstudien einerseits zu dem für uns wichtigen Fazit, daß sich die klassische Unterscheidung einer mechanistischen von einer organischen Organisation bewährt habe, da im Prinzip mit zunehmender organischer Struktur (in unserer Sprache: mit zunehmender Öffnung), also u.a. mit zunehmender Dezentralisierung, die Innovativität zunimmt. [9] Die über 31 Korrelationskoeffizienten berechnete mittlere Korrelation zwischen der Dezentralisierung und spezifischen Innovationsindikatoren ergab allerdings nur einen Zusammenhang von r= .16 . [10] Über die Öffnungsdimension der Dezentralisierung sind danach noch nicht einmal 4% der Innovationsvarianz erklärbar.

Wäre die Beziehung zwischen der gerade erwähnten Dezentralisierung und der Innovativität z.B. tatsächlich im Sinne der Kurvilinearitätsthese umgekehrt u-förmig und analysierte man die empirischen Daten in einer Weise, die nicht eine lineare Beziehung bereits voraussetzt, sondern auch eine kurvilineare Beziehung zuläßt, so müßte im Prinzip ein größerer Prozentsatz der Innovationsvarianz als die genannten 4% aufklärbar sein. Eine Methodik, die dagegen die Linearitätsannahme als gegeben voraussetzt, würde dann sowohl die Enge der Beziehung zwischen den beiden Variablen als auch die Risiken von Öffnungsprozessen systematisch unterschätzen und insofern handlungspragmatisch, letztlich aber auch theoriebezogen systematisch in die Irre führen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt der nachstehende Beitrag zwei Ziele. Im ersten Schritt wird die Kurvilinearitätsthese (Öffnungsprozesse produzieren auch innovationsgefährdende negative Sekundäreffekte) balancetheoretisch fundiert. Auf der Basis dieser allgemeinen Theorie wird die Kurvilinearitätsthese speziell für die Anhebung der Situationskontrolle und die organisationale Innovativität im ein-

* Prof. Dr. Diether Gebert, Dr. Sabine Boerner, Dipl. Psych. Ralf Lanwehr, Technische Universität Berlin, Fakultät für Wirtschaft und Management, Lehrstuhl für Organisation, Personalwesen und Führungslehre, Uhlandstr. 4-5, 10623 Berlin. E-mail: Gebert@perform.ww.tu-berlin.de

Für konstruktive Kritik danken wir zwei anonymen Gutachtern.

Konstanzer Online-Publikations-System (KOPS)
URL: http://www.ub.uni-konstanz.de/kops/volltexte/2008/5388/
URN: http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-53888

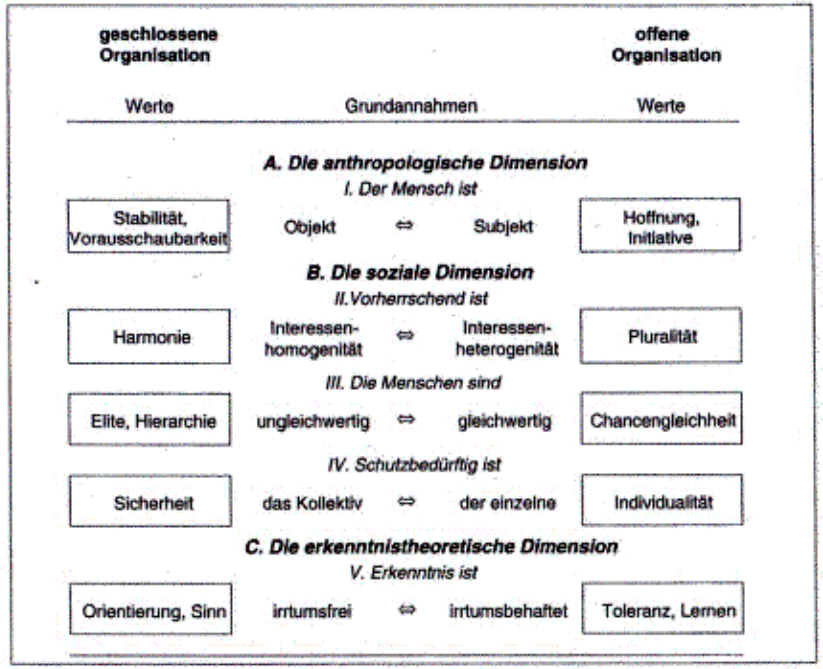

Abb. 1: Grundannahmen und Wertemuster der geschlossenen und der offenen Organisation

zelnen begründet. Im zweiten Schritt wird die Annahme einer umgekehrt u-förmigen Beziehung zwischen Öffnung und Innovativität im Sinne der Kurvilinearitätsthese empirisch überprüft.

2. Die Ambivalenz betrieblicher Öffnungsprozesse – Nichtlinearität aus balancetheoretischer Sicht

2.1. Innovationsförderliche Wirkungen betrieblicher Öffnungsprozesse

Offene bzw. geschlossene Organisationen sind auf drei Dimensionen beschreibbar, wie es die Abbildung 1 zeigt. [11]

Die polar gedachten Grundannahmen der offenen und geschlossenen Organisation bedingen entsprechende offene und geschlossene Werte, die sich in organisationalen Handlungsmustern und Strukturen manifestieren. [12] Wenn man die Grundannahmen und Werte der offenen Organisation inhaltlich so definiert wie in Abbildung 1 gezeigt, so läßt sich begründen, warum im Sinne unserer Kurvilinearitätsthese Öffnungsprozesse zunächst die organisationale Innovativität begünstigen.

Begreift sich der einzelne auf der *anthropologischen* Dimension als Subjekt, so fühlt er sich nicht als Vollstrecker unveränderlicher Gesetzmäßigkeiten, sondern tritt der Welt aktiv gegenüber. Da mit zunehmendem Subjekt-Sein – definiert über einen höheren Grad an Situationskontrolle – aus seiner Sicht

die Welt nicht notwendigerweise so ist, wie sie ist, hält er die Realität im Prinzip für veränderungs*fähig*. Insofern vermitteln sich Hoffnung (da Zukunft nicht nur extrapolierte Vergangenheit darstellt) und damit auch veränderungsbezogene Initiative.

Auf der *sozialen* Dimension vermitteln sich in der offenen Organisation über die Vielfalt bzw. Pluralität von Meinungen kreativitätsförderliche Spannungspotentiale, die die Generierung neuartiger Ideen begünstigen. Durch die Betonung von Gleichwertigkeit und damit durch die geringere Hierarchiezentrierung (vgl. Abbildung 1) werden kommunikative Prozesse insofern erleichtert, als vermehrt auch laterale Kommunikation (innerhalb der Organisation und nach außen gegenüber z.B. universitären Instituten) gefördert wird; [13] die vermehrte laterale Kommunikation innerhalb der Organisation vergrößert den innovationsbedeutsamen Ideenpool, und die Kommunikation mit Institutionen außerhalb der Organisation bereichert das Wissen der Organisation um neuartige Sichtweisen, die einer innovationshemmenden »Betriebsblindheit« vorbeugen. Durch die Rücknahme von Konformitätsdruck und die Stützung der Individualität steigt der Mut der Organisationsmitglieder, auch zunächst abwegig scheinende Ideen nicht im Sinne einer Selbstzensur zu unterdrücken, sondern im Rahmen dialogischer Prozesse zu ihnen zu stehen.

Auf der *erkenntnistheoretischen* Dimension stützt die Grundannahme, Erkenntnis sei irrtumsbehaftet und vorläufig, einerseits die Toleranz gegenüber abweichenden Meinungen (und damit innovationsförderliche Pluralität); die Grundannahme der Vorläufigkeit jeglicher Erkenntnis stärkt zugleich aber auch die Bereitschaft, den status quo zu hinterfragen, ihn also überhaupt erst einmal als veränderungs*bedürftig* wahrzunehmen.

Bereits diese überblicksartige Betrachtung läßt erkennen, daß Öffnungsprozesse auf den beschriebenen Dimensionen tendenziell innovationsförderlich wirken (vgl. hierzu die empirischen Ergebnisse der Meta-Analyse von Damanpour, 1991). Eine vertiefende Begründung für die Innovationsförderlichkeit organisationaler Öffnungsprozesse werden wir unter 3.1.1. im Hinblick auf die anthropologische Dimension geben, da sich diese Dimension im Vergleich zu den beiden anderen Dimensionen in unseren eigenen Untersuchungen theoretisch und empirisch als besonders innovationsbedeutsam erweist. [14]

2.2. Innovationshemmende negative Sekundäreffekte betrieblicher Öffnungsprozesse

Die These ambivalenter innovationsbezogener Wirkungen betrieblicher Öffnungsprozesse resultiert aus der Annahme, daß sich Öffnungsprozesse einerseits als innovationsförderlich erweisen, andererseits aber auch bestimmte Risiken beinhalten. Dies illustriert die Abbildung 2.

Auf der anthropologischen Dimension kann eine weitgehende Öffnung, also eine weitgehende Anhebung der Situationskontrolle, in illusionäre Machergläubigkeit und in eine überzogene Anspruchsniveausteigerung (Anspruchsinflation) umschlagen, wodurch ein hohes Konfliktpotential induziert ist, da unvereinbare Zielvorstellungen aufeinanderprallen. Wird mit diesen inkompatiblen Erwartungsstrukturen nicht angemessen umgegangen, verstärkt sich die Gefahr von Konflikteskalierungen, die Gefahr der Mobilisierung von Macht und Gegenmacht und schließlich im Gefolge die Gefahr resignativer Anpassungsprozesse, so daß Innovationen ausbleiben. Eine zusätzliche Gefahr resignativer Anpassungsprozesse liegt in deren Generalisierung auch auf solche Felder, in denen Veränderungen möglich und erwünscht sind. [15]

Auf der sozialen Dimension kann zunehmender Freiraum die Koordination der innovationsbezogenen Aktivitäten erschweren. Dieser Prozeß wird im Zusammenhang mit den steigenden Autonomiekosten einer stärkeren Dezentralisierung diskutiert. [16] Mit zunehmender Pluralität und zunehmender Heterogenität der Sichtweisen sinkt das Konsenspotential, so daß erforderliche Entscheidungsprozesse unter Umständen blockiert werden. [17] Auf diese Weise werden zeitsensible Innovationsentscheidungen evtl. verzögert.

Auf der erkenntnistheoretischen Dimension steigt mit zunehmender Toleranz die Gefahr, daß über die Vielzahl der zugelassenen Ideen und Bewertungsoptionen eine verwirrende Vergrößerung des Alternativenraumes erzeugt wird. [18] Die damit einhergehende Orientierungsproblematik beeinträchtigt die

geschlossene Organisation			offene Organisation	
+	–		+	–
a) statisch: Stabilität, Vorausschaubarkeit	Rigidität, Erstarrung	I	Hoffnung, Initiative, Flexibilität	Instabilität/Chaos, Konturenlosigkeit
b) dynamisch: Aufgehen in einer Bewegung, Geborgenheit	Gleichschaltung		Aufklärung/ Bildung	Machergläubigkeit, Anspruchsinflation
Harmonie, Bestätigung, Vertrauen	Stillstand, Infantilisierung, Manipulierbarkeit, Abschottung	II	Pluralität, Entwicklungspotential, schöpferische Spannung	Streit/abnehmendes Konsenspotential, Transaktionskosten, Mißtrauen
Differenzierung, Elite	Diskriminierung	III	Chancengleichheit, Gleichbehandlung	Nivellierung
äußere Sicherheit, Zuverlässigkeit	Zwang, Einengung	IV	Individualität, Autonomie	Egoismen, Unkoordiniertheit, Einsamkeit, Anarchie
Eindeutigkeit, Gewißheit, Sinn	Dogmatik, Ideologie	V	kritische Rationalität, Toleranz, Lernfähigkeit	Beliebigkeit, Orientierungslosigkeit

Abb. 2: Vorteile und ungeplante negative Sekundäreffekte der geschlossenen und offenen Organisation

Zielgerichtetheit innovationsbezogener Initiativen und damit deren Umsetzbarkeit.

Mit zunehmender Intensität von Öffnungsprozessen entfalten sich also als Folge dieser Öffnungsprozesse ungeplante negative Sekundäreffekte.[19] Diese Zusammenhänge sind im Prinzip auch auf der gesellschaftlichen Ebene nachzeichnungsfähig.[20] Je stärker diese negativen Sekundäreffekte in Organisationen ausgeprägt sind, desto größer wird die Gefahr, daß die Erreichung des Zielkriteriums der Innovativität nicht nur gefährdet, sondern konterkariert wird.[21] Von einem bestimmten Grad der Öffnung an wird entsprechend mit einer weiteren Öffnung die Innovativität nicht weiter steigen, sondern sinken. Vor diesem Hintergrund ist die Beziehung zwischen organisationalen Öffnungsprozessen und organisationaler Innovativität insofern zumindest latent, also potentiell, nichtlinearen Charakters.

2.3. Die Förderung organisationaler Innovativität durch die Ausbalancierung von Öffnungs- und Schließungsprozessen

Die die Linearitätsthese umschreibende Leitidee des »Je mehr, desto besser« gilt demnach nur unter der

Voraussetzung, daß die Organisation bei höheren Öffnungsgraden rechtzeitig Gegenmaßnahmen eingeleitet hat, die die negativen Sekundäreffekte wirkungsvoll kompensieren. Sofern die Organisation jedoch nicht rechtzeitig und/ oder nicht mit den richtigen Maßnahmen reagiert und damit die negativen ungeplanten Sekundäreffekte abpuffert, werden die latenten negativen Effekte einer extrem und einseitig betriebenen Öffnung manifest. Da weder der erforderliche Zeitpunkt noch der erforderliche Inhalt von Gegenmaßnahmen offenkundig sind, kommt es in der Praxis nicht selten vor, daß sich Organisationen einen Öffnungsgrad zumuten, den sie praktisch nicht mehr beherrschen können[22] und der ihre Innovativität letztlich beeinträchtigt. Entsprechend haben Alderfer und Brown schon früher völlig zu recht auf die Gefahren einer »underbounded«[23] bzw. »underorganized« Organisation[24] hingewiesen.

Fragt man nach der Substanz der kompensierenden Gegenmaßnahmen, so zeigt die Abbildung 2 die Richtung auf, in der man im Rahmen dieses Denkansatzes zu suchen hat. Deutet man die ungeplanten negativen Sekundäreffekte der offenen Organisation als allmählichen Verlust der Vorteile der geschlossenen Organisation, so beinhalten die kompensierenden Gegenmaßnahmen sinnvollerweise Schließungsprozesse. Bei starker Öffnung auf der anthropologischen Dimension, also ausgeprägter Vergrößerung der Situationskontrolle, unterstreicht man auf der sozialen Dimension in kollektivistischer Absicht zur Förderung der Konsenspotentiale im Außenverhältnis der Organisation z.B. ein Freund-Feind-Verhältnis, bemüht sich nach innen um eine sogenannte »starke« Organisationskultur, erarbeitet auf der erkenntnistheoretischen Dimension zur besseren Orientierung aller eine Vision usw.[25]

Die Überwindung der Gefahr einer sehr weit getriebenen Öffnung bedingt insofern ein Gestaltungs*paradox*: Die Förderung der Innovativität durch Öffnungsprozesse bedarf mit zunehmender Öffnung kompensierender Schließungsprozesse, die umgekehrt auch wiederum weitere Öffnungsprozesse ermöglichen.[26] Da die entgegengerichteten Öffnungs- und Schließungsprozesse in ihrem Mischungsverhältnis auf das jeweilige Zielkriterium hin idealerweise so »ausbalanciert« werden müßten, daß die ungeplanten negativen Sekundäreffekte kompensiert werden, ohne damit zugleich die Erreichung des Zielkriteriums zu gefährden, sprechen wir von einer *balancetheoretischen* Konzeption.

Nach dem hier vorgetragenen soziologisch und anthropologisch fundierten Denkansatz[27] gilt der Bedarf nach paradoxer Intervention in sozialen Systemen generell. Er gilt aber heute in Organisationen vermutlich in besonderem Maße: In einer als hyperkompetitiv bezeichneten Umwelt[28] sind einerseits zur Förderung von Innovativität, Flexibilität und organisationalen Lernprozessen Öffnungsprozesse in *höherer* Intensität als früher bedeutsam; andererseits steigt nach unserer Konzeption aber gerade dadurch (und nicht nur aus Gründen kostenorientierter Effizienzziele) der parallele – und zwar zusätzliche – Bedarf nach Geschlossenheit. Wenn sich heute also in der Literatur Formulierungen wie »Flexibilität durch Stabilität«[29] häufen und auf paradoxe Strukturen verwiesen wird, so spiegelt dieses gestiegene Paradoxiebewußtsein wider, daß die latente Ambivalenz zunehmend häufiger in manifester Form erfahren wurde. Und genau deswegen häufen sich in der Literatur die Forderungen nach einer Ausbalancierung dieses Doppelbedarfs.[30]

Der Umstand einer latenten Ambivalenz organisationaler Öffnungsprozesse wird zusammenfassend zumindest in der jüngeren Literatur in Form der sich mehrenden Hinweise auf den Bedarf nach paradoxer und balancierender Intervention damit indirekt anerkannt. Die Diskussion um die Wirkung und die Effekte von Öffnungsprozessen erweitert sich insofern gegenüber der herkömmlichen Annahme generell innovationsförderlicher Wirkungen betrieblicher Öffnungsprozesse in fruchtbarer Weise. Was in der Literatur dagegen weniger ausführlich und durchaus kontrovers diskutiert wird, ist der in unserer Sicht *dilemmatische* Charakter der paradoxen Intervention. Im Unterschied zu Adler und Borys[31], die mit ihrem Konzept der enabling bureaucracy das Dilemma des Gegensatzes zwischen der organischen und der mechanistischen Organisation auflösen zu können glauben bzw. annehmen, daß dieses Dilemma ein Pseudo-Dilemma darstellt, gehen wir u.a. mit Bouchikhi[32] davon aus, daß das Verhältnis zwischen den Polen der offenen und der geschlossenen Organisation ein (zumindest partiell) *unauflöslich* widersprüchliches Verhältnis ist: Die Förderung des einen

Pols geht zumindest partiell zu Lasten des anderen Pols (und umgekehrt). Damit stellt sich die theoretisch und pragmatisch zentrale Frage: Lassen sich – und wenn ja, wie? – die ungeplanten negativen Sekundäreffekte einer Öffnung durch parallele Schließungsprozesse abpuffern, ohne damit zugleich die erwünschten Vorzüge der Öffnung (hier: die höhere Innovativität) zu gefährden? Auch diese handlungspragmatisch wichtige Fragestellung nach den Möglichkeiten und Grenzen des Ausbalancierens gerät, sofern man von einer unzulässig generalisierenden innovationsförderlichen Wirkung betrieblicher Öffnungsprozesse ausgeht, natürlich nicht in den Blick, da ja bereits der Bedarf nach Ausbalancierung nicht als Problem erkennbar wird.

Im Hinblick auf die nachstehende Untersuchung sei zu dieser zentralen Frage folgendes ausgeführt: Paradox zu intervenieren bzw. die Dynamik der gegenläufigen Pole auszutarieren, impliziert in unserer Sprache ein paralleles Öffnen und Schließen. Ein paralleles Öffnen und Schließen ist im Sinne der dimensionalen Betrachtung der Abbildung 1 in dem Umfang möglich, in dem man sich die dargestellten Dimensionen als voneinander unabhängig denken kann. Diese Unabhängigkeit weist auf der theoretischen und empirischen Ebene deutliche Grenzen auf;[33] wir werden hierauf zum Abschluß zurückkommen. Innerhalb dieser Grenzen ist es aber denkbar, höhere Öffnungsgrade etwa auf der anthropologischen Dimension mit höheren Schließungsgraden auf der sozialen und erkenntnistheoretischen Dimension zu kombinieren. Dort, wo man schließt, muß man allerdings damit rechnen, daß man neben den intendierten Schließungseffekten im Sinne ungeplanter negativer Sekundäreffekte auch nicht intendierte innovationshemmende Effekte freisetzt, so daß die dilemmatische Grundfigur nicht überwunden, sondern nur entschärft werden kann.

3. Zur Ambivalenz der Beziehung zwischen Situationskontrolle und Innovativität

3.1. Die Beziehung zwischen Innovativität, Situationskontrolle und Integration – die theoretische Ebene

3.1.1. Innovationsförderliche Effekte der Situationskontrolle

Da sich, wie bereits ausgeführt, die anthropologische Dimension im Vergleich zu den beiden anderen Dimensionen in unseren eigenen Studien als besonders innovationsbedeutsam erweist,[34] konzentrieren wir uns nachstehend theoretisch und empirisch auf Öffnungsprozesse auf dieser Dimension.

Unter Innovativität verstehen wir im folgenden die Befähigung einer Organisation zur Generierung und Implementation bedeutsamer Neuerungen in bezug auf die von ihr erarbeiteten Leistungsangebote und/oder eingesetzten Verfahren.[35] Diese Definition ist hinreichend breit, um eine Vielzahl von Arten und situativen Kontexten der Innovation berücksichtigen zu können.[36]

Die Zunahme des Subjekt-Seins auf der anthropologischen Dimension haben wir über die Vergrößerung der Situationskontrolle definiert. Wir verstehen unter Situationskontrolle den Grad der wahrgenommenen Veränderungsfähigkeit der Situation, d. h. das Ausmaß, in dem die Organisationsmitglieder glauben, direkt durch eigenes Handeln oder indirekt über die Aktualisierung der Ressourcen anderer zur innovationsbezogenen Verbesserung der Situation beitragen zu können.

Die angekündigte genauere theoretische Verknüpfung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität erfolgt auf der Basis eines von Gebert formulierten und von Boerner empirisch überprüften Modells, das seinerseits auf der Streßbewältigungstheorie von Lazarus aufbaut.[37] Lazarus unterscheidet im Rahmen seiner Handlungstheorie zwei Bewertungsprozesse: Im Vollzug der ersten Bewertung wird die Situation auf ihr Bedrohungspotential hin eingestuft; im Prozeß der zweiten Bewertung wird die Situation für den Fall festgestellter Bedrohungspotentiale auf ihre Situationskontrolle hin geprüft. Ergibt sich eine hinreichende Situationskontrolle gegenüber der als bedrohlich eingestuften Situation, entwickelt die Person ein Bedrohungsbewältigungsverhalten, das auf die Beseitigung der als bedrohlich erlebten Situation abzielt. Für den Fall unzureichender Situationskontrolle ergreift die Person die Flucht. Ist auch diese nicht möglich, erfolgt als Notlösung eine intrapsychische Anpassung an die Situation; dies geschieht in der Weise, daß der Anspruch an die Situation (Sollwert) gesenkt und/oder der Istwert der Situation durch Beschönigungen angehoben wird. Die ursprünglich vorhandene Soll-Ist-Differenz wird damit subjektiv eingeschmolzen, so daß im günstigen Fall die Situation anschließend nicht mehr als bedrohlich erlebt wird.

In Analogie zu diesem Modell gehen wir nachstehend davon aus, daß auch innovationsbezogener Initiative ein zweifacher Bewertungsprozeß vorgelagert ist. Ein Handeln, das auf eine innovationsbezogene Verbesserung der Situation abzielt, setzt die Wahrnehmung der Situation als veränderungsbedürftig *und* veränderungsfähig voraus:[38] Wird die Situation zwar als veränderungsbedürftig, aber nicht als veränderungsfähig wahrgenommen und kann sich die Person dieser Situation objektiv (z. B. durch Flucht) nicht entziehen, kommt es anschließend zu einer intrapsychischen Anpassung (Sollwert-Senkung und/oder Istwert-Anhebung). Dieser Prozeß impliziert, daß die Situation fortan nicht mehr als veränderungsbedürftig wahrgenommen wird, so daß innovationsbezogene Initiativen ausbleiben.

Ein Führungsverhalten, das die wahrgenommene Veränderungsfähigkeit der Situation[39] positiv beeinflußt, erweist sich deswegen auch in der empirischen Forschung als innovationsförderlich.[40] Für viele Innovationen gilt, daß Entscheidungen über Experimente und Testläufe im Rahmen des organisationalen Lernens zur Generierung u. a. neuer Wenn-Dann-Regeln[41] nicht dezentral, sondern aus Koordinationsgründen 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 anderer) als veränderungsfähig einstufen. Eine derartige Aufwärtskommunikation, die tacit knowledge öffentlich und damit im Sinne des organisationalen Lernens für andere weiterverarbeitungsfähig werden läßt, wird immer wieder als innovationsbezogen bedeutsam herausgestellt.[42]

Insofern ist begründbar, daß die Anhebung der Situationskontrolle für die Organisationsmitglieder theoretisch mit der Innovativität insofern positiv verbunden ist, als resignative Anpassungsprozesse vermieden und stattdessen innovationsförderliche Initiativen der Organisationsmitglieder freigesetzt werden, die das Rohmaterial für die später auf der Ebene der Organisation resultierende Innovativität ausmachen.

3.1.2. Negative Sekundäreffekte vergrößerter Situationskontrolle

Zugleich stellt sich aber das Kernproblem, daß als Folge einer vergrößerten Situationskontrolle mit ungeplanten negativen Sekundäreffekten zu rechnen ist. Diese negativen Sekundäreffekte liegen, wie bereits ausgeführt, u. a. in Machergläubigkeit und Anspruchsinflationierungen und damit ausgelösten Konflikteskalierungen. Diese Konflikteskalierungen können durch drei verschiedene Prozesse erklärt werden.

- Manifestwerden bisher latent gebliebener Konflikte. Eine innovationsbezogene Aufwärtskommunikation, die die bestehenden Strukturen und Verfahrensweisen hinterfragt, kann »eingefrorene Kompromisse«[43] wieder neu bewußt machen und so bisher latent gebliebene aufgabenbezogene Konflikte manifest werden lassen. Dabei erweisen sich aufgabenbezogene Sachkonflikte von einem bestimmten Grad an im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit von Gruppen als tendenziell dysfunktional.[44] Dies kann damit zusammenhängen, daß sich Sach- und Beziehungskonflikte zwar analytisch trennen lassen,[45] in der Organisation aber häufig in korrelierter Form auftreten und (affektive) Beziehungskonflikte zumindest das Organisationsklima[46], häufig aber auch über die Beeinträchtigung des wechselseitigen Vertrauens den jeweiligen innovationsbezogenen Ausgangskonflikt verschärfen.[47]
- Radikalität der Initiativen. Da der innovationsbezogene Einsatz an Zeit und Kraft für Kompromisse

als weniger faszinierend erlebt wird als der für »endgültige, konsequente« Lösungen, kommt es mit zunehmender Situationskontrolle in der Praxis häufig zu »Alles-oder-Nichts«- und »Jetzt oder Nie«- Einstellungen, die qualitativ eher radikale Veränderungsimpulse freisetzen. Diese werden von den verantwortlichen Führungskräften als bedrohlich wahrgenommen.

- Menge der Veränderungsinitiativen. Schließlich steigt drittens als Widerspiegelung einer vergrößerten Situationskontrolle die mit der Menge der durch das verantwortliche Management abzuarbeitenden Veränderungsimpulse und damit auch die Zahl der abzulehnenden Veränderungsvorschläge; in diesem Zusammenhang die Spreu vom Weizen zu trennen, erfordert nicht nur Zeit und Kraft, sondern erhöht auch das Konfliktpotential entsprechender Diskussionsprozesse.

Die über diese drei Prozesse ausgelösten Konfliktseskalierungen erhöhen die Gefahr dafür, daß Konflikte nicht gelöst, sondern politisiert werden. Über die Mobilisierung von Macht und Gegenmacht kann es einerseits dazu kommen, daß begonnene vertikale Dialoge im Sinne autoritärer Versuche der Wiederherstellung von »Ruhe und Ordnung« abrupt abgebrochen werden.[48] Andererseits ist denkbar, daß als Folge der Mobilisierung von Macht und Gegenmacht Konflikte verschleppt werden und dadurch versanden. In beiden Fällen (Abbruch und Versandung) steigt die Gefahr resignativer Anpassungsprozesse, so daß innovative Initiativen unwahrscheinlich werden.

3.1.3. Integration als Puffer vergrößerter Situationskontrolle

Wir gehen aufgrund des Umstandes, daß mit zunehmender Situationskontrolle auch ungeplante, innovationsbezogen negative Sekundäreffekte freigesetzt werden, im Sinne der unter 2. dargestellten Überlegungen davon aus, daß mit zunehmender Öffnung die Innovativität einer Organisation zunächst ansteigt, von einem bestimmten Niveau an jedoch wieder sinkt. Im Sinne des erforderlichen kompensierenden Balancemanagements kommt es darauf an, die dysfunktionalen Effekte einer sehr weit getriebenen Öffnung auf der anthropologischen Dimension durch spezifische Schließungsprozesse abzupuffern. Die Schließung kann dabei im Sinne einer paradoxen Intervention in dreierlei Hinsicht erfolgen: Durch die Förderung von Konsens (soziale Dimension), Orientierung (erkenntnistheoretische Dimension) und Vertrauen (soziale Dimension). Konsens, Orientierung und Vertrauen konstituieren das, was wir im weiteren als Integration bezeichnen. Die kompensierenden Effekte der Integration erklären wir wie folgt:[49]

Wir definieren Konsens über den Grad der Einigungsfähigkeit innerhalb der Organisation in Grundsatzfragen. Konsens liegt vor, wenn die organisationale Situation im Sinne der geschlossenen Organisation im Kern als Positiv-Summenspiel wahrgenommen wird. So definierter Konsens schafft gute Voraussetzungen dafür, daß selbst ausgeprägter Dissens im Hinblick auf die Angemessenheit je spezifischer angenommener Handlungspläne zur Erreichung konsensualer Ziele die Organisation als solche nicht sprengt, Konfliktpotentiale also gedämpft werden und dadurch beherrschbar bleiben.

Orientierung, definiert über die Klarheit der strategischen Zielsetzung der Organisation, stellt die zweite Variable der Integration dar. Orientierung wirkt im Sinne einer Konfliktprophylaxe. Sie reduziert die ungeplanten negativen Sekundäreffekte einer größeren Situationskontrolle insofern, als innovative Impulse in Kenntnis der langfristigen Organisationsziele zielgerichteter und besser aufeinander abgestimmt ausgearbeitet werden; das im Prozeß der Ablehnung von Veränderungsvorschlägen ansonsten aufgebaute Konfliktpotential wird damit bereits im Vorfeld reduziert.

Vertrauen als dritte Variable der Integration definiert sich als die wechselseitige Bereitschaft, auch ohne vertragliche Absicherungen Verletzbarkeit zu akzeptieren.[50] Vertrauen reflektiert die Erfahrung wechselseitiger Fairneß und Verläßlichkeit.[51] Diese Erfahrung reduziert die Wahrscheinlichkeit, daß im Rahmen der Konfliktaustragung wechselseitig mikropolitische Intentionen zugeschrieben werden[52] und fördert insofern die Konfliktbewältigung. Integration (wie definiert) verhindert damit über eine konstruktive Konfliktprophylaxe und -bearbeitung die Entstehung und Verbreitung resignativer Anpassungsprozesse. Vor diesem theoretischen Hintergrund ließe sich die in der organisationalen Praxis beobachtbare parallele Anhebung der Situationskontrolle und der Integration als gelernte »Pufferstrategie« interpretieren. Zum einen wird im Zuge des (aufgrund der hyperkompetitiven Umwelt) steigenden Bedarfs nach paradoxer Intervention (also paralleler Öffnung *und* Schließung) die Notwendigkeit des Abpufferns von einzelnen Organisationen selbst direkt erfahren und – bewußt oder intuitiv – in Handeln umgesetzt. Zum zweiten hat die Unternehmensberatung aufgrund dieser Umweltveränderungen in den letzten Jahren *parallel* einerseits »empowerment« und »entrepreneurship«, also Öffnung mit Anhebung der Situationskontrolle, andererseits die visionär-charismatische Führung mit schließenden Anteilen der kollektivistischen Orientierungsvermittlung[53] propagiert. Und zum dritten neigen Organisationen sehr stark zum Imitationslernen in dem Sinne, daß Strategien für vorbildlich gehaltener Organisationen kopiert werden.[54]

Aufgrund der zeitlichen Parallelität dieser Umstände erwarten wir insofern, daß in Organisationen der Grad der Situationskontrolle mit dem Grad der Integration positiv verbunden ist. Organisationen, die mit zunehmender Öffnung auf der anthropologischen Dimension keine kompensierenden Gegenmaßnahmen ergreifen, würden dagegen nach diesem Denkansatz das Risiko eingehen, nicht länger wettbewerbsfähig zu sein. Damit gehen wir schließlich davon aus, daß aufgrund der parallelen Integrationsprozesse in der Empirie der Eindruck entsteht, als nähme die Innovativität einer Organisation (im Sinne der Linearitätsthese) mit steigender Situationskontrolle zu. Würde man den Grad der Integration dagegen konstant halten, so müßte erkennbar werden, daß die Innovativität im Sinne der Kurvilinearitätsthese von einem bestimmten Niveau der Situationskontrolle an wieder sinkt. Man könnte sich fragen, ob die Nichtlinearitäts-These nicht umgekehrt auch in bezug auf die Schließung durch Integration erörtert werden muß: Gibt es nicht auch diesbezüglich »des Guten zu viel«? Vor dem Hintergrund unserer bisherigen Fragestellung, die die Förderung der Innovativität aus der Perspektive der Öffnung erörtert, ist die Klärung dieser Frage nicht unbedingt erforderlich. Da die Integration bisher als Puffer, also unter der Voraussetzung hoher paralleler Öffnung, diskutiert wurde, nehmen wir an, daß denkbare negative Sekundäreffekte hoher Schließung (z.B. innovationsbehindernder Stillstand oder ausbleibender Widerspruch[55]) durch den Inhalt dessen, was wir als Situationskontrolle definiert haben, tendenziell abgepuffert werden. Außerdem ist mit einer zunehmenden Analyse der Wirkungen von Puffern auf Puffer mit einem abnehmenden Erklärungswert gegenüber der Innovativität zu rechnen, weshalb wir auf eine gesonderte Überprüfung an dieser Stelle verzichten.

3.2. Die Beziehung zwischen Situationskontrolle, Integration und Innovativität – empirische Befunde

3.2.1. Methode

Messung der Variablen. Die Daten wurden an einer Stichprobe von N=192 Befragten in standardisierter Form unter Vorgabe einer fünfstufigen Skala (»Ja«, »eher Ja«, »neutral«, »eher Nein«, »Nein«) erhoben. Dazu wurde der bereits validierte FOGO-Fragebogen (Gebert, Boerner, Matiaske, 1998) um einige Fragen ergänzt, die für diese Studie verwendet wurden.

Das Konstrukt Situationskontrolle wurde über folgende vier items operationalisiert, die sich an der unter 3.1. skizzierten Theorie von Lazarus[56] orientieren (s. o.):

- Mitarbeiter halten hier vieles nicht nur für veränderungsbedürftig, sondern auch für veränderungsfähig und sagen dies auch.
- Die Mitarbeiter haben in diesem Unternehmen das Gefühl, auch fundamentale Unternehmenspraktiken gegenüber der Geschäftsleitung in Frage stellen zu können.
- Resignation und innere Kündigung sind in diesem Unternehmen sehr verbreitet (recodiert).
- Der Erfolg dieses Unternehmens wird vor allem auf die Fähigkeit zurückgeführt, etwas zu bewegen und Veränderungen aktiv herbeizuführen.

Die Antworten zu den vier Fragen wurden als Summenwert zu einem Index »Grad der Situationskontrolle« zusammengefaßt.

Das Konstrukt Integration (Konsens, Vertrauen,

Orientierung) wurde entsprechend den Definitionen unter 3.1. über folgende drei items operationalisiert:

- In Ihrer Organisation ziehen alle an einem Strang. Streitereien, die den Zusammenhalt ernsthaft gefährden, gibt es hier nicht (Konsens).
- In Ihrer Organisation kann man auch Schwächen zeigen, ohne daß es gegen einen verwendet wird (Vertrauen).
- Viele vermissen hier eine verbindliche Orientierung in Grundsatzfragen (recodiert) (Orientierung).

Die Antworten zu diesen drei Fragen wurden ebenfalls als Summenwert zu einem Index »Grad der Integration« zusammengefaßt.

Zur Operationalisierung der Innovativität gaben wir folgende Frage vor:

- 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 (Zutreffendes ankreuzen)?

Stichprobe. Im Unterschied zu Untersuchungen, in denen sich die Befragten nur aus wenigen verschiedenen Organisationen rekrutieren und die resultierende Varianz der zu untersuchenden Variablen insofern wesentlich Personenvarianz widerspiegelt, entspricht in dieser Studie die Zahl der Befragten (N=192) der Zahl der untersuchten Organisationen bzw. organisationalen Subsysteme (jede Organisation bzw. jedes organisationale Subsystem wurde durch eine Person eingestuft), so daß in dieser Studie die Organisationsvarianz angemessen zur Geltung kommen kann. Da die Befragung überwiegend im Rahmen bestehender Kooperationsprojekte stattfand, war die Rücklaufquote überdurchschnittlich hoch (ca. 70%). Befragt wurden überwiegend Führungskräfte.

In bezug auf die Größe der eingestuften Aggregate ist dabei folgendes zu ergänzen: Bei kleineren und mittleren Unternehmen wurde die Organisation in der Regel als Ganze gekennzeichnet. Bei größeren Unternehmen und international tätigen Konzernen wurde der Befragte gebeten, die Einstufung auf ein Subsystem zu beschränken, das er hinreichend gut kennt und das als homogen genug erscheint, um eine zusammenfassende Einstufung zu rechtfertigen. In die Kategorie »Subsystem« fallen in diesem Sinne z. B. der Geschäftsbereich bzw. die Sparte eines Unternehmens, eine dezentrale Fertigungsstätte, eine strategic business unit, ein Forschungslabor, eine regionale Niederlassung, eine selbständige Konzerntochter (z. B. auch eine in den USA tätige Konzerntochter eines deutschen Konzerns), eine Zweigstelle oder auch eine größere Vertriebsabteilung innerhalb eines Unternehmens.

Ziel der Stichprobenzusammenstellung war, zur Anhebung der Datenstabilität bzw. -reliabilität einen größeren Stichprobenumfang zu erreichen und eine möglichst große Varianz bezüglich aller drei zentralen Variablen sicherzustellen. Von daher wurde Wert darauf gelegt, möglichst viele unterschiedliche Organisationen aus unterschiedlichen Kontexten in die Untersuchung zu integrieren, um damit auch der des öfteren vorgebrachten Kritik gegenüber empirischen Studien zu begegnen, daß die Resultate organisations- bzw. kontext-spezifisch seien. [57]

Die 192 Organisationen bzw. organisationalen Subsysteme rekrutieren sich einerseits aus dem Handel und Dienstleistungssektor (z. B. Beratungsunternehmen, Restaurant-Ketten, Speditionen, Versicherungen, Banken und Sparkassen), andererseits aus dem Produktionsbereich (z. B. Kfz-Branche, Hoch- und Tiefbau, Chemie, Nahrungs- und Genußmittel, pharmazeutische Produkte, Telekommunikation). Im Sinne der Varianzerhöhung enthält unsere Stichprobe außer den N=156 privatwirtschaftlichen for profit-Organisationen (=81% aller untersuchten Organisationen) N=36 (=19% aller untersuchten Organisationen) non profit-Organisationen (u. a. aus dem Krankenhausbereich) bzw. teilprivatisierte Unternehmen wie etwa eine Niederlassung der Deutschen Bahn AG. Innerhalb der for profit-Unternehmen wurden vor allem zur Varianzerhöhung (im Rahmen bestehender Kontakte vor allem aus Osteuropa und Mittelamerika) N=73 ausländische Wirtschaftsunternehmen (=47% der for profit-Unternehmen) in die Studie integriert.

	Innovativität	Integration
Situations-kontrolle	.346*** (N = 192)	.330*** (N = 151)
Integration	.322*** (N = 129)	

***: signifikant für $p < 0{,}001$

Tab. 1: Korrelationskoeffizienten zwischen Situationskontrolle, Integration und Innovativität

Anmerkung: Da wir in einer Teilstichprobe die Integrationsvariable nicht erhoben haben, reduziert sich das N durch missing values.

3.2.2. Ergebnisse

Die Tabelle 1 zeigt die Korrelationen zwischen den drei zentralen Variablen Situationskontrolle, Integration und Innovativität. Alle drei Variablen sind in der erwarteten Weise signifikant ($p < 0.001$) positiv miteinander korreliert.

Unsere zentrale These lautet, daß die Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität eine latent umgekehrt u-förmige ist, die lediglich als linear erscheint, da die ungeplanten negativen Sekundäreffekte hoher Grade von Situationskontrolle durch die parallel laufende Integration kompensiert werden.

Im Sinne dieser Hypothese ist zunächst zu unterstreichen, daß die hier untersuchten Organisationen in der Tat dazu tendieren, mit zunehmender Situationskontrolle (im Sinne einer Öffnung) insofern paradox zu intervenieren, als sie parallel hierzu mit zunehmender Integration (im Sinne einer Schließung) antworten (vgl. Abbildung 1). Wenn wir nachzeichnen wollen, daß die latenten Risiken einer vergrößerten Situationskontrolle durch die parallele Wirksamkeit des Puffers »Integration« verschleiert werden und die Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität insofern nur als linear erscheint, reicht als Beleg hierfür die positive Korrelation zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität (Tabelle 1) aber nicht aus, da bei dieser Statistik bereits auf der methodischen Ebene eine Linearität vorausgesetzt wird.

Wir müssen insofern ergänzend prüfen, ob die ermittelten empirischen Daten, die der Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität zugrunde liegen, nicht besser durch eine quadratische Funktion im Sinne eines umgekehrt u-förmigen Verlaufs beschrieben werden können. Erst wenn dieser Term nicht signifikant ausfällt, können die ermittelten Daten zur Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität de facto im Sinne einer linearen Beziehung interpretiert werden. Würde der quadratische Term dagegen signifikant, so hieße dies, daß die Integration keine Pufferfunktion erfüllt und damit die Nichtlinearität auch nicht verschleiert; die Nichtlinearität wäre dann in der Tabelle 1 nur durch die Wahl einer falschen Statistik unkenntlich gemacht.

Die Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse dieser Prüfung mithilfe einer Regressionsanalyse.

Der quadratische Term ist nicht signifikant. Mit anderen Worten: Unterstellt man den empirischen Daten zur Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität eine umgekehrt u-förmige Funktion, so kommt es zu keiner gegenüber der linearen Annahme signifikant verbesserten Aufklärung der Datenvarianz. Insofern gilt, daß die Annahme einer linearen Beziehung zwischen der Situa-

	r/R	β_1	β_2	β_3
Linear	.346***	.346***	–	–
Quadratisch	.353***	.335***	–.074	–

: signifikant für $p < 0{,}01$; *: signifikant für $p < 0{,}001$

Tab. 2: Regressionskoeffizienten (β) der Situationskontrolle auf Innovativität

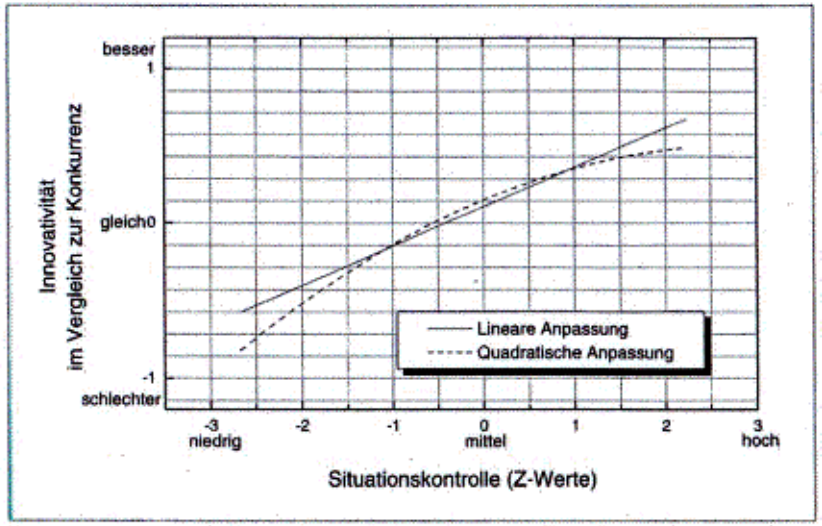

Abb. 3: Zur Beziehung zwischen Situationskontrolle und Innovativität

tionskontrolle und der Innovativität den hier konkret vorliegenden Daten am besten gerecht wird. In diesem Ergebnis sehen wir eine Widerspiegelung des Umstandes, daß mit zunehmender (öffnender) Situationskontrolle der Puffer der »schließenden« Integration nicht nur eingesetzt wird, sondern wirkt und damit die von uns auf der theoretischen Ebene angenommene latente Nichtlinearität der Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität verschleiert. Genauer: Die bisher berichteten Daten stehen zu dieser Interpretation nicht im Widerspruch. Diese Zusammenhänge illustriert zusammenfassend noch einmal die Abbildung 3.

Will man die Risiken ausgeprägt und einseitig betriebener Öffnungsprozesse (also den potentiell umgekehrt u-förmigen Charakter der Beziehung zwischen Öffnungsgraden und Innovativität) freilegen, so müssen die mit den Öffnungsgraden kovarlierenden Schließungsprozesse, die ebenfalls innovationsbedeutsam sind, kontrolliert und bei der Berechnung der Korrelation auspartialisiert werden.

Der entscheidende Schritt besteht methodisch darin, daß wir aus der Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität die parallel laufende schließende Integration für die Situationskontrolle auspartialisieren, indem wir nur die Residuen der Regression von Integration auf Situationskontrolle betrachten. Wird der Grad der Integration konstant gehalten, müßten die Risiken der Öffnungsprozesse auf der anthropologischen Dimension (und damit die angenommene latente Nichtlinearität) manifest werden. Die Ergebnisse dieser Prüfung zeigt die Tabelle 3. (Die Ergebnisse ändern sich nicht, wenn man statt der Semipartialkorrelation eine normale Partialkorrelation berechnet.)

Partialisieren wir in der genannten Weise aus, so ergibt sich eine nach wie vor signifikante Beziehung zwischen der Situationskontrolle und der Innovativität in Höhe von .29. Legen wir den Daten nach erfolgter Auspartialisierung die umgekehrt u-förmige Funktion, also eine quadratische Funktion, zugrunde, so zeigt die Tabelle 3, daß der quadratische Term

	r/R	β_1	β_2	β_3
Linear	.289***	.289***	–	–
Quadratisch	.380***	.294***	-.247**	–
Kubisch	.395***	.432**	-.209*	-.178

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

Tab. 3: Regressionskoeffizienten (β) der Situationskontrolle auf Innovativität nach Auspartialisierung der Integration

signifikant ist. Das multiple R beträgt .38. Die Annahme einer umgekehrt u-förmigen Funktion – und dies war unsere zentrale These – erklärt damit die konkrete Datenlage signifikant besser, als dies durch die Beschreibung der Daten mit Hilfe einer linearen Funktion möglich ist.

Dieser zentrale Befund bleibt auch dann erhalten, wenn wir die drei Variablen Vertrauen, Orientierung und Konsens nicht zu einem Index »Integration« zusammenfassen, sondern einzeln auspartialisieren. Bei einer getrennten Auspartialisierung sinken zwar die absoluten Beträge der linearen und quadratischen Regressionskoeffizienten. Der quadratische Term wird aber auch in diesem Fall signifikant, so daß unsere zentrale These auch unter diesen Auswertungsbedingungen bestätigt wird.

Außerdem wurde zusätzlich als mögliche Beschreibungsform der Daten eine kubische Funktion der Daten zugrundegelegt, um damit auszuschließen, daß ein Polynom höheren Grades die Daten besser beschreibt als die quadratische Anpassung. Dieser kubische Term ist jedoch nicht signifikant (vgl. Tabelle 3). Die umgekehrt u-förmige Verlaufsfunktion ergibt damit die beste Datenanpassung. Dies betrachten wir als zentrale Bestätigung unserer Modellbildung. Graphisch veranschaulichen wir dies in der Abbildung 4.

4. Diskussion und Folgerungen

Wir haben die jüngst häufiger diskutierte Forderung nach paradoxer Intervention und entsprechender Ausbalancierung tendenziell widersprüchlicher Anforderungen zum einen systematisch in einen generell geltenden, soziologisch und anthropologisch fundierten Bezug des Kräftespiels antagonistischer, aber einander bedingender Pole der Öffnung und Schließung gestellt. [58] Wir haben darüber hinaus – nach unserem Wissen erstmals – aus diesem Bezugsrahmen die für die Innovationsförderung in Organisationen zentrale Hypothese der latenten Nichtlinearität (der Beziehung zwischen Öffnungsprozessen und der Innovativität) abgeleitet, in überprüfbarer Form formuliert und empirisch am Beispiel der Anhebung der Situationskontrolle (zumindest vorläufig) bestätigt.

Mit zunehmender Öffnung steigt die Innovativität einer Organisation bis zu einem bestimmten Niveau an; durch die innovationsgefährdende Wirkung negativer Sekundäreffekte sinkt die Innovativität mit zunehmender Öffnung anschließend wieder. Diese Interpretation unserer empirischen Ergebnisse beruht auf der Annahme, daß zumindest die Mehrzahl der untersuchten Organisationen eine mindesteffiziente Balance aus Öffnung und Schließung realisiert hat. Diese Mindesteffizienz haben wir nicht explizit gemessen, sondern aus der Tatsache gefolgert, daß die untersuchten Organisationen sich am Markt behaupten können.

Obwohl natürlich auch an dieser Studie speziell in methodischer Hinsicht Kritik angemerkt werden kann (u. a. in bezug auf die Messung der Variablen), sei nachstehend gefragt, welche Implikationen sich aus diesen Ergebnissen ergeben, wenn wir annehmen, daß sich unsere Befunde bei Replikationsversuchen zumindest im Trend bestätigen lassen.

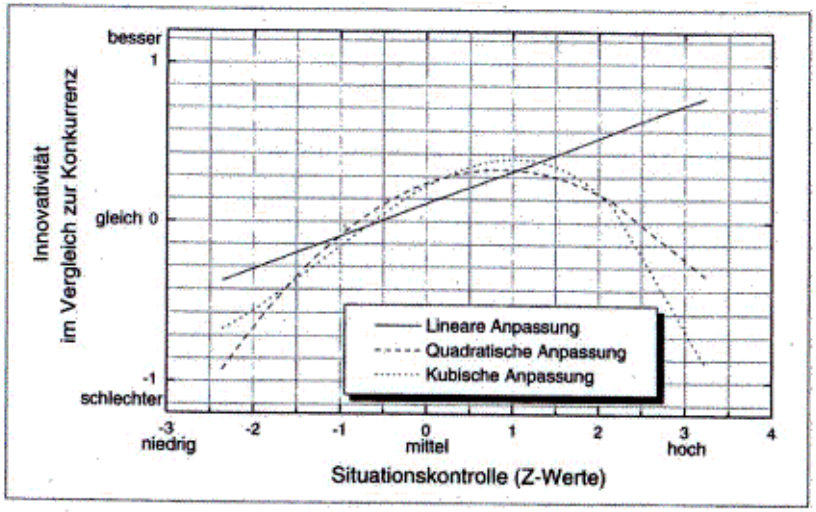

Abb. 4: Zur Beziehung zwischen Situationskontrolle und Innovativität nach Auspartialisierung der Integration

4.1. Folgerungen auf der theoretischen Ebene

Integriert man die Innovationsforschung in die eingangs skizzierte balancetheoretische Konzeption, so sind »klassische« Maßnahmen zur Innovationsförderung wie z.B. die Dezentralisierung im Sinne der Abbildung 1 auf der jeweiligen Dimension als Balanceverschiebungen zugunsten des offenen Pols zu interpretieren.

Wenn – wie angenommen – gilt, daß derartige Verschiebungen zumindest tendenziell ihrerseits kompensierende Balanceverschiebungen zum geschlossenen Pol hin induzieren, so bedeutet dies zum einen, daß eine Organisation nicht nur auf ihre (hyperkompetitive) Umwelt, sondern auch auf sich selbst reagiert. Insofern bedingen unsere Überlegungen und Befunde zur latenten Nichtlinearität eine stärkere Fokussierung auf die *Dynamik* dieser spezifischen selbstregulativen Prozesse.

Öffnungs- *und* Schließungsprozesse bedingen und ermöglichen einander gegenseitig und erfolgen auf jeweils komplementären Dimensionen oder Teildimensionen innerhalb einer Dimension (s. Abbildung 1). Eine Öffnung auf der anthropologischen Dimension geht z.B. mit einer Schließung durch Integration auf der sozialen und der erkenntnistheoretischen Dimension einher. Aus diesem Grund beinhaltet unsere Konzeption auf der theoretischen Ebene die Notwendigkeit, in bezug auf das Bedingungsgefüge der Innovativität *immer* mehrdimensional zu denken, also selbst dann, wenn man nur eine einzelne Maßnahme auf einer einzelnen Dimension im Blick hat. Dies wiederum bedingt eine theoriegeleitete Klassifikation der zu unterscheidenden Dimensionen, auf denen die Balanceverschiebungen stattfinden; unser eigener Entwurf hierzu (Abbildung 1 und 2) stellt nur einen ersten Vorschlag dar.

4.2. Folgerungen auf der methodischen Ebene

Auf der methodischen Ebene [59] ergibt sich zum einen die schon oft geforderte, hier aber anders begründete Dringlichkeit von Längsschnittstudien: Die von uns durch Auspartialisierung und im zeitlichen Querschnitt belegte These, daß mit zunehmender Öffnung von einem bestimmten Niveau der Öffnung an bei fehlender kompensierender Schließung die Innovativität tendenziell wieder sinkt, müßte im Längsschnitt über eine Dokumentation der Inhalte der (sich wie freisetzenden?) ungeplanten negativen Sekundäreffekte und die Erfassung der Art der Verarbeitung (bzw. Nicht-Verarbeitung) dieser ungeplanten negativen Sekundäreffekte durch die Organisation abgestützt werden.

Methodisch folgt aus unserer Studie des weiteren, daß korrelationsstatistische Analysen einschließlich hierauf aufbauender Meta-Analysen die Gefahr in sich bergen, daß vorhandene latente Nichtlinearitäten als solche systematisch verschleiert werden; eben dies haben wir an einem Beispiel dokumentiert. Da in unserem Denkansatz im Sinne der Abbildung 2 die Nichtlinearität eher die Regel als die Ausnahme darstellt, wären die traditionellen Korrelationsstudien durch Analysen z.B. nach der von uns vorgeschlagenen Methode zu ergänzen, um ein methodisches Korrektiv einzubauen.

4.3. Folgerungen auf der handlungspragmatischen Ebene

Die zentrale Botschaft für den Praktiker lautet: Innovationsförderliche Öffnungsprozesse implizieren – systematisch bedingt – spezifische Risiken. Die Risiken folgen aus dem Umstand, daß die Vorteile der Öffnungsprozesse tendenziell mit dem Verlust der Vorzüge der geschlossenen Strukturen zu bezahlen sind. Diesen zentralen Zusammenhang erfahren derzeit in der Bundesrepublik Deutschland, aber auch in Ost-Europa mehr oder weniger drastisch große Unternehmen, die sich aus einer überwiegend geschlossenen staatlichen Struktur im Rahmen der Deregulierung bzw. Privatisierung in offene marktorientierte Organisationen zu transformieren versuchen. [60]

Nicht die »organische« Struktur [61] allein, sondern ein Balancieren zwischen den beiden polaren Mustern ist gefragt. [62] Noch einmal an das unter 2. bereits Formulierte anknüpfend, stellen sich auf der handlungspragmatischen Ebene balancebezogen mindestens drei Probleme:

– Das Balancieren als ein Öffnen und Schließen setzt eine weitgehende Unabhängigkeit der Dimensionen bzw. Teildimensionen voraus, um entsprechende Kombinationen in der Praxis überhaupt realisieren zu können. Wir haben theoretische [63] und empirische [64] Hinweise dafür, daß diese Unabhängigkeit Grenzen aufweist, also eher von einem mehr oder weniger offenen bzw. geschlossenen Muster auszugehen ist. Da dieses Muster aber möglicherweise stärker mental in der impliziten Alltagstheorie der Handelnden als in der Realität selbst verankert ist, [65] käme es darauf an, derartige konkret vorfindbare Kombinationsoptionen zu dokumentieren, um für die Balancierung Hilfestellungen anzubieten.

– Balancieren heißt nicht nur Kombinieren, sondern auch Dosieren. Vorsichtige Öffnungsprozesse können durch hohe Schließungsgrade erstickt werden, so daß die erhofften Innovationseffekte nicht freigesetzt werden; umgekehrt können ausgeprägte Öffnungen (im Extrem: künstlich zur Förderung organisationaler Lernprozesse im Unternehmen herbeigeführte krisenartige Destabilisierungen) bei schwacher Schließung das Unternehmen in Schwierigkeiten bringen. Insofern erforderliche Dosierungen reiben sich in der Praxis u.a. an der fehlenden Meßlatte für »Grade« (z.B. der Situationskontrolle und der Integration), an der Schwierigkeit der Bestimmung des richtigen Zeitpunktes der Gegenregulierung, aber auch an der häufigen Alles-oder-Nichts-Mentalität der Organisationsmitglieder, die sich z.B. mit abgestuften (»wohldosierten«) Öffnungsgraden nicht zufrieden geben wollen. So wird aus dem Balanceproblem mitunter ein politisches Problem.

– Balancieren erfordert zum Dritten aus der hier vorgetragenen Sicht ein ständiges Nachjustieren. Dies hängt u.a. mit den Schwierigkeiten eines funktionalen Kombinierens und Dosierens zusammen, so daß ungeplante negative Sekundäreffekte verbleiben, auf die die Organisation immer wieder neu zu reagieren versucht, damit aber auch jeweils neue Tatbestände schafft. Insofern verbleibt der innovationsbezogene Mischungsprozeß im Fluß und muß immer wieder neu austariert werden.

Anmerkungen

[1] Wolfe, 1994, S. 424; Fiol, 1996, S. 1013 f.
[2] Gemünden/ Högl, 1998, S. 297.
[3] Burns/Stalker, 1961.
[4] Glynn, 1996, S. 1102.
[5] Gebert/ Boerner, 1997; Gebert/Boerner, 1999a.
[6] Z.B. Child, 1973; Damanpour, 1991.
[7] Z.B. Child, 1973.
[8] Damanpour, 1991.
[9] Damanpour, 1991, S. 581.
[10] Damanpour, 1991, S. 568.
[11] Gebert/ Boerner, 1999a.
[12] Schein, 1987.
[13] Damanpour, 1991, S. 569.
[14] Gebert/ Boerner/Berkel, 2001.
[15] Brunstein, 1996, S. 853.
[16] Frese, 1998, S. 124.
[17] Hope Pelled, 1996, S. 624.
[18] Dougherty, 1996, S. 435.
[19] Hauschildt, 1997, S. 115ff.
[20] Gebert/ Boerner, 1995.
[21] Frese, 1998, S. 124.
[22] Volberda, 1996, S. 371.
[23] Alderfer, 1980, S. 277.
[24] Brown, 1980, S. 187.
[25] Volberda, 1996, S. 370 ff.
[26] Gebert/ Boerner, 1999a; Bleicher, 1996.
[27] Gebert/ Boerner, 1999a.
[28] Ilinitch/ D'Aveni/ Lewin, 1996, S. 211 ff.
[29] Ilinitsch/D'Aveni/Lewin, 1996, S. 214.
[30] Vgl. hierzu Dougherty, 1996, S. 430 f.; Weick/Westley, 1996, S. 440; Mintzberg/Westley, 1992, S. 52; Volberda, 1996, S. 361 ff.; March, 1996, S. 71 ff.; Brown/Eisenhardt, 1997, S. 6 ff.
[31] Adler/Borys, 1996, S. 84.
[32] Bouchikhi, 1998.
[33] Gebert/Boerner/Matiaske, 1998.
[34] Gebert/ Boerner/Berkel, 2001.
[35] Glynn, 1995, S. 1095.
[36] Van de Ven, 1986.
[37] Gebert, 1987; Boerner, 1998; Lazarus, 1966, 1991.
[38] Gebert, 1987.
[39] Die Operationalisierung des Konstrukts Situationskontrolle findet sich auf Seite 213.
[40] Boerner, 1998.
[41] Cheng/Van de Ven, 1999, S. 606.
[42] Glynn, 1996, S. 1103; Grant, 1996, S. 378; Cohen/Levinthal, 1990.
[43] Crozier/Friedberg, 1976.
[44] Jehn, 1995, S. 275.
[45] Jehn, 1995, S. 268.
[46] Jehn, 1995, S. 276.
[47] Hope Pelled, 1996, S. 625.
[48] Gebert, 1997
[49] Die Operationalisierung des Konstrukts Integration befindet sich auf der Seite 214.
[50] Deutsch, 1973; Rippberger, 1998, S. 45.
[51] Rousseau u.a., 1998, S. 401.
[52] Burns, 1961; Pfeffer, 1981.
[53] Gebert/Boerner, 1999a.
[54] Greenwood/Hinings, 1996, S. 1028.
[55] Milliken/Martins, 1996.
[56] Lazarus, 1966.
[57] Wolfe, 1994, S. 409.
[58] Gebert/Boerner, 1999a.
[59] Damanpour, 1996.
[60] Gebert/Boerner, 1999b; Gebert/Boerner/Rudolf, 1999.
[61] Burns/Stalker, 1961.
[62] Gebert/Boerner, 1999a.
[63] Gebert/Boerner, 1995.
[64] Gebert/Boerner/Matiaske, 1998.
[65] S. hierzu die diesbezüglich ermutigenden handlungsbezogenen Kombinationsbeschreibungen bei Brown und Eisenhardt, 1997.

Verzeichnis der zitierten Literatur

Adler, P. S. / Borys, B. (1996): Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. In: Administrative Science Quarterly, 41 (1996), S. 61–89.

Alderfer, C. P. (1980): Consulting to Unbounded Systems. In: Alderfer, C.P. / Cooper, C.L. (Eds): Advances in Experimental Social Processes. Chichester 1980, Vol. 2, S. 267–295.

Bleicher, K. (1996): Das Konzept integriertes Management. Frankfurt a.M. 1996.

Boerner, S. (1998), Work Alienation and Continuous Improvement. In: Boer, H. / Gieskes, J. (Eds.): Continuous Improvement – From Idea to Reality. Enschede 1998, S. 63–75.

Boerner, S. / Gebert, D. (1997): Unternehmen zwischen Resignation und Hoffnung – Ergebnisse einer Fallstudie in einem Moskauer Betrieb: In: Journal of Eastern European Management, 2 (1997), S. 305–336.

Boerner, S. / Gebert, D. / Rudolf, S. (1999): Innovation and Leadership Style in Polish companies. In: Comparative Economic Research for Central and Eastern Europe, Vol. 2 (1999), H. 2, S. 142–163.

Bouchikhi, H. (1998): Living with and Building on Complexity: A Constructivist Perspective on Organizations. In: Organization, 5 (1998), S. 217–231.

Brown, L.D. (1980): Planned Change in Underorganized Systems. In: Cummings, T. G. / Gieskes, J. (Eds.): Systems Theory for Organizational Development. Chichester 1980, S. 181–203.

Brown, S.L. / Eisenhardt, K.M. (1997): The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. In: Administrative Science Quarterly, 42 (1997), S. 1–34.

Brunstein, J.C. (1996): 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.

Burns, T. (1961): Micropolitics: Mechanism of institutional change. In: Adminstrative Science Quaterly, Vol. 6 (1961), S. 257–281.

Burns, T. / Stalker, G.M. (1961): The Management of Innovation. London 1961.

Cheng, Y.T. / Van de Ven, A.H. (1999): Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos? In: Organization Science, Vol. 7 (1996), H.6, S. 593–614.

Child, J. (1973): Predicting and understanding organizational structure. In: Administrative Science Quarterly, 18 (1973), S. 168–185.

Cohen, W.M. / Levinthal, D.A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In: Administrative Science Quarterly, 35 (1990), S. 128–152.

Crozier, M. / Friedberg, E. (1976): Organizations as means and constraints of collective in action. Berlin 1976.

Damanpour, F. (1991): Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effect of Determinants and Moderators. In: Academy of Management Review, 34 (1991), H. 3, S. 555–590.

Damanpour, F. (1996): Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. In: Management Science, Vol. 42 (1996), H. 5, S. 693–716.

Deutsch, M. (1973): The resolution of conflict. London 1973.

Dougherty, D. (1996): Organizing for Innovation. In: Clegg, S. R. / Hardy, C. / Nord, W.R. (Eds.): Handbook of Organization Studies. London 1996, S. 425–439.

Fiol, C.M. (1996): Squeezing Harder Doesn't Always Work: Continuing the Search for Consistency in Innovation Research. In: The Academy of Management Review, 21 (1996), H. 4, S. 1012–1021.

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

Gebert, D. (1987): Führung und Innovation. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 39 (1987), H. 19, S. 941–951.

Gebert, D. (1997): Organization Development. In: Sorge, A. / Warner, M. (Eds.): The IEBM Handbook of Organizational Behavior. London 1997, S. 552–569.

Gebert, D. (1998): Dilemma und sozialer Wandel – Von Wandel zu Wandel und von Illusion zu Illusion? In: v. Rosenstiel, L. / Schuler, H. (Hrsg.): Person – Arbeit – Gesellschaft, Augsburg, S. 151–171.

Gebert, D. (2000): Zwischen Freiheit und Ordnung: Widersprüchlichkeit als Motor inkrementalen und transformationalen Wandels in Organisationen – eine Kritik des punctuated equilibrium-Modells. In: Schreyögg, G. / Conrad, P. (Hrsg.), Organisatorischer Wandel und Transformation, Managementforschung, 10, Frankfurt a.M. 2000, S. 1–32.

Gebert, D. / Boerner, S. (1995): Manager im Dilemma – Abschied von der offenen Gesellschaft?, Frankfurt a.M. 1995.

Gebert, D. / Boerner, S. (1997): The Open and the Closed Corporation as Conflicting Organizational Paradigms. Paper Presented at the Academy of Management 1997, Boston MA 1997.

Gebert, D. / Boerner, S. (1999a): The Open and the Closed Corporation as conflicting Forms of Organization. In: Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35 (1999), H. 3, S. 341–359.

Gebert, D. / Boerner, S. (1999b): Organizational Change in Polish Transformation Process. In: Organizacja I Kierowanie, 2 (1999), S. 23–33.

Gebert, D. / Boerner, S. / Matiaske, W. (1998): Offenheit und Geschlossenheit in Organisationen – Zur Validierung eines Meßinstruments (FOGO – Fragebogen zur Offenheit / Geschlossenheit in Organisationen): In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 42 (1998), H.1, S. 15–26.

Gebert. D. / Boerner, S. / Berkel, K. (2001): Organisationskultur als Wettbewerbsfaktor im Krankenhaus. In: Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften, 2001, H.1, S. 38–51.

Gebert, D. / Boerner, S. / Rudolf, S. (1999): Innovation and Leadership Style in Polish Companies. In: Comparative Economic Research – Central and Eastern Europe, Vol. 2, No. 1, 142–163.

Gemünden, H.G. / Högl, M. (1998): Teamarbeit in innovativen Projekten: Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Personalforschung, 3 (1998), S. 277–301.

Glynn, M.A. (1996): Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. In: The Academy of Management Review, 21 (1996), H. 4, S. 1081–1111.

Grant, R.M. (1996): Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. In: Organization Science, Vol. 7, (1996), H. 4, S. 375–387.

Greenwood, R. / Hinings, C.R. (1996): Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism. In: The Academy of Management Review, 21 (1996), H. 4, S. 1022–1054.

Hauschildt, J. (1997): Innovationsmanagement, München 1997.

Hope Pelled, L. (1996): Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. In: Organization Science, Vol. 7 (1996) H. 6, S. 615–631.

Ilinitch, A.Y. / D'Aveni, R.A. / Lewin, A.Y. (1996): New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments. In: Organization Science, Vol. 7 (1996), H. 3, S. 211–220.

Jehn, K.A. (1995): A Multimethod Examination of the Be-

nefits and Detriments of Intragroup Conflict. In: Administrative Science Quarterly, 40 (1995) H.2, S. 256–282.

Lazarus, R. S. (1966): Psychological stress and the coping process. New York 1966.

Lazarus, R. S. (1991): Emotion and Adaptation. New York 1991.

March, J. G. (1996): Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In. Organization Science, Vol. 2 (1996), H. 1, S. 71–87.

Milliken, F. J. / Martins, L. (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. In: Academy of Management Review, 21 (1996), H. 2, S. 402–433.

Mintzberg, H. / Westley, F. (1992): Cycles of Organizational Change. In: Strategic Management Journal, 13 (1992), S. 39–59.

Pfeffer, J. (1981): Power in Organizations. Boston 1981.

Rippberger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens, Tübingen 1998.

Rousseau, D., Sitkin, S. B. / Burt, R. S. / Camerer, C. (1998): Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. In: The Academy of Management Review, 23 (1998), H. 3, S. 393–404.

Schein, E. H. (1987): Organizational Culture and Leadership, A dynamic View. San Francisco 1987.

Van de Ven, A. H. (1986): Central Problems in the Management of Innovation. In: Management Science, Vol. 32, (1986), H. 5, S. 590–617.

Volberda, H. W. (1996): Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. In: Organization Science, Vol. 7 (1996), H. 4, S. 359–374.

Weick, K. E. / Westley, F. (1996): Organizing for Innovation. In: Clegg, S. R. / Hardy, C / Nord, W. R. (Eds.): Handbook of Organization Studies, London 1996, S. 440–458.

Wolfe, R. (1994): Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. In: Journal of Management Studies, 31 (1994), S. 405–431.