

Dass individuelle Freiheiten der Mitarbeiter dazu beitragen, Innovationen zu fördern, ist in der betrieblichen Praxis längst kein Geheimnis mehr. Deshalb zeichnen sich innovative Organisationen unter anderem 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 gleichsam das Kind mit dem Bade aus: Die Zahl innovativer Vorschläge reduziert sich ebenfalls. Eine vielversprechendere Strategie besteht darin, einerseits Freiheitsgrade 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.

Sabine Boerner, Dieter Gebert Zur Förderung von Innovationen: Freiheit um jeden Preis?

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 ungeliebten 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 zunehmender 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.

Chancen der Freiheit - innovationsförderliche Effekte der Situationskontrolle

Innovationsförderliches Verhalten der Geführten ist davon abhängig, wie sie ihre betriebliche Situation einschätzen (Gebert, 1987; Gebert, 2002). Die Mitarbeiter müssen die Situation erstens als *veränderungsbedürftig* erkannt haben und zweitens als *veränderungsfähig* bewerten.

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 auch *veränderungsfähig* 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 in Abb. 1). 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 in Abb. 1): 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 Abb. 1). In dieser Konstellation ist damit zu rechnen, dass innovative Vorschläge des Geführten ausbleiben.

Grenzen der Freiheit - 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 Su-



PD DR. SABINE BOERNER,
Wissenschaftliche Assistentin an der Technischen Universität Berlin, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Organisation, Personalwesen und Führungslehre. Derzeit Vertreterin des Lehrstuhls «BWL der öffentlichen Verwaltung/ Managementlehre» an der Universität Konstanz.

Universität Konstanz, BWL der öffentl. Verwaltung/ Managementlehre
Universitätsstr. 10, Postfach D 88
D-78457 Konstanz
Fon 0049-7531-88-3293
Fax 0049-7531-88-4149
E-Mail: sabine.boerner@uni-konstanz.de

PROF. DR. DIETHER GEBERT,
Technische Universität Berlin, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Organisation, Personalwesen und Führungslehre.

Technische Universität Berlin
Fakultät Wirtschaft & Management
WW 6, Uhlandstr. 4-5
D-10623 Berlin
Fon 0049-30-31423234
Fax 0049-30/ 31421787
E-Mail: gebert@perform.ww.tu-berlin.de

che 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 folgenden 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.

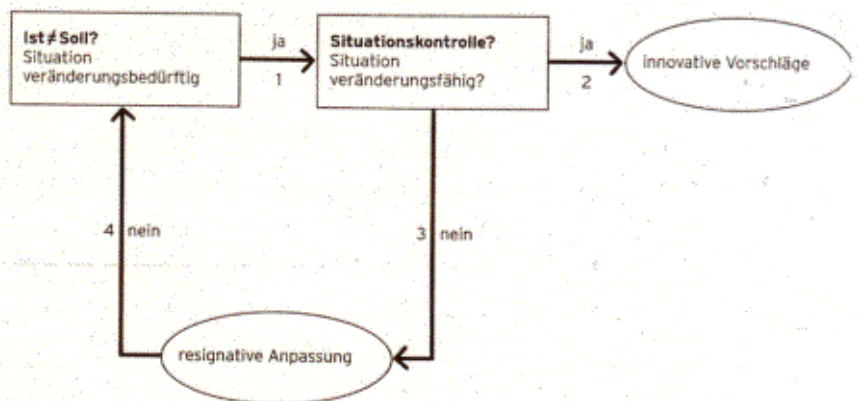
— *Alles oder Nichts – Radikalität* der innovativen Vorschläge. Der Einsatz an Zeit und Kraft für Kompromisse ist weniger faszinierend als das Engagement für «endgültige, konsequente» Lösungen. Mit zunehmender Situationskontrolle kommt es im Sinne einer Ausweitung der Ansprüche daher in der Praxis häufig 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 ein-

So entsteht ein «Kriterien-Vakuum», das zunehmend durch den Einsatz von Macht und Mikropolitik geschlossen wird.

ABBILDUNG 1

Situationskontrolle als Innovationskatalysator



zelen 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.

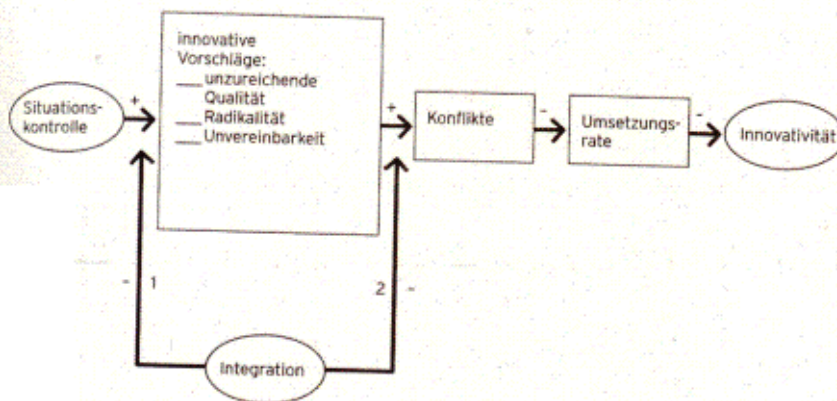
Diese negativen Sekundäreffekte führen insgesamt dazu, dass mit zunehmender Situationskontrolle nicht nur die Anzahl der zielförderlichen Vorschläge zunimmt, sondern auch die Anzahl der *zielfehrenden* innovativen Vorschläge. Aus diesem Grund wird es erforderlich sein, einige der innovativen Vorschläge 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.

Konflikte bleiben häufig nicht auf die Sachebene beschränkt, sondern gehen in Beziehungskonflikte über (Pelled, 1996). Aus diesem Grund 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. So entsteht ein «Kriterien-Vakuum», das zunehmend durch den Einsatz von Macht und Mikropolitik (Pfeffer, 1992) geschlossen wird. In dieser Konstellation steigt die Wahrscheinlichkeit, dass *falsche* Entscheidungen getroffen werden: Zielförderliche innovative Vorschläge werden abgelehnt, zielfehrende innovative Vorschläge werden dagegen akzeptiert. Sobald die Anzahl der zielfehrenden Vorschläge die Anzahl der zielförderlichen Vorschläge überwiegt, sinkt die Umsetzungsrate der innovativen Vorschläge.

ABBILDUNG 2

Negative Sekundäreffekte grösserer Situationskontrolle und ihre Kompensation durch Integration



einander mikropolitische Intentionen zuschreiben, wenn über die Änderung oder Ablehnung der innovationsbezogene Initiativen diskutiert wird.

Durch Integration werden 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 hochausgeprägter 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 die Konfliktvermeidung und die spätere Konfliktlösung unterstützt werden. 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. Einzelheiten zur Methode dieser Studie finden sich bei Gebert u.a. (2001). Im Ergebnis zeigte sich folgendes (vgl. Abb. 3):

Was tun?

Will man vermeiden, dass die oben beschriebenen negativen Sekundäreffekte einer Anhebung der Situationskontrolle die positiven, innovationsbezogenen Haupteffekte verdrängen, so kommt es auf eine Vermeidung oder eine Lösung der entstehenden Konflikte an (vgl. Abb. 2).

Konflikte vermeiden oder lösen durch Integration

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 Ausrichtung 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

Mit zunehmender Situationskontrolle der Mitarbeiter steigt die Innovativität der Organisationen, wenn *zugleich* die Integration *hoch* ausgeprägt ist. Bei hoher Integration ist also die Beziehung zwischen Situationskontrolle und Innovativität tatsächlich *linear*. Aber: Wenn die Integration *niedrig* ausgeprägt ist, fällt die Innovativität ab einem bestimmten Niveau der Situationskontrolle wieder ab – so dass der Zusammenhang *kurvilinear* ist.

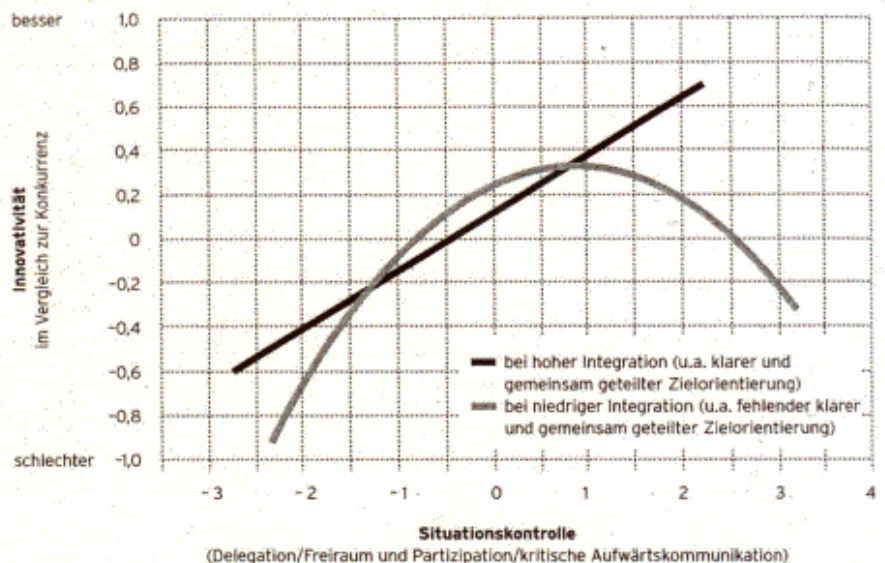
Schlussfolgerung: Innovationsförderung durch eine Balance aus Freiheit und Integration

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. Dezentrale Selbstregulation, Dezentralisierung von Entscheidungsvollmachten, Empowerment etc. – Vorgehensweisen, die zur Förderung der Innovativität häufig empfohlen werden – verbinden sich also, weil sie eine Anhebung der Situationskontrolle bedeuten, nicht nur mit Chancen, sondern auch mit Risiken, die in der Literatur bisher jedoch weniger diskutiert werden.

Eine gleichzeitige Förderung von Situationskontrolle und Integration verhindert Konflikteskalierung.

ABBILDUNG 3

Integration als Puffer der Risiken von Situationskontrolle



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 *gleich-*

zeitige 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 der Situationskontrolle und der 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. (2002):** Führung und Innovation. Stuttgart: Kohlhammer.
- 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.
- Glynn, M. A. (1996):** Innovative genius: A frame-work 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: Mohr-Siebeck.
- Rousseau, D., Sitkin, S. B., Burt, R.S., and Camerer, C. (1998):** Not so Different After All: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 393-404.