

Krause, Diana E.; Gebert, Diether

**Article**

## Effekte von interpersonalen Konflikten und Widerstand von Führungskräften auf die Implementierung von Verfahrensinnovationen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Krause, Diana E.; Gebert, Diether (2006) : Effekte von interpersonalen Konflikten und Widerstand von Führungskräften auf die Implementierung von Verfahrensinnovationen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 20, Iss. 2, pp. 102-120

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105180>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Diana E. Krause, Diether Gebert\*

## **Effekte von interpersonalen Konflikten und Widerstand von Führungskräften auf die Implementierung von Verfahrensinnovationen\*\***

Dieser Beitrag untersucht die differenziellen Effekte von Sachkonflikten, Verteilungskonflikten und Widerstand auf die Implementierung von Verfahrensinnovationen in Organisationen. Es wird u. a. argumentiert, dass durch Verfahrensinnovationen induzierte Sachkonflikte einerseits die Implementierung fördern, andererseits aber auch behindern können. Durch Verfahrensinnovationen induzierte Verteilungskonflikte wirken sich dagegen durchgehend und gravierend negativ auf die Implementierung aus. Diese Annahmen wurden in einer bundesweiten standardisierten Befragung von Führungskräften aus Organisationen unterschiedlicher Größe und Branche durch die Anwendung einer linearen Strukturgleichungsmodellierung überprüft. Alle Indikatoren der Anpassungsgüte verweisen auf eine gute Passung des Modells mit direkten und indirekten Effekten der Konfliktarten und des Widerstands auf die Implementierung. Verteilungskonflikte haben den stärksten Negativeffekt auf die Implementierung.

### **Effects of Interpersonal Conflicts and Management Resistance on the Implementation of Process Innovations**

We analyze the differential effects of task conflicts, resource conflicts, and resistance against the implementation of process innovations in organizations. We argue that task conflicts have positive and negative effects, but that resource conflicts have consistently negative effects on the implementation of process innovations. These assumptions were tested on a sample of middle managers from different German organizations of various sizes and sectors by using linear structural equation modeling. All fit indices confirm the adequacy of the model regarding direct and indirect effects of the type of conflict and of resistance as predictors for the implementation of process innovations. Resource conflicts are shown to have the most negative effect on implementation.

**Key words: Innovation, Conflict, Task Conflict, Resource Conflict, Resistance, Implementation**

---

\* Prof. Dr. Diana E. Krause, University of Western Ontario, Aubrey Dan Program of Management and Organizational Studies, Organizational Behaviour, Social Science Centre (Room 2234), London, Ontario, N6A 5C2, Canada. E-mail: dkrause2@uwo.ca.

Prof. Dr. Diether Gebert, Technische Universität Berlin, Fakultät für Wirtschaft & Management, Lehrstuhl für Organisation, Personalwesen & Führungslehre, Wilmersdorfer Straße 148, D – 10585 Berlin. E-mail: diether.gebert@tu-berlin.de.

\*\* Artikel eingegangen: 26.6.2005

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 27.3.2006.

## 1. Problemstellung

Bemühungen von Organisationen um die Steigerung ihrer Innovativität können sowohl an einer unzureichenden Unterstützung der organisationsweiten Ideengenerierung, als auch einer unzureichenden Unterstützung der Implementierung scheitern (Gebert 2002; Hauschildt 2004; Krause 2006a). Während für die Ideengenerierung eine Fülle von Forschungsergebnissen zu individuellen, gruppenbezogenen und organisationsbezogenen Determinanten vorliegen (vgl. Krause 2004b), muss man im Hinblick auf die Implementierung festhalten, dass dazu bislang wenig gesichertes Wissen vorliegt (Axtell/Holman/Unsworth/Wall/Watson 2000). Der nachstehende Beitrag konzentriert sich deswegen auf die Implementierung.

Da gerade Verfahrensinnovationen, also Veränderungen des innerorganisatorischen Prozesses der Leistungserstellung, geeignet sind, komplexe politische Prozesse (Fragen von Macht und Einfluss, vgl. Krause, 2006b, Krause/Kearney 2006) zu aktualisieren, erscheint es forschungsmethodisch als relevant und aufschlussreich, Implementierungsbedingungen gerade im Hinblick auf Verfahrensinnovationen zu untersuchen und dabei von einer konflikttheoretischen Perspektive auszugehen (Hauschildt 2004, 160 ff.).

Die Implementierung von Verfahrensinnovationen impliziert organisationalen Wandel. Die gezielte Unterstützung dieses Prozesses durch ein geeignetes Personalmanagement (vgl. Klimecki/Gmür 1998) setzt voraus, dass zuvor Barrieren der Implementierung geklärt worden sind. Indem wir derartige Barrieren nachstehend zu präzisieren versuchen, werden zugleich strategische Ansatzpunkte erkennbar, über die durch Personalmanagement der Implementierungsprozess unterstützt und damit letztlich auch die Innovativität von Organisationen gefördert werden kann (Bonn/Gmür/Klimecki 2004). Auf derartige Folgerungen wird zum Abschluss dieses Beitrags eingegangen werden.

Der Tatbestand, dass Konflikte bei der Implementierung von Verfahrensinnovationen und der Bewältigung des damit verbundenen organisationalen Wandels beachtenswert sind, gilt in der Literatur zum Innovations- und Personalmanagement (z. B. Hauschildt 2004) als unstrittig. Strittig sind dagegen die Fragen, *welche* Konflikte mit *welchen* positiven bzw. negativen Effekten bei der Bewältigung der Innovationsproblematik verbunden sind. Zu exakt diesen Fragen liegen bisher keinerlei Untersuchungen vor.

Vor diesem Hintergrund widmet sich unser Beitrag zunächst der Analyse der differentiellen Effekte bestimmter Konfliktarten zwischen Führungskräften und ihren Vorgesetzten und der in ihrer Folge auftretenden Widerstände von Führungskräften auf die intraorganisationale Implementierung von Verfahrensinnovationen. Das Ergebnis dieser Analyse manifestiert sich in einem Modell der Konfliktarten und des Widerstands als Barrieren der Implementierung von Verfahrensinnovationen, welches im empirischen Teil durch eine lineare Strukturgleichungsmodellierung überprüft wird. Aus den Ergebnissen werden Konsequenzen für das Innovations- und Personalmanagement in Organisationen abgeleitet.

## 2. Das Implementierungsproblem

Das Innovationsverhalten wird hier als gelerntes Verhalten (Glynn 1996) verstanden, das die Ideengenerierung/-prüfung und die Implementierung einschließt. Eine differenzierte Ideengenerierung und -prüfung durch die einzelne Person stellt die Implementierung einer Neuerung jedoch nicht sicher (Gebert/Boerner/Lanwehr 2001; Axtell et al. 2000, 273). Untersuchungen zeigen, dass die Implementierung eines Vorschlags die aktive Unterstützung durch das leitende Management voraussetzt (Axtell et al. 2000), womit bereits auf die politische Dimension der Implementierung verwiesen ist. Speziell Verfahrensinnovationen, also etwa Innovationen im Bereich des Hard- und Software-Einsatzes oder auch im Bereich des Beurteilungs- und Entlohnungssystems berühren viele Personen, die von der jeweiligen Innovation in unterschiedlicher Weise (zu ihrem Vorteil oder auch zu ihrem Nachteil) betroffen sein können, so dass sich erhebliche Dissenspotentiale ergeben. Eben aufgrund dieser Schwierigkeiten ergibt sich die Notwendigkeit, Bedingungen einer erfolgreichen Implementierung zu untersuchen. Dies geschieht in unserer Untersuchung in der Weise, dass wir fragen, über welches Führungsverhalten einer (höheren) Führungskraft das Innovationsverhalten einer nachgeordneten Führungskraft beeinflusst wird.

Die Implementierung umfasst die Einführung des neuen Verfahrens und seine Nutzung durch die Abteilung oder Projektgruppe der jeweiligen Führungskraft (Klein/Speer Sorra 1996, 1055; Marr/Kötting 1992, 828), so dass das neue Verfahren nachfolgend in die tägliche Routine überführt wird. Das Ausmaß der Implementierung kann über den Grad bestimmt werden, in dem die Verfahrensinnovation gemäß ihrem Sinn bzw. ihrem Potenzial genutzt wird ("fidelity between intended use and actual use") und über den Grad, in dem sie sich in verschiedenen Bereichen der Organisation in ähnlicher Form verbreitet ("uniformity across users in the organization") (Lewis/Seibold 1993, 323). Ersteres Kriterium bezeichnet Gebert (2002, 194) als Tiefendimension, zweites Kriterium als Reichweitendimension der Implementierung. In dieser Studie wird die Implementierung „enger“ gefasst und auf den Arbeitsbereich (Projektgruppe oder Abteilung) bezogen, in dem die Führungskraft Verantwortung trägt (Tiefendimension). Implementierungsverhalten zeigt die Führungskraft dann, wenn sie im Ergebnis des Innovationsprozesses die Verfahrensinnovation selbst nutzt und die Neuerung potenzial- und sinngemäß in ihrem Verantwortungsbereich umsetzt (Krause/Gebert 2004).

## 3. Konfliktart, Widerstand und Implementierung

Im Folgenden wird argumentiert, dass implementierungsbezogen nicht der Tatbestand von Konflikten, sondern die *Konfliktart* entscheidend ist. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Konfliktklassifikationen (vgl. die Synopse bei Krause, 2004c, 38 f.) fokussieren wir zwei Konfliktarten: Sachkonflikte und Verteilungskonflikte. Diese Konfliktarten sind im Innovationsgeschehen besonders bedeutsam sind (Frost/Egri 1991).

Bei einem Sachkonflikt haben die Konfliktparteien (z. B. der Vorgesetzte und die ihm unterstellte Führungskraft) das gleiche Ziel, verfolgen aber unterschiedliche Wege zum Ziel. Die Kontrahenten bewerten als Ausdruck einer gemeinsamen Zielsetzung die Konsequenzen einer Handlung gleich, sie beurteilen aber die Wahrscheinlichkeit

des Auftretens dieser Konsequenzen aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen, Informationsquellen und/oder Informationsverarbeitungsprozesse unterschiedlich. Eine Führungskraft befindet sich beispielsweise dann in einem Sachkonflikt mit ihrem Vorgesetzten, wenn sie zur Förderung der dezentralen Selbstregulation eine höhere Datentransparenz für die Mitarbeiter anstreben (also ein identisches Ziel verfolgen), aber einen Dissens zur Frage haben, welche Innovationen im Rahmen des bisherigen Controlling-Systems hierzu am besten geeignet sind oder welche Variante der Implementierung den größten Erfolg verspricht.

Bei Verteilungskonflikten liegt die Ursache des Konflikts nicht in unterschiedlichen Erfahrungen und Informationsständen, sondern in der Ressourcenknappheit (Gebert/von Rosenstiel 2002; Regnet 2001). Bei einem Verteilungskonflikt handelt es sich definitionsgemäß um ein Nullsummenspiel, bei dem die Gewinne der einen Konfliktpartei immer zu Lasten der anderen Konfliktpartei gehen und sich Gewinne und Verluste zu Null addieren. Bei Verfahrensinnovationen werden häufig Verteilungskonflikte ausgelöst (Frost/Egri 1991, 243), da mit der Implementierung der Neuerung oft auch eine Änderung des Aufgabengefüges und damit eine Umverteilung von Entscheidungskompetenzen (Ressourcen) verbunden sind (Krause 2006b, 47).

Ein zentrales Argument dieser Untersuchung lautet nun, dass sich Sachkonflikte und Verteilungskonflikte zwischen einer Führungskraft und ihrem unmittelbaren Vorgesetzten in ihrem Effekt auf die Implementierung der Verfahrensinnovation unterscheiden. Sach- und Verteilungskonflikte unterscheiden sich in ihrem Versachlichungspotenzial, wobei Sachkonflikte ein hohes Versachlichungspotenzial aufweisen, Verteilungskonflikte hingegen ein niedriges (Gebert/von Rosenstiel 2002).

Sachkonflikte sind unter der Randbedingung hoher Aufgabenunsicherheit und gemeinsamer Zielsetzung mit objektiven Leistungsindikatoren positiv korreliert (Jehn 1995). Dabei ist zu bedenken, dass Innovationsaufgaben definitionsgemäß unsicherheitsbehaftet sind in Bezug auf das Ergebnis, den erforderlichen Wissenserwerb, die Kosten und die Zeitdauer (Krause 2004c). Sachkonflikte werden den Implementierungsprozess deswegen unterstützen können, weil die Projektbeteiligten auf der Basis intensiver Diskussionen über den angemessenen Weg zu einem gemeinsam (!) akzeptierten Ziel eine bessere Variante der Innovation bzw. eine bessere Variante der Implementierung einer Verfahrensinnovation entwickeln können (Mohammed/Ringseis 2001). Die Projektbeteiligten tauschen ihre unterschiedlichen Perspektiven bezüglich des Konflikts aus (Jehn/Bendersky 2003). Sachlicher Dissens enthält insofern ein Klärungspotential. Sachkonflikte bergen bei gemeinsamer Zielsetzung der Konfliktpartner das Potential, dass anfänglicher Dissens in einen gut begründeten Konsens transformiert wird (Gebert 2004b). Folglich steigen unter dieser Voraussetzung die Implementierungschancen.

Im Unterschied hierzu führen Verteilungskonflikte dazu, dass aufgrund der Interessenheterogenität bezüglich der Ressourcenverteilung (Scholl 1995) die Genauigkeit, Vollständigkeit und Offenheit in der Kommunikation abnehmen (Gebert 2002). Verteilungskonflikte stellen daher den klassischen Nährboden für Mikropolitik dar (Neuberger 1995). Sieht sich die Führungskraft als Folge der Verfahrensinnovation auf der Verliererseite, so wird sie die Neuerung nicht implementieren wollen. Verteilungskon-

flikte behindern insofern den Prozess der Implementierung der Verfahrensinnovation. Deshalb werden folgende Hypothesen formuliert:

Hypothese 1a: Durch die Verfahrensinnovation induzierte Sachkonflikte zwischen der Führungskraft und ihrem unmittelbaren Vorgesetzten sind mit der Implementierung einer Verfahrensinnovation positiv verbunden.

Hypothese 1b: Durch die Verfahrensinnovation induzierte Verteilungskonflikte zwischen der Führungskraft und ihrem unmittelbaren Vorgesetzten sind mit der Implementierung der Verfahrensinnovation negativ verbunden.

Innovationen induzieren schließlich Widerstand (Frost/Egri 1991; Glynn 1996). Denn ein Wesensmerkmal von Neuerungen ist es, dass zumeist eine Minorität – nicht aber die Majorität – die Durchsetzung bzw. Nutzung der Innovation befürwortet. Widerstand tritt dabei als Folge von Konflikten im Innovationsprozess auf. In der vorliegenden Untersuchung steht die von Hauschildt (1999, 9) so bezeichnete „destruktive“ Form des Widerstands im Mittelpunkt der Betrachtung. Destruktiven Widerstand zeigt die Führungskraft beispielsweise dann, wenn sie heimlich Netzwerke und Koalitionen gegen die Verfahrensinnovation schmiedet und hierdurch die Implementierung der Innovation zu verhindern sucht. Einen anderen Ausdruck findet destruktiver Widerstand der Führungskraft darin, dass sie die Innovation gegenüber den Mitarbeitern in ihrem Verantwortungsbereich nur halbherzig vertritt, so dass deren innovationsbezogenes Engagement und Interesse sinken. Ferner kann die Führungskraft destruktiven Widerstand durch „Dienst nach Vorschrift“ betreiben – mit entsprechenden Konsequenzen für die Innovation. „Destruktiv“ ist diese Form des Widerstands insofern, als – im Unterschied zur Wirkweise von Sachkonflikten – eine verständigungsorientierte Auseinandersetzung mit dem unmittelbaren Vorgesetzten gezielt umgangen wird. Demzufolge erschwert destruktiver Widerstand die Implementierung einer Verfahrensinnovation.

Fragt man nach den Bedingungen destruktiven Widerstands (zu Ursachen von Widerstand generell vgl. Hauschildt, 2004, S. 131 ff.) gilt das Folgende: Dass Verteilungskonflikte destruktiven Widerstand fördern werden, ist unmittelbar plausibel. Die Situation wird von der Führungskraft als kompetitiv definiert (Alper/Tjosvold/Law 2000), so dass die Führungskraft die kommunikativen Brücken zu ihrem unmittelbaren Vorgesetzten abbricht und „verdeckt“ Widerstand leistet. Wir nehmen jedoch an, dass auch Sachkonflikte Widerstand fördern können. Denn Sachkonflikte erweisen sich bei genauerer Betrachtung als janusköpfig: Sachkonflikte verbinden sich auf der einen Seite mit den oben beschriebenen erwünschten Potentialen, auf der anderen Seite aber mit unerwünschten Effekten (Gebert 2004b, 141). So ist in einer Metaanalyse (De Dreu/Weingart 2003) gezeigt worden, dass Sachkonflikte positiv mit Beziehungskonflikten (persönliche Nicht-Übereinstimmung etwa aufgrund emotionaler Spannungen zwischen den Konfliktpartnern, unterschiedlicher Kommunikationsstile etc.) korrelieren ( $r = .54$ ), welche sich leistungsbezogen negativ auswirken. Die negative Wirkung von Beziehungskonflikten auf die Leistung belegte auch Jehn (1995) an einer Stichprobe von 26 Managementteams und 79 Arbeitsgruppen einer nordamerikanischen Transportfirma. Auch Pelled (1996) zeigte an einer Stichprobe von  $N = 42$  Teams, dass Beziehungskonflikte zwischen den Teammitgliedern mit einer Abnahme

der Produktivität verbunden sind, denn Beziehungskonflikte absorbieren Zeit und Energie, reduzieren die kognitive Verarbeitungskapazität der Teammitglieder und ihre Empfänglichkeit für Vorschläge anderer Teammitglieder. Werden die Sachkonflikte also nicht z. B. angemessen moderiert, so drohen sie sich mit emotionalen Spannungen zu verbinden, die sich trotz gemeinsamer Zielsetzung in zunehmendem emotional bedingten Widerstand niederschlagen können. Diese Argumente lassen sich in den Hypothesen 2 und 3 zusammenfassen, welche gemeinsam mit der Hypothese 1 im empirischen Teil dieses Beitrags überprüft werden.

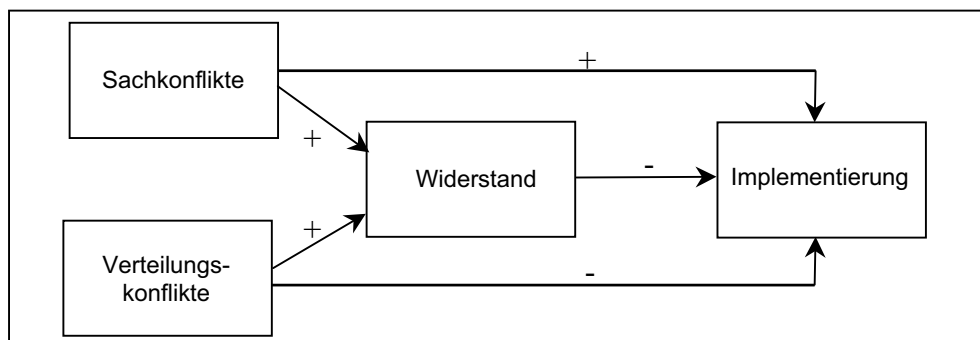
Hypothese 2a: Sachkonflikte zwischen der Führungskraft und ihrem unmittelbaren Vorgesetzten sind mit Widerstand der Führungskraft im Innovationsprozess positiv verbunden.

Hypothese 2b: Verteilungskonflikte zwischen der Führungskraft und ihrem unmittelbaren Vorgesetzten sind mit Widerstand der Führungskraft im Innovationsprozess positiv verbunden.

Hypothese 3: Widerstand der Führungskraft ist mit der Implementierung der Verfahrensinnovation negativ verbunden.

Sachkonflikte und Beziehungskonflikte (vgl. Jehn 1995) stehen in einer Wechselbeziehung zueinander (Jehn/Bendersky 2003). Die negativen Rückkoppelungen emotionaler Spannungen auf den Prozess der Konfliktbewältigung werden damit auch den potentiell positiven Beitrag von Sachkonflikten für den Implementierungsprozess beeinträchtigen. Insofern ist anzunehmen, dass der in der ersten Hypothese angesprochene positive Effekt von Sachkonflikten zur Implementierung nur schwach ausgeprägt sein wird. Abbildung 1 stellt die theoretische Argumentation zusammenfassend dar.

**Abb. 1. Postulierte Positiv- und Negativeffekte von Konflikten und Widerstand auf die Implementierung von Verfahrensinnovationen**



#### 4. Methode

Es wurden  $N = 399$  geführte Führungskräfte der deutschen Wirtschaft aus Organisationen unterschiedlicher Größe (24% bis 100 Mitarbeiter, 25% bis 500 Mitarbeiter, 17% bis 1000 Mitarbeiter, 15% bis 5000 Mitarbeiter, 19% mehr als 5000 Mitarbeiter) und Branche (19% Banken und Versicherungen, 18% Telekommunikation/EDV/

Medien, 16% Dienstleistung, 8% Baugewerbe, 8% Maschinen- und Fahrzeugbau, 8% Handel, 5% Chemie, 5% Elektro & Energie, 2% Ernährung, 11% fehlend) befragt. Dabei wurde ein neues Messinstrument eingesetzt: das Berliner Inventar zur Führung in Innovationsprozessen, das sich als konstrukt- und kriteriumsvalide erwiesen hat (vgl. Krause, 2004c).

Die Führungskräfte waren zwischen 22 und 64 Jahre alt ( $MD = 39.50$ ,  $S.D. = 9.74$ ) und zumeist männlich (82%). Eine breite Streuung der Befragten zeigt sich sowohl im Hinblick auf den Tätigkeitsbereich (27% Marketing/Vertrieb, 22% kaufmännische Verwaltung, 21% Personal/Organisation, 9% Produktion, 7% F/E, 6% Technischer Support, 8% fehlend) als auch in Bezug auf die hierarchische Ebene (21% Gruppenleiter, 23% Abteilungsleiter, 12% Hauptabteilungsleiter, 23% Bereichsleiter, 16% Geschäftsführer, 5% Vorstand).

Die Führungskräfte wurden durch folgende Strategien für die Untersuchung rekrutiert: (1) Postalischer Versand an Führungskräfte, deren Adressen aus einem Katalog mit insgesamt 55.700 verzeichneten Managern per Zufall ausgewählt wurden, (2) Direktansprache von Führungskräften auf zwei großen Flughäfen, Kongressen, Messen und in Führungskräftetraining, (3) Weiterverteilung der Fragebogen an Führungskräfte durch Personalleiter verschiedener Unternehmen, (5) abrufbarer HTML-programmierter Fragebogen im Internet und (6) Internetwerbung auf Homepage des Lehrstuhls für Personalwesen, Führungslehre und Organisation der Technischen Universität Berlin.

Der Fragebogen und das Begleitschreiben wurden entweder gemeinsam mit einem frankierten Rückumschlag direkt an die Führungskräfte nach einem kurzen Gespräch über Gegenstand und Ziel der Untersuchung verteilt oder per Post oder in digitalisierter Form per Email versandt. Die Fragebogen wurden per Post in einem verschlossenen Kuvert ohne Angabe des Absenders von den Befragten an die Universität zurückgesandt. Die Teilnahme an der Untersuchung erfolgte freiwillig und unentgeltlich. Als Gegenleistung für die Beantwortung des Fragebogens wurden die Untersuchungsteilnehmer – sofern Interesse daran bestand – in aggregierter und anonymisierter Form über deskriptive Ergebnisse der Untersuchung informiert. Das Interesse an den Ergebnissen konnten die Untersuchungsteilnehmer in einem separaten Schreiben mit Angabe der Adresse bekunden. Über alle Akquisitionsstrategien gemittelt, beträgt die Rücklaufquote der Untersuchung 24% und entspricht damit den für diese Art von Untersuchungen üblichen Rücklaufquoten.

In dieser Untersuchung sind folgende Arten von Innovationsprojekten ( $N = 399$ ) vertreten: (1) software- und netzbezogene Verfahrensinnovationen (41%), z. B. neue Software (SAP/R3, PPS, Simulationssoftware, andere Projektplanungssoftware), neue Netzdienste (z. B. E-Commerce, Intranet, Internet, Multimedia-Anwendungen), (2) marketingbezogene Verfahrensinnovationen (17%), z. B. neue Marketingstrategie in Form neuer Kundensegmente oder neuer Kundenberatungen, (3) personalbezogene Verfahrensinnovationen (17%), z. B. neues Personalbeurteilungs- und/oder Personalentwicklungssystem (z. B. 360°-Feedback, leistungsbezogenes Entgeltsystem, neue Trainings), neues Zielvereinbarungssystem (z. B. Balanced Score Card, Management by Objectives), neue Arbeitszeitregelung (z. B. flexible Arbeitszeiten mit Home-Working Anteilen), neues Personalauswahlverfahren, (4) controllingbezogene Verfah-



rensinnovationen (10%), z. B. neue Controllingkennzahlen, neue Finanz- und Budgetplanung und (5) produktionsbezogene Verfahrensinnovationen (5%), z. B. neues Fertigungsverfahren, (z. B. Erhöhung des Vorfertigungsgrades).

Diese Innovationsprozesse wurden im Sinne von Critical incidents (Flanagan 1954) erhoben: Jede Führungskraft erinnerte eine *konkrete* Verfahrensinnovation aus ihrer Organisation, die nicht allzu lange zurück lag, und beschrieb diesen Innovationsfall im Fragebogen zunächst qualitativ und quantitativ. Im Anschluss daran beantwortete jede Führungskraft (auf diesen speziellen Innovationsfall bezogen) u. a. Fragen zu ihrem Verhalten im Innovationsprozess und den innovationsinhärenten Konflikten.

Das Vorgehen der Erfassung der Innovationsfälle im Sinne von Critical incidents weist dabei gegenüber alternativen Methoden (z. B. generelle innovationsfallunspezifische Messung) den Vorteil der höheren Validität der Antworten auf. Demgegenüber würden sich bei einer generellen, also vom konkreten Innovationsfall abstrahierenden Messung, die Antworten der Befragten auf die aufsummierten Innovationsfälle in der jeweiligen Organisation beziehen. Dem Befragten würde bei diesem Vorgehen ein integriertes Urteil abverlangt, in dem unspezifiziert bliebe, über welche Situationen und Zeiträume er seine Angaben zu aggregieren habe. Dieses Vorgehen hat den Nachteil, dass die spezifischen Verhaltensweisen der Befragten während eines konkreten Innovationsprozesses durch die individuelle Summation systematisch verdeckt würden, weil eine derart gestaltete aggregierte Erfassung des Innovationsprozesses das Produkt einer kognitiven Nivellierung der wahrgenommenen Vielfalt organisationaler Innovationsprozesse darstellt. Angesichts dessen, ist die von uns gewählte Methode der Messung des konkreten Innovationsfalls wesentlich spezifischer: Der kognitive Fokus der befragten Führungskräfte wird durch unser Vorgehen stärker als bei der Summationsmethode „feinadjustiert“, wodurch eine genauere Analyse des Innovationsverhaltens von Führungskräften möglich sind als bei einer generellen Messung.

Für alle Konstrukte wurden im Rahmen dieser Untersuchung neue Messkonzeptionen entwickelt, die in der vorliegenden Form erstmalig eingesetzt wurden. Der Grund für dieses Vorgehen besteht darin, dass die Art der Fragestellung bislang in dieser Weise nicht untersucht wurde und zu den vier Konstrukten keine etablierten Skalen vorliegen. Eine Ausnahme bildet die Skala von Jehn (1995) zur Messung von Sachkonflikten. Diese Skala haben wir allerdings nicht verwendet, da in ihr nicht auf die parallele Zielgleichheit bei Vorliegen des Sachkonflikts abgehoben wird – ein Aspekt, der jedoch auf der theoretischen Ebene entscheidend ist.

Alle Konstrukte wurden durch mehrere kontextgebundene Items (Multi-Item-Messungen) auf der Grundlage der Likert-Skalierung operationalisiert. Alle Antwortskalen waren 7-fach gestuft (1 = stimmt gar nicht, 7 = stimmt völlig). Aufgrund der Neuartigkeit aller Skalen war es erforderlich, zunächst die Struktur der Konstrukte zu überprüfen. Zur dimensionalen Prüfung der Konstrukte wurde in allen Fällen die faktorielle Validierung herangezogen. Es wurden stets Hauptkomponentenanalysen gerechnet, bei denen nur solche Faktoren extrahiert wurden, deren Eigenwerte  $> 1$  waren. Zur Interpretation der Ergebnisse jeder Hauptkomponentenanalyse wurde die Faktorladungsmatrix jeweils Varimax rotiert.

*Messung des Innovationsverhaltens.* Die Ergebnisse der Faktorenanalyse (s. Tab. 1) des Item-Pools zur Messung des Innovationsverhaltens bestätigen die Annahme der Zweidimensionalität des Innovationsverhaltens, wobei beide Faktoren in der Summe 61% Varianz erklären. Der erste Faktor ist als „Ideengenerierung/-prüfung“ interpretierbar; der zweite Faktor ist als „Implementierung“ zu deuten.

**Tab. 1: Faktorstruktur und Reliabilitätskoeffizienten des Innovationsverhaltens**

Skala/Reliabilität (Cronbach's $\alpha$ )	Instruktion/ Itemformulierung: Wie haben Sie sich während des Innovationsprozesses verhalten?	Faktorladungen	
		Faktor 1	Faktor 2
<i>a</i> = .78	Während des Innovationsprozesses habe ich Zeit und Kraft investiert, um bessere Varianten herauszufinden.	<b>.82</b>	.11
	Während des Innovationsprozesses war ich bereit, auch einmal ein Risiko einzugehen.	<b>.74</b>	.07
	Während des Innovationsprozesses habe ich mit anderen (z. B. Experten) über das Problem diskutiert, um Neues zu entwickeln.	<b>.73</b>	.16
	Während des Innovationsprozesses habe ich keine Mühe gescheut, meinen Chef anzusprechen, um Lösungen zu finden.	<b>.67</b>	.09
	Während des Innovationsprozesses war ich experimentierfreudig.	<b>.65</b>	.23
<i>a</i> = .81	Im Ergebnis des Innovationsprozesses habe ich die Neuerung selbst genutzt.	.14	<b>.88</b>
	Im Ergebnis des Innovationsprozesses habe ich die Projektidee in meinem Arbeitsbereich umgesetzt.	.17	<b>.86</b>
	Im Ergebnis des Innovationsprozesses habe ich die gefällten Beschlüsse/Entscheidungen voll und ganz verwirklicht.	.12	<b>.77</b>
Eigenwert des Faktors		3.32	1.58
% erklärter Varianz nach der Rotation		41.55	19.80

*Anmerkungen:* Die Antwortskala war 7-fach gestuft (1 = stimmt gar nicht, 7 = stimmt völlig). Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax.

*Messung der Konfliktarten.* Die Messung der Konfliktarten erfolgte durch vier Items, die auf zwei Faktoren laden und gemeinsam 81% der Varianz zu erklären vermögen (s. Tab 2). Der erste Faktor ist als „Sachkonflikte“ zu interpretieren. Der zweite Faktor spiegelt „Verteilungskonflikte“ wider.

*Messung des Widerstands.* Die Messung des Widerstands gegen die Innovation erfolgte durch folgende vier Items „Im Ergebnis des Innovationsprozesses habe ich heimlich Netzwerke und Koalitionen gegen die Innovation geschmiedet.“, „Im Ergebnis des Innovationsprozesses habe ich versucht, die Innovation zu Fall zu bringen.“, „Im Ergebnis des Innovationsprozesses habe ich die Neuerung meinen Mitarbeitern gegenüber bewusst nur halbherzig vertreten.“ und „Im Ergebnis des Innovationsprozesses habe ich eine Art „Dienst nach Vorschrift“ angedroht, falls mein Chef bei seinen Forderungen bliebe.“. Die Items laden auf einem Faktor (Eigenwert 2.62),

der in der Summe 66% der Varianzerklärung leistet. Die entsprechende Skala hat eine gute Reliabilität in Höhe von Cronbach's  $\alpha = .81$  (standardisiert).

**Tab. 2: Faktorstruktur und Reliabilitätskoeffizienten der Konflikte**

Skala und Reliabilität (Cronbach's $\alpha$ )	Itemformulierung	Faktorladungen	
		Faktor 1	Faktor 2
Faktor 1: Sach- konflikte $a = .74$	Bei dieser Verfahrensinnovation gab es zwischen mir und meinem Chef unterschiedliche Auffassungen über die Budgetverteilung, bei an sich gleicher Zielsetzung.	<b>.88</b>	.15
	Bei dieser Verfahrensinnovation gab es zwischen mir und meinem Chef unterschiedliche Auffassungen über die Verteilung der Arbeitspakete, bei an sich gleicher Zielsetzung.	<b>.87</b>	.16
Faktor 2: Verteilungs- konflikte $a = .76$	Zu Beginn des Innovationsprozesses hatte ich die Vermutung, dass es sich bei dieser Neuerung um etwas handelte, das im Ergebnis für mich und meinen Chef gleichermaßen von Vorteil war. (recodiert)	.08	<b>.91</b>
	Zu Beginn des Innovationsprozesses hatte ich die Vermutung, dass es sich bei dieser Neuerung um etwas handelte, das im Ergebnis für meinen Chef mehr von Vorteil war als für mich.	.25	<b>.86</b>
Eigenwert des Faktors		2.17	1.04
% erklärter Varianz nach der Rotation		54.45	25.97

*Anmerkungen:* Die Antwortskala war 7-fach gestuft (1 = stimmt gar nicht, 7 = stimmt völlig). Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax.

## 5. Ergebnisse

Als erstes Ergebnis zeigt sich, dass die Ideengenerierung/-prüfung mit der Implementierung bedeutsam positiv korreliert ( $r = .34$ ,  $p < .001$ ,  $N = 393$ , Abweichungen im Stichprobenumfang aufgrund fehlender Werte in den Variablen). Dies entspricht einer Varianzerklärung von etwa 12%. Die Höhe der Varianzerklärung in der Variable „Implementierung“ in der vorliegenden Untersuchung verweist darauf, dass viele der generierten und auf ihre Tauglichkeit geprüften Ideen im Alltag zu versanden scheinen. Ein Grund hierfür besteht darin, dass der Prozess der Transformation von der Ideengenerierung/-prüfung hin zur Implementierung behindert werden kann, wie es in den formulierten Hypothesen zum Ausdruck kommt. Selbstverständlich sind auch andere Gründe (wie etwa die mangelnde Qualität der generierten Ideen) hierfür vorstellbar (Gebert et al. 2001).

Zur Überprüfung der relativen Effekte der Konfliktarten und des Widerstands auf die Implementierung wurden die theoretischen Annahmen der Hypothesen 1a, 1b, 2a, 2b und 3 in ein lineares Strukturgleichungsmodell mit direkten und indirekten Effekten überführt. Bevor die Ergebnisse dieser Strukturmodellierung dargestellt werden, sind in Tab. 3 zunächst die Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Variablen abgebildet. Es zeigen sich signifikante mittlere Zusammenhänge zwischen den Untersuchungsvariablen.

**Tab. 3: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der Konfliktarten, des Widerstands und der Implementierung**

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	1	2	3
1 Sachkonflikte	2.89	1.61	398	–		
2 Verteilungskonflikte	2.70	1.77	374	.36***	–	
3 Widerstand	1.33	.73	368	.26***	.37***	–
4 Implementierung	5.79	1.20	395	-.18***	-.35***	-.42***

*Anmerkungen:* Korrelationen nach Pearson. Zweiseitige Testung. Die Skalen waren 7-fach gestuft. Schwankungen in der Stichprobengröße entstanden durch fehlende Werte in den Variablen. \*\*\* $p < .001$ .

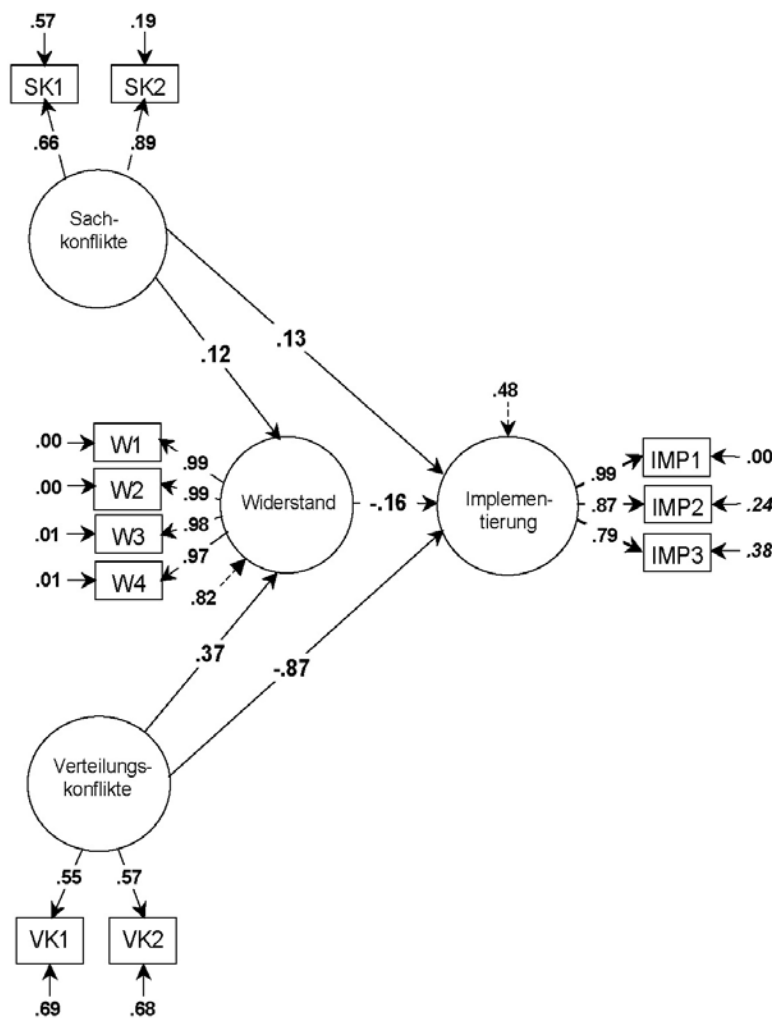
Zur linearen Strukturgleichungsmodellierung (mittels des Computerprogramms Statistica 5.0) wurde die empirische Korrelationsmatrix mit der vom Modell implizierten Korrelationsmatrix verglichen. Alle Modellparameter wurden iterativ durch die Maximum-Likelihood-Methode geschätzt. Der Vorteil der Anwendung der linearen Strukturmodellierung besteht neben der Möglichkeit der Überprüfung der direkten *und* indirekten Effekte darin, dass durch die Trennung von Mess- und Strukturmodell der Anteil der messfehlerbereinigten Varianzerklärung ermittelbar ist. Bei der linearen Strukturmodellierung wurde eine Korrelationsmatrix als Ausgangsmatrix benutzt, die Varianzen der latenten Variablen wurden fixiert, alle Ladungen und Residuen wurden frei geschätzt. Ferner wurden im Messmodell korrelierte Faktoren und einzelne korrelierte Residuen angenommen. Sowohl die manifesten als auch die latenten Variablen wurden durch beobachtete Variablen spezifiziert.<sup>1</sup>

Wie die Überprüfung zeigt, weist das Modell mit direkten und indirekten Effekten ( $FG = 28$ ,  $p < .01$ ) unter Berücksichtigung des  $\chi^2$ -Wertes = 46.80, des  $GFI = .98$ , des  $AGFI = .95$  und des  $RMSEA = .04$  (Konfidenzintervall .02 bis .06) eine gute Anpassung auf. Die von diesem Modell implizierte Korrelationsmatrix entspricht demnach gut der empirischen Korrelationsmatrix. Demzufolge zeigen die Ergebnisse eine Bestätigung des Modells mit direkten und indirekten Effekten der Konfliktarten und des Widerstands auf die Implementierung der Verfahrensinnovation.

<sup>1</sup> Im Hinblick auf die Modellanpassung lassen sich verschiedene Kennwerte unterscheiden (s. Kaplan, 2000). Der  $\chi^2$ -Wert liefert als inferenzstatistischer Kennwert zwar einen Hinweis auf die Modellpassung, indem er den Grad der Abweichung zwischen den Daten und dem Modell beschreibt, er ist jedoch sensibel gegenüber der Stichprobengröße. Aus diesem Grund haben sich ca. 50 zusätzliche Fit-Indizes durchgesetzt, wobei der *Goodness of Fit Index (GFI)*, der *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)* und der *Root-Mean-Square Error of Approximation (RMSEA)* zu den gebräuchlichsten gehören. Der *GFI* beschreibt, inwiefern ein Modell die Daten besser beschreibt als das saturierte Modell. Der *AGFI* gibt an, inwiefern ein Modell in Abhängigkeit von seinen Freiheitsgraden die Daten besser beschreibt als das saturierte Modell. Sowohl der *GFI* als auch der *AGFI* können Werte zwischen 0 (kein Fit) und 1 (perfekter Fit) annehmen, sie sollten bei einer guten Modellanpassung mindestens .90 betragen. Der *RMSEA* – der die Größe der Fehlervariablen zu den Freiheitsgraden eines Modells ins Verhältnis setzt – sollte bei einer guten Modellanpassung kleiner als oder gleich .05 sein.

Das Pfaddiagramm mit den Parameterschätzungen für das Struktur- und das Messmodell der Sachkonflikte und Verteilungskonflikte sowie des Widerstands als Determinanten der Implementierung ist in Abbildung 2 dargestellt (vollstandardisierte Lösung). Wie Abbildung 2 veranschaulicht, sind alle direkten und indirekten Pfade signifikant. Es wird deutlich, dass die Konfliktarten auf zwei direkten Pfaden das Ausmaß der Implementierung der Verfahrensinnovation unmittelbar und auf zwei indirekten Pfaden über den Widerstand mittelbar beeinflussen.

**Abb. 2. Pfaddiagramm mit Schätzergebnissen für das Modell mit direkten und indirekten Effekten der Konfliktarten und des Widerstands als Determinanten der Implementierung**



*Anmerkungen:*  
 Es ist die vollstandardisierte Lösung abgebildet. Kreise repräsentieren latente Variablen. Kästchen repräsentieren manifeste Variablen. Exogene Variablen: Sachkonflikte und Verteilungskonflikte. Endogene Variablen: Widerstand und Implementierung. Gestrichelte Pfeile auf die latenten endogenen Variablen repräsentieren die Residualvariablen. Pfeile mit Linien repräsentieren Pfade. Alle Pfade sind signifikant auf dem Niveau  $p < .01$  bzw.  $p < .001$ . Für die manifesten exogenen und endogenen Variablen wurden Abkürzungen verwendet.

Dabei unterscheiden sich die Konfliktarten in ihrer direkten Wirkung auf die Implementierung: Während die latente exogene Variable „Sachkonflikte“ einen direkten positiven Effekt auf die latente endogene Variable „Implementierung“ hat, hat die latente exogene Variable „Verteilungskonflikte“ einen sehr starken negativen Effekt auf die latente endogene Variable „Implementierung“. Die unterschiedliche Richtung dieser direkten Pfade der Konfliktarten auf die Implementierung sprechen für die Bestätigung der Hypothesen 1a und 1b.

Das Strukturmodell zeigt außerdem zwei bedeutsame Pfade zwischen den Konfliktarten und dem Widerstand, der sich seinerseits signifikant negativ auf die Implementierung auswirkt: Sowohl die latente exogene Variable „Sachkonflikte“ als auch – deutlicher – die latente exogene Variable „Verteilungskonflikte“ haben einen positiven Effekt auf die latente endogene Variable „Widerstand“. Auf der Basis dieser Pfadkoeffizienten können die Hypothesen 2a, 2b und 3 empirisch als bestätigt betrachtet werden.

Gegenüber der bivariaten Korrelation zwischen Widerstand und der Implementierung ist der Pfadkoeffizient des direkten Effekts des Widerstands auf die Implementierung vergleichsweise schwach ausgeprägt. Dies ist dadurch bedingt, dass ins Strukturmodell der Gesamtzusammenhang aller direkten und indirekten Effekte eingeht. Entgegen dem „klassischen Implementierungsdenken“ macht die Höhe des Pfadkoeffizienten des direkten Effektes zwischen der latenten Variable „Widerstand“ und der latenten endogenen Variable „Implementierung“ deutlich ( $\beta = -.16$ ), dass Widerstand gegen die Neuerung einen vergleichsweise geringen Negativeffekt auf die Implementierung hat.

Im relativen Geflecht hat demgegenüber die Wahrnehmung der Implementierung als Verteilungskonflikt einen sehr starken Negativeffekt auf die Implementierung. Während das zunehmende Ausmaß der wahrgenommenen Verteilungskonflikte zwischen der geführten Führungskraft und ihrem Vorgesetzten ausgeprägte Negativeffekte für die Implementierung der Verfahrensinnovation hat, zeigt sich für Sachkonflikte ein differenziertes Bild: Auf dem direkten Pfad wirken sie sich positiv auf die Implementierung aus, während sie die Implementierung auf dem indirekten Pfad über den Widerstand negativ beeinflussen. Vergleicht man die Höhe der Pfadkoeffizienten im Strukturmodell, so wird deutlich, dass das Ausmaß der Verteilungskonflikte der unmittelbar bedeutsamste Negativprädiktor der Implementierung im Vergleich zu jedem anderen hier untersuchten Prädiktoren ist.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Um zu überprüfen, ob dieses Modell auch über verschiedene Managementlevel hinweg Gültigkeit besitzt, wurde die Gesamtstichprobe anhand der Funktion der befragten Führungskraft in zwei Gruppen geteilt (Gruppe 1: Vorstand, Geschäftsführer, Bereichsleiter  $N = 176$ , Gruppe 2: Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter, Gruppenleiter  $N = 223$ ) und das Modell jeweils für beide Gruppen erneut berechnet. Diese Analysen bestätigen die Gültigkeit des Modells für beide Sub-Stichproben, wobei die Höhe der Pfadkoeffizienten der Modelle auf der Basis der Sub-Stichproben gegenüber dem Modell auf der Basis der Gesamtstichprobe geringfügig variieren. Ferner gilt für das Modell auf der Basis der Gruppe 1, dass sich der Pfadkoeffizient zwischen der latenten Variable „Sachkonflikte“ und der latenten Variable „Implementierung“ auf  $\beta = .23$  erhöht. Demnach ist der positi-

## 6. Kritische Reflexion der Untersuchungsmethode

In der vorliegenden Untersuchung wurden Konfliktarten und Widerstand als Prädiktoren der Implementierung von Innovationen untersucht. Diese Studie unterscheidet sich damit von der bisherigen Innovationsforschung: Zum einen wurden die Ergebnisse der Innovationsforschung durch die Überprüfung der relativen Effekte von Konflikten und Widerstand auf die Implementierung ausdifferenziert. Zum anderen wurde die Innovationsforschung insofern erweitert, als die (Dys-) Funktionalität von Sach- und Verteilungskonflikten für die Implementierung theoretisch und empirisch nachgezeichnet wurde. Obgleich unsere Analyse diese Neuerungen realisiert, ist sie neben ihren Vorteilen auch mit Problemen behaftet.

Ein Problem unserer Untersuchungsmethode wird als ‚Common method bias‘ diskutiert (Podsakoff/MacKenzie/Lee/Podsakoff 2003). Aus diesem Grund haben wir zusätzlich die faktorielle Struktur über alle Items dieser Untersuchung berechnet. Wie die konfirmatorische Überprüfung zeigt, fällt das G Faktor Modell unter Berücksichtigung aller Indikatoren der Anpassungsgüte ( $AGFI = .71$ ,  $GFI = .82$ ,  $RMSEA = .13$  (Konfidenzintervall: .08 bis .17),  $\chi^2 = 73.08$ ,  $p < .0001$ ) unbefriedigend aus, weshalb dieses Modell eindeutig verworfen werden kann.<sup>3</sup> Demgegenüber weist das Vier-Faktoren-Modell unter Berücksichtigung aller Indikatoren der Modellanpassung eine akzeptable Anpassungsgüte auf ( $AGFI = .88$ ,  $GFI = .93$ ,  $RMSEA = .03$  (Konfidenzintervall: .00 bis .11),  $\chi^2 = 25.28$ ,  $p < .0001$ ).

Unsere Untersuchung schließt sich ferner der Mehrzahl der empirischen Untersuchungen in der Innovationsforschung an und untersucht daher alle Konstrukte aus retrospektiver Perspektive. Durch die retrospektive Befragung sind die früheren und aktuellen Bewertungen durch die Befragten in Rechnung zu stellen. Die nachfolgend genannten Beispiele für retrospektive Verzerrungen sollen die Problematik für diese Untersuchung verdeutlichen: (a) selektive Erinnerung an das Innovationsereignis, (b) Beschönigung negativer Ereignisse während des Innovationsprozesses oder des Innovationsergebnisses aufgrund kognitiver Dissonanzreduktion (Festinger 1957) oder aus motivationalen Gründen (Rechtfertigungstendenzen, Impression Management), (c) Umdeutung des Innovationsprozesses durch später eingetretene ungeplante Sekundäreffekte: Z. B. könnte der Innovationsprozess a posteriori kognitiv umstrukturiert werden, indem von später eingetretenen Konsequenzen – wie etwa organisatorischen Veränderungen, Zusatzaufgaben – fälschlicherweise auf den Innovationsverlauf geschlossen wird.

---

ve Effekt von Sachkonflikten auf höheren Führungsebenen stärker ausgeprägt als auf niedrigeren Führungsebenen. Für das Modell auf der Basis der Gruppe 2 gilt, dass sich der Pfadkoeffizient zwischen der latenten Variable „Widerstand“ und der latenten Variable „Implementierung“ auf  $\beta = -.28$  erhöht. Auf niedrigeren Führungsebenen hat Widerstand demzufolge einen stärkeren Negativeffekt auf die Implementierung als auf höheren Führungsebenen.

<sup>3</sup> Um die Anpassungsgüte des G Faktor Modells im Vergleich zum Modell mit vier Faktoren zu überprüfen, wurden konfirmatorische Faktorenanalysen mit Maximum Likelihood Extraktion berechnet (Korrelationsmatrix als Ausgangsmatrix, Fixierung der Varianzen der latenten Variablen, freie Schätzung aller Ladungen und Residuen).

Diese Prozesse können Konsequenzen für die Interpretation unserer Untersuchungsergebnisse haben, denn die veränderten Bewertungen des Innovationsprozesses durch die Befragten zum Zeitpunkt seiner Reproduktion können nicht ausgeglichen werden. Da jedoch angenommen werden kann, dass das Ausmaß retrospektiver Verzerrungen steigt, je länger der Innovationsprozess zurückliegt, wurden die Befragten gebeten, sich an eine solche Verfahrensinnovation zu erinnern, die erst vor kurzem stattfand. Durch dieses Vorgehen kann zumindest einer extremen Verzerrung im Nachhinein (Hindsight-bias) vorgebeugt werden. Dennoch bleibt für zukünftige Untersuchungen ein Längsschnittdesign zu empfehlen.

## **7. Implikationen der Befunde**

Trotz der diskutierten Probleme hat unsere Untersuchung sowohl für das Innovations- als auch für das Personalmanagement anregende Befunde erbracht, die nachfolgend diskutiert werden. Dabei werden wir zunächst auf die Janusköpfigkeit von Sachkonflikten eingehen und anschließend die Frage fokussieren, warum Verteilungskonflikte sehr stark implementierungshemmend wirken, aber nicht parallel den Widerstand stark fördern. Im Anschluss daran werden wir auf das Management von Verteilungskonflikten eingehen. Es werden jeweils Handlungskonsequenzen für die Führungskraft aufgezeigt. Damit folgen wir einem modernen Verständnis von Personalmanagement, das speziell Strategien der Konfliktregulierung in die dezentrale Verantwortlichkeit einer Führungskraft, also in die Linie, zurückverlagert (Gaugler/Oechler/Weber 2004).

### ***Entkopplung von Sach- und Beziehungskonflikten***

Wie in anderen Kontexten (Gebert 2004b) erweisen sich Sachkonflikte auch im Kontext der Implementierung von Innovationen als zwei-gesichtig. Sachkonflikte sind erwünscht, da sie unter der Randbedingung gemeinsam akzeptierter Ziele ein erhebliches Klärungspotential aufweisen und im Sinne einer positiven Synergie die Entscheidungsqualität zur Art der Innovation selbst bzw. zur Art des Implementierens einer Verfahrensinnovation verbessern können (Amason 1996; Cooke/Szumal 1994; Tjosvold 1982). Das Dilemma besteht darin, dass mit den erwünschten Sachkonflikten unerwünschte Sekundäreffekte – emotionale Spannungen zwischen den Konfliktparteien im Sinne von Beziehungskonflikten – einhergehen, die unerwünscht sind, weil sie zum einen Widerstand induzieren können und zum anderen den Klärungsprozess im Rahmen der Bearbeitung der Sachkonflikte behindern. Auf der Basis dieser Argumentation wäre strategisch also die Entkopplung von Sach- und Beziehungskonflikten hilfreich (Möglichkeiten hierzu schildert Gebert 2004a).

Eine derartige Entkopplung von Sach- und Beziehungskonflikten stößt allerdings auf Grenzen, so dass in diesem Feld kein falscher Optimismus angebracht ist. Sofern die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und der Führungskraft ansonsten (außerhalb des konkreten Innovationsproblems) stärker durch Vertrauen als durch Misstrauen gekennzeichnet ist (Simons/Peterson 2000), kann der Vorgesetzte zur Entschärfung des Dilemmas beitragen, wenn er dieses Dilemma als Gefahr gegenüber der Führungskraft explizit macht, also Metakommunikation betreibt (Okhuysen/Eisenhardt 2002). Damit ist zugleich auf



die Bedeutsamkeit der Kompetenz des Vorgesetzten zur Konfliktregulierung verwiesen. Maßnahmen zur Entwicklung dieser sozialen Kompetenz (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003; Graf 2002) gehören im Sinne eines modernen Human Resource Management (Reinhardt 2000) ebenfalls in das Aufgabenfeld des Vorgesetzten.

### ***Abnehmendes Implementierungsverhalten statt Widerstand?***

Unsere Ergebnisse zeigen, dass nicht das Vorhandensein von Konflikten als solches, sondern die Konfliktart für Implementierungshindernisse entscheidend ist. Die Wahrnehmung der Effekte der Verfahrensinnovation als Verteilungskonflikt stellt die dominierende Implementierungsbarriere dar. Interessanterweise behindern Verteilungskonflikte die Implementierung der Verfahrensinnovation sehr stark, tragen aber in geringerem Maße zu erhöhtem Widerstand gegen die Innovation bei. Angesichts dieses Ergebnisses bleibt zu fragen, warum mit zunehmenden Verteilungskonflikten nicht auch der destruktive Widerstand gegen die Innovation intensiv forciert wird.

Unserer Interpretation zufolge erklärt sich dieses Ergebnis durch die unterschiedliche Sichtbarkeit der Handlung und der Handlungskonsequenzen und der damit verbundenen unterschiedlichen mikropolitischen Brisanz der gewählten Verhaltensalternative (vgl. Neuberger 1995). Wenn die Führungskraft bei Vorliegen eines Verteilungskonflikts destruktiven Widerstand zeigt, ist dieses Verhalten nicht unbedingt für ihren Vorgesetzten, aber für andere (Kollegen, Mitarbeiter) zumindest partiell sichtbar, da Dritte eingeweiht werden. Dadurch wird die Führungskraft mikropolitisch angreifbar. Für die Führungskraft kann sich diese Verhaltensalternative karrierebezogen als gefährlich erweisen, weil sie Kosten mit sich bringt. Deshalb zeigt sie mit zunehmenden Verteilungskonflikten nicht intensiveren destruktiven Widerstand, sondern abnehmendes Implementierungsverhalten. Dies bringt für sie geringere Gefahren mit sich, da der Grad der Implementierung für Dritte häufig nicht ohne weiteres objektivierbar ist und sich die Führungskraft durch mangelnde Implementierung weniger verletzbar macht als durch zunehmenden Widerstand.

Sollte diese Interpretation zutreffen, so folgt aus Vorgesetztsicht, dass innerhalb der Arbeitseinheit Kriterien entwickelt werden sollten, anhand derer der Implementierungsgrad durch den Vorgesetzten überprüft werden kann. Ferner kommt es darauf an, auf Signale, die auf destruktiven Widerstand deuten, besonders sensibel zu achten, um diese Form des Widerstands rechtzeitig wahrnehmen zu können. Günstigenfalls kann es dann gelingen, z. B. durch umfassende Information der Belegschaft (Gagné/Koestner/Zuckerman 2000) destruktiven Widerstand abzuschwächen.

Allerdings bleibt zu betonen, dass durch die primäre Fokussierung des Widerstands die wesentlich stärkere Relevanz der Verteilungskonflikte für die Implementierung vernachlässigt würde. Wie die Resultate dieser Untersuchung zeigen, ist Widerstand nicht der negativste Prädiktor der Implementierung. Im Gegenteil: Der Pfad zwischen destruktivem Widerstand und der Implementierung fällt überraschend niedrig aus. Auch dieser Befund bedarf weiterer Klärungen. Bedeutet dieses Ergebnis, dass Formen destruktiven Widerstands nur hinhaltende „Zwischengefechte“ reflektieren, die zwar das Tempo der Implementierung verlangsamen, mittelfristig aber an dem Tatbestand der Implementierung kaum etwas ändern?

### ***Das Primärproblem: Entschärfung von Verteilungskonflikten***

Da sich in unserer Analyse die Wahrnehmung der Innovation als Verteilungskonflikt als der stärkste Negativprädiktor für die Implementierung erweist, seien im Hinblick auf das Management dieser Konstellation noch drei Hinweise gegeben:

Je mehr gilt, dass die Implementierung in einer Weise wahrgenommen wird, dass die eine Seite zu Lasten der anderen Seite etwas gewinnt – und dies können auch Statusunterschiede sein – desto wichtiger ist es, dass die Führungskraft die den Innovationsfall übergreifende Gesamtsituation in der Abteilung als Positivsummenspiel auszugestalten versucht. Eine so gemeinte Win-win-Situation kann gefördert werden, wenn parallel die Aufgabeninterdependenz und die Ergebnisinterdependenz ausgeweitet werden (Wageman 2001). Die Konfliktparteien sind dann in eine übergeordnete Schicksalsgemeinschaft eingebettet (Gebert 2004b), die fallweise auftretende ungleiche Verluste/Gewinne im Zuge von Verfahrensinnovationen erträglicher werden lassen.

Dabei ist es besonders wichtig, dass derartige Bemühungen als glaubwürdig erlebt werden. Deshalb ist hier auch Überzeugungsaktivität des Vorgesetzten notwendig, die nicht zuletzt als eine Facette von ‚Authentic leadership‘ (Avolio 2005) bezeichnet werden kann. Denn entscheidend ist nicht nur, ob eine kooperative Situation, in der beide Parteien gewinnen, vorliegt. Bedeutsam ist, in welcher Weise die geführte Führungskraft diese Situation interpretiert (Alper/Tjosvold/Law 2000). Authentische Führung kann dazu beitragen, dass objektiv kooperative Situationen von der Führungskraft nicht fälschlicherweise als kompetitive Situationen (Verteilungskonflikt) fehlinterpretiert werden. Daher ist die Art der Führung auch für den spezifischen Innovationsprozess bedeutsam (Krause 2004a).

Zum dritten kann der Vorgesetzte auf prozeduralem Wege versuchen, die Akzeptanz des Verliererseins zu erhöhen. Im Kern kommt es darauf an, dass die Nachteile- bzw. Vorteilsverteilungen im Zuge der Verfahrensimplementierung unter Fairnessregeln als zumutbar und von der Sache her als zumindest gut begründbar erlebt werden. Werden Regeln aufgestellt, nach welchen Kriterien derartige Ungleichverteilungen von Vor- und Nachteilen vorzunehmen sind, werden die Führungskräfte in die Regelfindung integriert und werden diese Regeln transparent und konsistent eingehalten, so kann eine in dieser Weise fundierte prozedurale Fairness (Brockner/Siegel 1996) Implementierungsbarrieren abpuffern (Mansour-Cole/Scott 1998).

### **Literatur**

- Alper, S./Tjosvold, D./Law, K. (2000): Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. In: *Personnel Psychology*, 53, 625-642.
- Amason, A. C. (1996): Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making. Resolving a paradox for top management teams. In: *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123-148.
- Avolio, B. (2005): *Leadership development in balance*. Lawrence Erlbaum Ass..
- Axtell, C. M./Holman, D. J./Unsworth, K. L./Wall, T. D./Waterson, P. E./Harrington, E. (2000): Shop-floor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Bonn, G./Gmür, M./Klimecki, R. G. (2004): Der Einfluss des Personalmanagements auf organisationale Kreativität und Markterfolg von Unternehmen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 18 (1), 5-23.

- Brockner, J./Siegel, P. A. (1996): Understanding the interaction between procedural and distributive justice. The role of trust. In: Kramer, R. M./Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in organization: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA, 390-413.
- Cooke, R. A./Szumal, J. L. (1994): The impact of group interaction styles on problem-solving effectiveness. In: *Journal of Applied Behavioral Science*, 30 (4), 415-437.
- De Dreu C. K. W./Weingart, L. R. (2003): Task vs. relationship conflict and team effectiveness. In: *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741-749.
- Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (2003): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart.
- Festinger, L. (1957): *A theory of cognitive dissonance*. Evanston/III: Row, Peterson.
- Flanagan, J. C. (1954): The critical incident technique. In: *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Frost, P./Egri, C. P. (1991): The political process of innovation. In: *Research in Organizational Behavior*, 13, 229-295.
- Gagné, M./Koestner, R./Zuckerman, M. (2000). Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination. In: *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1843-1852.
- Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (2004): *Personalwesen*. In: Gaugler, E. Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. 3. Aufl., Stuttgart, 1653-1663.
- Gebert, D. (2002): *Führung und Innovation*. Stuttgart.
- Gebert, D. (2004a): Durch diversity zu mehr Teaminnovativität? Ein vorläufiges Resümee der empirischen Forschung sowie Konsequenzen für das diversity Management. In: *Die Betriebswirtschaft*, 4 (4), 412-430.
- Gebert, D. (2004b): *Innovation durch Teamarbeit. Eine kritische Bestandsaufnahme*. Stuttgart.
- Gebert, D./Boerner, S./Lanwehr, R. (2001): Innovationsförderliche Öffnungsprozesse: „Je mehr, desto besser?“ In: *Die Betriebswirtschaft*, 61, 204-222.
- Gebert, D./von Rosenstiel, L. (2002): *Organisationspsychologie. Person und Organisation*. 5. Aufl., Stuttgart.
- Glynn, M. A. (1996): Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligence to innovation. In: *Academy of Management Review*, 21, 1081-1111.
- Graf, A. (2002): Schlüsselqualifikation Soziale Kompetenz – Eine Vergleichsstudie in deutschen und US-amerikanischen Versicherungsunternehmen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 16 (3), 376-391.
- Hauschildt, J. (2004): *Innovationsmanagement*. München.
- Hauschildt, J. (1999): Widerstand gegen Innovationen – Destruktiv oder konstruktiv? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1-21.
- Jehn, K. A. (1995): A multimethod examination of the benefit and detriments of intragroup conflict. In: *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A./Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In: *Research in Organizational Behavior*, Volume 25, 187-242.
- Kaplan, D. (2000): *Structural equation modelling: Foundation and extensions*. Newbury Park.
- Klein, K. J./Speer Sorra, J. S. (1996): The challenge of innovation implementation. In: *Academy of Management Review*, 21 (4), 1055-1080.
- Klimecki, R. G./Gmür, M. (1998): *Personalmanagement. Funktionen, Strategien, Entwicklungsperspektiven*. Stuttgart.
- Krause, D. E. (2004a): Influence-based leadership as a determinant to the inclination to innovate and innovation related behaviors. In: *The Leadership Quarterly*, 15, 79-102.
- Krause, D. E. (2004b): Kognitiv-emotionale Prozesse als Auslöser von Innovationen – Empirische Überprüfung der Lazarus-Theorie im Innovationskontext. In: *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3, 63-78.
- Krause, D. E. (2004c): *Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung*. Wiesbaden.
- Krause, D. E. (2006a): Person- und führungsbezogene Bedingungen für Innovation. In: Schuler, H./Sonntag, K.-H. (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie (Band 13: Arbeits- und Organisationspsychologie)*. Göttingen.

- Krause, D. E. (2006b): Power and influence in the context of organizational innovation. In: Schriesheim, C. A. & Neider, L. L. (Eds.), *Research in Management, Volume 5: Power and influence in organizations*. New empirical and theoretical perspectives. Hartford, CT, 21-58.
- Krause, D. E./Gebert, D. (2004): Förderung der Innovationsgeneigntheit und innovationsbezogener Verhaltensweisen. In: *Wirtschaftspsychologie*, 11, 56-60.
- Krause, D. E./Kearney, K. (2006). The use of power in different contexts: Arguments for a context specific perspective. In: Schriesheim, C./Neider, L. (Eds.), *Research in Management. New Empirical and Theoretical Perspectives (Vol. 5: Power and Influence)*. Hartford, CT.
- Lewis, L. K./Seibold, D. R. (1993): Innovation modification during intraorganizational adoption. In: *Academy of Management Journal*, 18, 322-354.
- Mansour-Cole, D. M./Scott, S. G. (1998): Hearing it through the grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on supervisors' fairness perceptions. In: *Personnel Psychology*, 51, 25-54.
- Marr, R./Kötting, M. (1992): Implementierung, organisatorische. In: Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. 3. Aufl., Stuttgart, 827-841.
- Mohammed, S./Ringseis, E. (2001): Cognitive diversity and consensus in group decision making: The role of inputs, processes, and outcomes. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85 (2), 310-335.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart.
- Okhuysen, G. A./Eisenhardt, K. M. (2002): Integration knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. In: *Organization Science*, 13 (4), 370-386.
- Pelled, L. H. (1996): Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Podsakoff, P. M./MacKenzie, S. B./Lee, J. Y./Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. In: *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Regnet, E. (2001): *Konflikte in Organisationen*, 2. Aufl., Göttingen.
- Reinhardt, R. (2000): Die europäische Personalentwicklung im Wandel: Selbstverständnis und Praktiken in lernorientierten Unternehmen. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 14 (3), 209-241.
- Scholl, W. (1995): Philosophische Grundfragen der Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart, 1749-1757.
- Simons, T. L./Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. In: *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 102-111.
- Tjosvold, D. (1982): Effects of approach to controversy on superiors' incorporation of subordinates' information decision making. In: *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), 189-193.
- Wageman, R. (2001): How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. In: *Organization Science*, 12, 559-577.