

Wissensgewinnung durch Führung - die Vermeidung von Informationspathologien durch Kompetenzen für MitarbeiterInnen (Empowerment)¹

Wolfgang Scholl, Carsten Schermuly & Ulrich Klocke

1	ZUSAMMENFASSUNG	2
2	EINLEITUNG	2
2.1	INFORMATIONSPATHOLOGIEEN ALS ALLTAGSPROBLEM DER WISSENSARBEIT	3
2.2	WISSENSGEWINNUNG ALS FÜHRUNGSAUFGABE	4
3	HINTERGRUND DES FÜHRUNGSANSATZES	4
3.1	WISSEN ALS EIGENTÜMLICHE RESSOURCE	4
3.2	FEHLERQUELLEN BEI INFORMATION UND KOMMUNIKATION	5
3.3	HAROLD WILENSKYS ANSATZ ZU „ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE“	7
3.4	EMPOWERMENT ALS GEEIGNETES FÜHRUNGSKONZEPT IN DER WISSENSGESELLSCHAFT	8
4	BESCHREIBUNG DES FÜHRUNGSANSATZES	9
4.1	INFORMATIONSPATHOLOGIEEN IN DER PRAXIS	9
4.2	URSACHEN VON INFORMATIONSPATHOLOGIEEN	10
4.3	EMPOWERMENT STATT DIREKTIVER FÜHRUNG	12
4.4	EMPOWERMENT ALS MITTEL GEGEN INFORMATIONSPATHOLOGIEEN	13
5	RELEVANZ FÜR DIE PRAXIS	14
5.1	WISSENSENTWICKLUNG UND WANDEL DER ARBEITSTEILUNG	14
5.2	ARBEITSGESTALTUNG UND ORGANISATIONSKULTUR	15
5.3	PERSONALMAßNAHMEN	16
5.4	UMSETZUNGSPROBLEME	16
6	AUSBLICK: WAS BEDEUTET DAS FÜR DIE ZUKUNFT DER FÜHRUNG?	18
7	LITERATUR	19



¹ im Druck in Grote, S. (Hrsg.). Die Zukunft der Führung. Springer.

1 Zusammenfassung

In der Arbeitswelt muss immer mehr und schneller Wissen erworben, weitergegeben, genutzt und neu produziert werden. Das klappt oft nicht so recht, es gibt entsprechende Informationspathologien, die entweder auf unangemessene Vorstellungen von Wissen, auf mangelndes Problembewusstsein, auf Wunschenken, auf Verständigungsprobleme und am häufigsten auf Machtausübung zurückgeführt werden können. Aus einer Reihe von Experimenten und Feldstudien werden typische Fehlerquellen bei Informationsverarbeitung und Kommunikation aufgezeigt. Um solche Informationspathologien so weit wie möglich zu vermeiden, bietet sich Empowerment als Führungskonzept an. Es beinhaltet mehr Selbstbestimmung und größeren Einfluss für die MitarbeiterInnen, die durch mehr Kompetenz im Sinne einer Übertragung von Befugnissen und einer Weiterentwicklung von Fähigkeiten realisiert werden, verbunden mit einem partizipativen Führungsstil. Neuere Studien zeigen, dass Empowerment eine Reihe von positiven Konsequenzen hat, zu denen besonders auch die Vermeidung von Informationspathologien und die Gewinnung besseren Wissens gehören. Da sich Empowerment nur langsam verbreitet trotz nachgewiesener positiver Effekte, werden abschließend praktische Umsetzungsprobleme ausführlich erörtert.

2 Einleitung

Wissensgewinnung ist eine zentrale Führungsaufgabe, die immer wichtiger geworden ist und noch wichtiger wird, je weiter die Transformation von der Industrie- zur Wissensgesellschaft vorangeht. Doch wie kommt man an dieses Wissen? Das ist für den konkreten Einzelfall schwer zu sagen, weil es sehr viele verschiedene Möglichkeiten gibt (Scholl, 2004, 2010). Leichter ist es zu sagen, wie es nicht gehen soll, welche typischen Informationspathologien, d. h. Mängel in der Kommunikation und Informationsverarbeitung existieren. Wenn Führungskräfte für solche Informationspathologien Sensibilität und Aufmerksamkeit entwickeln, dann gelingen wissensintensive Arbeiten sehr viel besser. Ein Beispiel aus dem Innovationsbereich soll das verdeutlichen (Scholl, 2004).

Endlich einmal "Erster" sein...: Es geht um die Entwicklung und Markteinführung eines Akku-betriebenen Schleifgerätes für Handwerker, mit dem an die Erfolge anderer Akku-betriebener Werkzeuge angeknüpft werden sollte. Mit dem Gerät wurden mehrere Ziele verfolgt: (a) Man wollte die erste Firma auf dem Markt mit einem solchen Gerät sein; (b) das Werkzeug war als die "Pflichtinnovation" des Unternehmensbereichs pro Jahr gedacht; (c) es sollte gleichzeitig die eigene Akku-Fertigung damit ausgelastet werden; (d) und schließlich sollte das Gerät natürlich innerhalb der erwarteten Absatzzahlen seinen Beitrag zum Betriebsergebnis bringen. Auf's Ganze gesehen ist keines dieser Ziele erreicht worden; es handelt sich vielmehr um einen grandiosen Misserfolg. Was ging da schief?

Neben den üblichen Kinderkrankheiten war das Hauptmanko des Geräts, dass die Betriebszeit viel zu kurz war; nach 20 Minuten musste der Akku 10 Stunden wieder geladen werden. Erstaunlich ist zunächst, dass es einer hochkarätigen Gruppe von Entwicklungs-, Vertriebs- und Marketing-Experten nicht gelang, diese Nutzungsfrage in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen. Der Entwicklungsleiter wollte aber unbedingt an die Erfolge des Akkuschaubers anknüpfen und sich an die Spitze des Trends zu akkubetriebenen Geräten setzen. Als ein Mitarbeiter, ein Vertriebsmann, Zweifel äußerte, weil die Betriebszeit zu kurz und die Absatzzahlen zu hoch gegriffen seien, wurde das vom Entwicklungsleiter strikt zurückgewiesen („Ich bekam noch eins oben drauf“ sagte der Vertriebsmann im Interview). Zwar wurde die Akkuzeit von 15 auf 20 Minuten hochgeschraubt, aber auch das reichte bei weitem nicht für normale Schleifaufgaben. Hinzu kam, dass die Kunden auch ein Akkuladegerät dazu kaufen mussten, da der Akku so ausgelegt war, dass er nicht zu einem eventuell

bereits erworbenen Ladegerät, z. B. von einem Akkuschauber, passte, was das ganze Gerät erheblich verteuerte.

Anscheinend waren hier einige Informationspathologien im Spiel, denn prinzipiell hätte man das alles vorher bedenken und wissen können. Doch was ist genau mit dem Begriff der „Informationspathologien“ gemeint?

2.1 Informationspathologien als Alltagsproblem der Wissensarbeit

Dass menschliche Information und Kommunikation nicht fehlerfrei funktionieren, ist eine Binsenweisheit, die man bereits im Kinderspiel "Stille Post" lernen kann. Eine Reihe typischer Fehler, Mängel und Schwächen von Information und Kommunikation hat Wilensky (1967) wohl als erster systematisch zusammengestellt und analysiert und sie mit dem auch hier verwendeten Begriff "Informationspathologien" bezeichnet. Er erläutert Informationspathologien, indem er auf verschiedene ungünstige Verläufe verweist:

"Es gibt unzählige Fehlerquellen: Die Information ist oft nicht richtig, nicht klar, nicht rechtzeitig oder nicht relevant; aber selbst wenn sie das alles ist, wird sie u.U. falsch zusammengefasst, verzerrt oder völlig blockiert auf dem Weg zwischen Sender und Empfänger. Und wenn sie ankommt und in Handlungen umgesetzt werden könnte, wird sie vom Empfänger u. U. nicht beachtet, weil sie nicht zu seinen vorgefassten Meinungen paßt, weil er die Quelle für nicht vertrauenswürdig hält, weil sie in problematisches oder irrelevantes Material eingebettet ist oder einfach weil der Empfänger von zu vielen Mitteilungen überlastet ist." (Wilensky, 1967, S.41, unsere Übersetzung).

Natürlich stellt sich die Frage, ob sich Informationspathologien überhaupt vermeiden lassen, wenn man die begrenzte Rationalität des Menschen ernst nimmt. Maßstab der Funktionsstörung kann daher nicht das utopische Ideal ökonomischer Rationalität bzw. vollkommener Information sein. Definitorisch geht es vielmehr um *vermeidbare Fehler in der sozialen Informationsverarbeitung*, d. h. um produzierbare Informationen, die nicht produziert werden, beschaffbare Information, die nicht beschafft werden, vorhandene Information, die nicht oder verzerrt übermittelt werden und um vorliegende Information, die falsch verstanden oder nicht verwendet werden, die jedoch alle entscheidungsrelevant wären (s. Abb. 1).

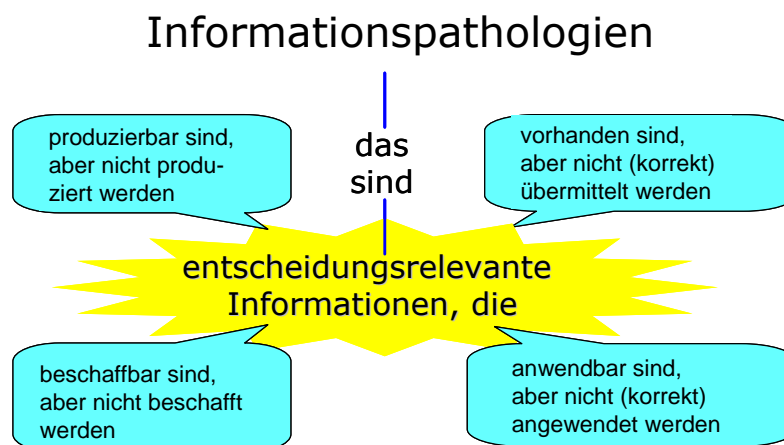


Abbildung 1. Definition von Informationspathologien

Im obigen Fallbeispiel wurde die Meinung des Vertriebsmannes in den Wind geschlagen anstatt sie zu überprüfen, d. h. eine vorhandene Information wurde nicht verwendet. Er bekam vielmehr „eine oben drauf“ wurde also dauerhaft zum Schweigen gebracht, weil abweichende Informationen unerwünscht waren. Anscheinend haben sich die anderen Beteiligten von vorneherein zurückgehalten im Wissen um den Willen des Entwicklungsleiters, denn es ist unwahrscheinlich, dass niemand sonst irgendwelche Zweifel hatte. In der Literatur wird dieses Phänomen einer scheinbaren Übereinstimmung unter den Entscheidern „Groupthink“ genannt, im Anschluss an Analysen zu gravierenden Fehlentscheidungen der US-Regierung (Janis, 1982). Eine ausführlichere Befragung potenzieller Kunden hät-

te überdies die zentralen Probleme schnell ans Tageslicht gebracht, d. h. produzierbare Informationen wurden nicht produziert. Eine gewisse Rolle spielte schließlich auch die bürokratische Verordnung einer „jährlichen Innovation“, die erst Ideen bremst („wir haben dieses Jahr schon eine“) und dann wieder unnötigen Druck ausübt („jetzt muss eine her“), wobei dann kritische Überlegungen eher unpassend zu sein scheinen.

2.2 Wissensgewinnung als Führungsaufgabe

Ein mögliches Problem im geschilderten Fall war vielleicht auch das Selbstverständnis des Entwicklungsleiters zu seiner Aufgabe als Führungskraft. Vermutlich wirkt immer noch das kulturelle Selbstverständnis nach, dass Führungskräfte die Arbeit und ihre Anforderungen besser kennen als ihre Mitarbeiter, sie im Zweifelsfall zu belehren haben und auf ihren Rat nicht angewiesen sind; auf diese Weise überschätzen sie ihr eigenes Wissen (Pfeffer, Cialdini, Hanna & Knopoff, 1998). Während das ggf. zu früheren Handwerkszeiten einigermaßen realistisch war, wo der Meister mehr Erfahrung als der Geselle und der mehr als der Lehrling hatte, trifft das auf hierarchische Beziehungen in der Wissensgesellschaft nur noch selten zu. Die benötigten Kenntnisse und Erfahrungen ändern sich immer schneller. Learning-by-doing ist zentral, so dass ein zum Vorgesetzten Beförderter schon bald viele Teilprobleme weniger gut kennt als seine MitarbeiterInnen; dabei weiß er nicht einmal genau, bei welchen Teilproblemen das der Fall ist und bei welchen nicht. Offe (1970) nennt dies eine „diskontinuierliche Aufgabenstruktur“, Vorgesetzte wissen und können nicht automatisch mehr, sondern anderes als ihre MitarbeiterInnen. In der Wissensgesellschaft weiß und kann tendenziell jeder etwas anderes, unabhängig vom hierarchischen Rang. Daher ist wechselseitiger Wissensaustausch kreuz und quer, in und außerhalb der Organisation notwendig, nicht etwa Rapport nach oben und Belehrung nach unten. Erst wenn die „Untergebenen“ genauso selbstverständlich ihrem „Vorgesetzten“ widersprechen können wie umgekehrt, wobei jeweils die Erfahrung des Anderen zu achten ist, ist man in der Wissensgesellschaft richtig angekommen.

Eine zentrale Führungsaufgabe besteht also darin, die Zusammenarbeit so zu gestalten, dass eine optimale Wissensgewinnung für alle möglich wird, um sowohl gemeinsam bessere Entscheidungen zu treffen als auch die Qualität der Einzelarbeit zu fördern. Dazu ist es notwendig, den MitarbeiterInnen genügend Handlungsspielraum bzw. Kompetenzen zu geben, sowie Ihnen genauso wie sich selbst ausreichende Fortbildungsmöglichkeiten bzw. Kompetenzentwicklung zu gewähren, um eine gute Basis für das weitere Learning-by-doing zu haben. Dieser Doppelsinn von „Kompetenz“ als Befugnis und als Fähigkeit ist der Kern von „Empowerment“, ein geeignetes Führungskonzept für wissensintensive Arbeit und für die Vermeidung von Informationspathologien. Auf Empowerment wird im Folgenden detaillierter eingegangen, nach einer genaueren Befassung mit Informationspathologien, Information, Kommunikation und Wissen.

3 Hintergrund des Führungsansatzes

Um besser zu verstehen, welche Art von Führung benötigt wird, ist es vorteilhaft, sich genauer mit Wissensprozessen auseinanderzusetzen, die Eigenart von „Wissen“ zu klären, typische Fehlerquellen zu betrachten und dann nach einem geeigneten Führungskonzept zu fragen.

3.1 Wissen als eigentümliche Ressource

Die Vorstellungen darüber, „was Wissen ist“ bzw. wie man am besten Wissen definiert, klaffen weit auseinander. Ohne diese Diskussion aufzurollen, gehen wir hier von folgenden Annahmen aus: Wissen betrifft die Verhältnisse in der Welt; es wird von Menschen entwickelt und gebraucht, um sich darin besser zurechtzufinden. Daher ist Wissen mehr als

bloße Vermutung oder als gefestigter Glaube; es unterscheidet sich von beiden darin, dass man im Prinzip Belege anführen kann, wie und wo es sich bewährt hat.

Bei *Wissen* ist zu unterscheiden zwischen *Erkenntnis* (explizitem Wissen) und *Erfahrung* (implizitem Wissen, Know-how, Können), die unterschiedlich erworben werden und auch unvereinbar sein können, d. h. Menschen tun ab und zu Dinge, die ihren durch explizites Wissen geleiteten Intentionen nicht entsprechen. (Er-)Kenntnisse sind sprachlich mitteilbar, erlauben gedankliche Operationen und können in Büchern oder Computern gespeichert werden. Erfahrungen sind in gelungenen gelernten Reaktionen enthalten und entweder gar nicht oder nur ungenau mitteilbar. Zu Erfahrung und Könnerschaft gehören nicht nur physische Fertigkeiten, sondern auch zutreffende Ahnungen, Intuition, Kreativität und "Gefühl", d. h. nicht genau begründbare Einschätzungen. Um Erkenntnisse anderer wirklich zu verstehen und anwenden zu können, reicht explizites Wissen nie aus, es gehört immer ein gewisses Maß an implizitem Wissen dazu.

Explizites und implizites Wissen sind nicht nur individuell, sondern auch kollektiv in Organisationen vorhanden: *Kollektives Wissen* ist explizit aus Dokumenten, Handbüchern, Datenbanken, Programmen und Plänen zu rekonstruieren; das Rechnungswesen ist eine der wichtigsten Formen. Implizites Wissen steckt in bewährten Praktiken und Routinen, in abgestimmter Arbeitsteilung, in der zunehmenden Beherrschung von arbeitsteiligen Prozessen durch Fehlerbeseitigung und Vereinfachung (vgl. das Konzept der Erfahrungskurve, Henderson, 1984). Tatsächlich ist unser individuelles Wissen zum allergrößten Teil eine fehleranfällige Aneignung kollektiven Wissens, d. h. einer sozialen Konstruktion, die über Generationen erarbeitet, ausprobiert, erweitert und verbessert wurde. Wir definieren daher:

Wissen ist eine mehr oder minder gut bewährte Repräsentation unserer Welt.

Wissen ist vermutlich die wichtigste Ressource, damit Unternehmen und andere Organisationen gegenüber den Ansprüchen ihrer verschiedenen Interessentengruppen bestehen können. Zugleich ist sie eine ganz andere Ressource als Boden, Kapital oder leicht ausführbare Arbeit. Das Wissen von Personen kann man nicht (be)greifen, nicht abzählen, sondern bestenfalls abschätzen anhand von Taten und Berichten über Taten, zu denen Ausbildungen gehören. Auch die Personen selbst können ihr eigenes Wissen nur unvollkommen beschreiben, denn es ist weit verästelt und teilweise implizit, so dass ein vollständiger Überblick unmöglich ist. Vieles kann man nur dann aus dem Gedächtnis abrufen, wenn verbundene Assoziationen zufällig hervorgerufen werden, was am ehesten in der vertrauten Arbeitssituation selbst passiert.

Diese Betrachtung des Wissen als mehr oder minder gut bewährte, z. T. implizite Repräsentation unserer Welt macht deutlich, dass es bei den Informationspathologien nicht um Abweichungen von vollkommener Rationalität geht, die es nicht geben kann, sondern um vermeidbare Fehler. Das Problem des menschlichen Wissens besteht darin, dass wir für die Anleitung unseres Handelns gerne Sicherheit haben und daher die Begrenztheit und Unvollkommenheit unseres Wissens gerne beschönigen und uns im Glauben wiegen, dass wir schon das Wesentliche richtig erfassen. Dies macht es noch schwerer, sich mit Menschen anderer Meinung und ganz anderen Wissenskonstruktionen zu verständigen und das jeweilige Wissen zusammenzufügen, weil es die Kluft zwischen unterschiedliche Interessen, Kulturen, Ausbildungen und/oder Wertorientierungen, die die Repräsentationen der Welt prägen, vertieft. Im Folgenden sollen einige typische Fehlerquellen in der Verständigung mit anderen Menschen näher beschrieben werden.

3.2 Fehlerquellen bei Information und Kommunikation

Die experimentelle Forschung hat eine Reihe häufiger Fehlerquellen identifiziert, die bei gemeinsamen Entscheidungen in der Kommunikation auftreten. Im Folgenden werden vier Arten solcher Fehlerquellen vorgestellt: 1. die Neigung, an vorhandenen Meinungen festzu-

halten, 2. die Vernachlässigung einzigartiger Informationen, 3. das Streben nach schnellem Konsens und 4. die Beschönigung vorhandener Informationen gegenüber Höhergestellten.

1. Wir nutzen eine Vielzahl kreativer Möglichkeiten, um unsere liebgewonnenen Überzeugungen nicht ändern zu müssen (Review bei Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch & Schulz-Hardt, 2007). Wir suchen gezielt nach neuen Informationen, die unsere Meinung unterstützen und vermeiden solche, die sie widerlegen könnten. Werden wir dennoch, z. B. in einer Diskussion, mit Gegenargumenten konfrontiert, so hinterfragen wir die Glaubwürdigkeit der Quelle und die Relevanz der Information für die Entscheidung. So war der Entwicklungsleiter im Anfangsbeispiel derart überzeugt von der Idee eines akkubetriebenen Schleifgerätes, dass er die Meinung nicht ernst nahm, dass vielen Kunden 15-20 Minuten Betriebslaufzeit eines Akku-Schleifers zu kurz sein könnten. Erhalten wir hingegen Informationen, die unsere Auffassung stützen, so akzeptieren wir sie bereitwillig, ohne deren Glaubwürdigkeit oder Relevanz anzuzweifeln. In einer Diskussion versuchen wir, die anderen mit Argumenten für unsere Position zu überzeugen. Informationen, die unserer Meinung zuwiderlaufen, halten wir gezielt zurück oder vergessen sie. Aus diesen Gründen entscheiden sich die meisten Gruppen auch nach einer intensiven Diskussion nur für Alternativen, die bereits vor der Diskussion von der Mehrheit oder den tonangebenden Mitgliedern bevorzugt wurden.
2. Im Vergleich zu Informationen, die allen oder mehreren Gruppenmitgliedern vorliegen (geteilte Informationen) vernachlässigen wir Informationen bei der Entscheidung, die nur einem Mitglied vorliegen (ungeteilte Informationen, Review bei Brodbeck et al., 2007). Die Wahrscheinlichkeit, dass ungeteilte Informationen genannt werden, ist geringer, weil sie von der Erinnerung und Motivation eines einzelnen Mitglieds abhängen, während es bei geteilten Informationen auch andere gibt, die sie nennen können. Doch selbst wenn ungeteilte Informationen genannt werden, werden sie weniger ernst genommen, da die Glaubwürdigkeit und Relevanz geteilter Informationen höher eingeschätzt wird. Die Vernachlässigung ungeteilter Informationen bei Gruppenentscheidungen ist fatal, weil gerade die Nutzung des einzigartigen Wissens der Mitglieder Gruppen dazu befähigt, bessere Entscheidungen zu fällen als es bei einer sofortigen Abstimmung ohne Diskussion möglich wäre.
3. Wir bevorzugen es, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die wir mögen und die uns ähnlich sind (siehe auch Kapitel XX zu Dialektischer Führung in diesem Buch). Diese Neigung kann Vorteile für die Leistung haben, weil Sympathie die Motivation zur Kooperation erhöht und wir dadurch reibungsloser Entscheidungen fällen und umsetzen können. Sie hat allerdings einen entscheidenden Nachteil. Die hohe Ähnlichkeit der Mitglieder führt dazu, dass kaum abweichende Meinungen vorkommen, die oft auf ungeteilten Informationen aufgrund anderer Erfahrungen und Interessen beruhen. Selbst wenn sie vorkommen, werden sie entweder nicht geäußert oder schnell an die Meinungen der anderen angeglichen, um den Konsens nicht zu stören (Groupthink, Janis, 1982). Je homogener die Gruppe ist, desto stärker ist die Tendenz, an vorhandenen Meinungen festzuhalten und desto geringer ist die Entscheidungsqualität in Situationen, bei denen es auf die Nutzung einzigartigen Wissens ankommt (Schulz-Hardt, Mojzisch & Vogelgesang, 2008). Der Gruppe gelingt es zwar, schnell zu einer Entscheidung zu kommen, jedoch unter Einbußen in der Entscheidungsqualität.
4. Wir verzerren unsere Informationsweitergabe nicht nur im Sinne unserer Meinungen, sondern versuchen auch, damit bei anderen einen guten Eindruck zu erzeugen. Schlechte Nachrichten hingegen werden bei ihrer Weitergabe oft beschönigt (Larson & King, 1996), insbesondere wenn sie von höher gestellten Empfängern als Versagen des Senders interpretiert werden könnten (Jablin, 1979). Die Angst vor Bestrafung führt dabei auch zur

Zurückhaltung von Informationen über Risiken für Unternehmen oder Umwelt. So ist die Explosion der „Deepwater Horizon“ im April 2010 laut eines Berichts der New York Times (21. Juli 2010) auch durch Ängste der Arbeiter, Sicherheitsprobleme zu melden, verursacht worden. Und der Druck der Firmenleitung im Anfangsbeispiel, jedes Jahr eine Innovation einzuführen, hat sicher dazu beigetragen, dass der Projektleiter und erst recht dann die meisten Mitarbeiter die Risiken für den Absatz des Akku-Schleifers verharmlost haben.

Die experimentelle Forschung demonstriert also, dass beschaffbare Informationen oft nicht beschafft werden, z. B. weil sie der eigenen Meinung widersprechen. Sie belegt, dass vorhandene Informationen oft nicht übermittelt werden, z. B. weil sie die Gruppenmeinung in Frage stellen oder sich ungünstig auf die eigene Reputation auswirken können. Und sie demonstriert, dass vorliegende Informationen nicht korrekt verarbeitet werden, z. B. weil sie nur von einer Person genannt und daher als weniger glaubwürdig oder relevant bewertet werden.

3.3 Harold Wilenskys Ansatz zu „Organizational Intelligence“

Wie oben bereits dargestellt, war Wilensky (1967) der erste und lange der einzige, der sich nicht auf die Untersuchung einzelner Fehlerquellen beschränkt hat, so wie sie im vorigen Abschnitt exemplarisch dargestellt wurden, sondern der versucht hat, die Gesamtheit der relevantesten Fehlerquellen und Mängel bei Information und Kommunikation in Organisationen zu betrachten und ihre Ursachen zu erforschen. Anhand einer Reihe praktischer Beispiele - vorwiegend aus Politik und Wirtschaft - belegt er, was aufgrund von Blockierungen des Informationsflusses und Verzerrungen der Informationsinhalte alles schiefgehen kann. Die beobachteten Phänomene werden zum einen auf die drei strukturellen Merkmale hierarchische Strukturen, Spezialisierung und Zentralisierung des Fachwissens in Organisationen zurückgeführt und zum anderen auf irreführende Anschauungen über Wissen als gesicherte Fakten. Eine *Betonung der Hierarchie* durch viele Ebenen, Prozeduren und Symbole führt nach Wilensky zu Blockierungen und Verzerrungen in der aufwärtsgerichteten Kommunikation, zur kostspieligen Erzeugung von Loyalität statt kritischer Debatte und zur Isolierung der Experten von den Entscheidern. Eine *hohe organisatorische Spezialisierung* führt zu Engstirnigkeit, zu mangelndem Einfluss der Experten auf die Entscheider oder - als Abhilfe gegen mangelnden Einfluss - zu abgestimmten Beurteilungen zwischen den beteiligten Einheiten, die jedoch Probleme und mögliche Alternativen verdecken. Eine *Überzentralisierung der Experten* in Stabseinheiten führt dazu, dass die Organisationsspitze zu wenig von den wahren Problemen erfährt, dass griffige Zusammenfassungen Illusionen statt besseres Wissen fördern und die Spitze trotzdem mit Entscheidungen überlastet wird. Anschauungen, die *Wissen als Fakten* sehen, führen dazu, dass die Entscheider die Interpretationsbedürftigkeit von Informationen und ihren eigenen Interpretationsprozess nicht sehen und sich in einseitigen Weltansichten verrennen. Diese naive Gleichsetzung von Fakten-Information und Wissen ist auch ein typischer Fehler der Informatik-getriebenen Ansätze von Management-Informationssystemen (MIS), Decision Support Systems (DSS) und vieler Datenbank-gestützten Wissensmanagementansätze.

Das Interessante am Konzept der Informationspathologien ist die Sichtbarmachung der Wissensprozesse von der – besonders relevanten – negativen Seite her, während die Unzahl positiver Wissensprozesse nur schwer erfassbar ist (als Möglichkeit vgl. Scholl, 2006, 2007, sowie <www.vertrauenskultur-innovation.de>). Während Wilenskys Konzept gelegentlich in der Betriebswirtschaftslehre besprochen wird (z. B. Kirsch & Klein, 1977), gibt es die ersten methodisch ausgewiesenen empirischen Analysen dazu im Rahmen eines Forschungsprojekts zu Innovationen von Scholl (1999, 2004). Deren Ergebnisse werden in Kapitel 4.1 und 4.2 dargestellt. Aufbauend auf diesen Untersuchungen und auf generellen Überlegungen zum Wissensmanagement ist ein erweitertes Untersuchungsinstrument entwickelt worden, der

Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen (Hopf, 2009). Dieser gut getestete Fragebogen wird gerade bei einer Reihe von KMU eingesetzt, um Verbesserungsmöglichkeiten in den organisatorischen Wissensprozessen zu identifizieren und um ihren Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu bestimmen. Da diese Untersuchung noch nicht abgeschlossen ist, wird Kapitel 4.1 und 4.2 nur über die Ergebnisse aus dem Innovationsprojekt berichtet. Zuvor soll jedoch noch das Führungskonzept näher vorgestellt werden, das u. E. am besten zur Vermeidung von Informationspathologien geeignet ist.

3.4 Empowerment als geeignetes Führungskonzept in der Wissensgesellschaft

Der Begriff Empowerment ist in der Forschung wie in der Praxis sehr populär. Eine Mehrheit der amerikanischen Unternehmen gibt an, bereits eine Empowermentinitiative gestartet zu haben (Spreitzer, 2007). Es existieren zwei Betrachtungen von Empowerment: eine sozio-strukturelle und eine psychologische. Der sozio-strukturelle Ansatz geht von Machtdifferenzen in der Organisation aus, die Konsequenzen für die Verteilung und den Erwerb von Belohnungen haben (Conger & Kanungo, 1988). Zentral ist die Idee der Machtteilung zwischen Management und Mitarbeitern und damit die Delegation und Weiterleitung von Entscheidungen, Informationen und Verantwortung an untere Hierarchieebenen. Diese sozio-strukturelle Seite als Rahmenbedingung für Führungsprozesse wird in Kapitel 5.2 näher beleuchtet werden. Beim psychologischen Ansatz werden stärker das Individuum und sein Erleben ins Zentrum gerückt. Im Brennpunkt steht, wie Mitarbeiter ihre Arbeit erfahren und welche persönlichen Überzeugungen sie bezüglich ihrer Arbeitsrolle besitzen. Zum breiten Durchbruch verhalf der psychologischen Perspektive Spreitzer (1995).

Nach Spreitzer sind vier Variablen für das Erleben von Empowerment der Mitarbeiter besonders wichtig: Bedeutsamkeit, Kompetenz, Selbstbestimmung und Einfluss. *Bedeutsamkeit* wird als der Wert der Aufgabe im Verhältnis zu den persönlichen Idealen und Werten des Individuums definiert. Informationen zu produzieren, sie zu beschaffen, zu übermitteln und anzuwenden ist meist mit hohem Aufwand verbunden. Dafür ist es wichtig, dass ein Mitarbeiter die Aufgabe als bedeutsam erlebt und motiviert ist. Bei *Kompetenz* handelt es sich um die Einschätzung, mit den eigenen Fähigkeiten die Arbeitstätigkeiten gekonnt ausführen zu können. Hätte der Vertriebsmitarbeiter mehr Vertrauen in seine Kompetenz empfunden, z. B. weil seine Kompetenz mehr anerkannt worden wäre, so hätten seine begründeten Bedenken die Innovation retten können. *Selbstbestimmung* repräsentiert das Gefühl der Autonomie und Kontrolle über den Arbeitsprozess. Individuen, die hohe Selbstbestimmung erleben, nehmen Wahlmöglichkeiten bei der Initiierung und Regulierung ihrer Aufgaben wahr. *Einfluss* wird als der Grad verstanden, in dem strategische, administrative und operative Ergebnisse durch das Individuum beeinflusst werden können (Spreitzer, 1995). Eine gestärkte Position der Mitarbeiter gegenüber dem Entwicklungsleiter, d. h. sowohl mehr Selbstbestimmung als auch höherer Einfluss, hätte dem im Eingangsbeispiel beschriebenen Innovationsprozess geholfen. Durch die Mitbestimmungsmöglichkeiten und die Kontrolle über den Prozess hätten die Mitarbeiter frühzeitig ihr Wissen einfließen lassen und somit dysfunktionale Entwicklungspfade verhindern können.

Die Feldforschung zeigt eine Vielzahl positiver Zusammenhänge von Empowerment mit wichtigen Effektivitätskriterien. Empowerment-orientierte Führung von Teams (siehe Kapitel 4.3) ist mit mehr Wissensaustausch und Selbstwirksamkeit assoziiert, welche wiederum die Leistung der Teams vorhersagen (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Empowerment ist weiterhin positiv mit der Innovationsleistung (Burpitt & Bigoness, 1997), der Produktivität (Kirkman & Rosen, 1999) und der Teameffektivität (Chen et al., 2007) verbunden. Darüber hinaus sind Beschäftigte nach Empowerment zufriedener (Schermuly, Schermuly & Meyer, 2011) und verhalten sich proaktiver, d. h. sie starten häufiger Initiativen (Spreitzer & Quinn,

1996). Daher ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte Empowerment praktizieren, d. h. ihren Mitarbeitern Kompetenzen übertragen und ihre Kompetenz fördern.

4 Beschreibung des Führungsansatzes

Zunächst beschreiben wir die Praxisprobleme der Wissensgewinnung anhand der in der Innovationsuntersuchung festgestellten Informationspathologien, um anschließend anhand einer neuen empirischen Untersuchung exemplarisch aufzuzeigen, welche Rolle Führung beim Entstehen oder beim Vermeiden von Informationspathologien spielt.

4.1 Informationspathologien in der Praxis

In einem DFG-geförderten Forschungsprojekt wurden von Scholl (2004) unter Mitarbeit von Hans-Christof Gierschner und Lutz Hoffmann 42 Fallstudien zu ge- und misslungenen Innovationsprozessen aus 16 Unternehmen durchgeführt. Dabei wurden durchschnittlich fünf Beteiligte interviewt und anschließend füllten etwa vier der fünf Befragten noch einen standardisierten Fragebogen aus. Die aus den Interviews rekonstruierten Fallgeschichten (23 davon sind in Scholl, 2004, abgedruckt) waren die Grundlage für das Aufspüren von Informationspathologien im Sinne der obigen Definition der vier vermeidbaren Fehler und ihrer vermutlichen Ursachen. Die Anzahl der Informationspathologien pro Innovation konnte relativ zuverlässig ermittelt werden. Die Kategorisierung erfolgte durch qualitative Analysen der verfügbaren Aussagen und Indizien aus den Fallgeschichten (s. Scholl, 2004, S. 30ff). Die folgende Abbildung 2 zeigt die Ergebnisse.

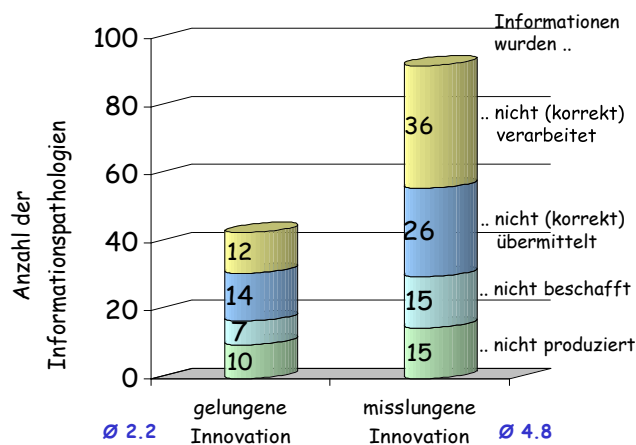


Abbildung 2. Informationspathologien und Innovationserfolg

Zwei Dinge fallen zuerst auf: Wie erwartet, gab es bei den misslungenen Innovationen deutlich mehr Informationspathologien, im Schnitt pro Fall 4.8, als bei den gelungenen mit durchschnittlich 2.2. Dieser Unterschied ist signifikant ($p < .01$) und der Effekt sehr groß (mit $d = 1.5$ fast doppelt so groß wie ein großer Effekt von 0.8). Allerdings gab es auch bei den gelungenen Innovationen alle Arten von Informationspathologien, was die begrenzte Rationalität von Menschen und Organisationen deutlich macht. Dass Informationen *nicht produziert* werden, lag z. T. an Behinderungen durch andere Organisationsmitglieder (8 Fälle), z. T.

an fehlenden Grundkenntnissen (6) oder an Betriebsblindheit (4) sowie an mehreren Einzelaspekten. Die *mangelnde Beschaffung* von Informationen lag vor allen an fehlender Partizipation der unmittelbar Betroffenen (10), die eben Spezialwissen haben, aber auch an unzureichender Suche (7) und der fehlenden Erkundigung bei anderen, die solche Prozesse schon durchgeführt haben (5). Noch häufiger als bei den beiden ersten Arten von Informationspathologien kamen Fälle vor, wo Informationen *nicht oder nicht korrekt übermittelt* wurden. Dies lag am häufigsten an Ressortegoismus (8), aber auch die Hierarchie erwies sich, wie schon Wilensky fand, als Hindernis: Von oben nach unten wurden Ziele verschleiert (6), vermutlich um einen Machtvorsprung zu behalten, und von unten nach oben wurden schlechte Nachrichten beschönigt (6). Und es gab viele weitere Formen wie z. B. Geheimhaltung (5) oder Informationsblockade (5) etc. Es mag zunächst überraschen, aber am häufigsten wurden vorhandene Informationen nicht oder nicht korrekt verarbeitet; nach den in Kapitel 3.2 besprochenen experimentellen Ergebnissen zu unserer Neigung, an vorhandenen Meinungen festzuhalten, ist das allerdings weniger verwunderlich. Wunschdenken (8) und interessenbedingte Verzerrungen (7) führen hier die Hitliste an, aber nicht selten war auch das aus der Forschung gut bekannte „Not-invented-here-Syndrom“ anzutreffen (5), wo man zur Selbstwertsteigerung selber alles besser zu können glaubt und von anderen nichts übernimmt.

4.2 Ursachen von Informationspathologien

Die definitionsbasierte Identifizierung von Informationspathologien im vorigen Abschnitt hat schon einige vermutliche Ursachen aufscheinen lassen. Anhand der vorhandenen Indizien aus den Fallgeschichten wurden die insgesamt 135 Informationspathologien nach den wahrscheinlichen Ursachenbereichen neu kategorisiert, vgl. Abbildung 3.

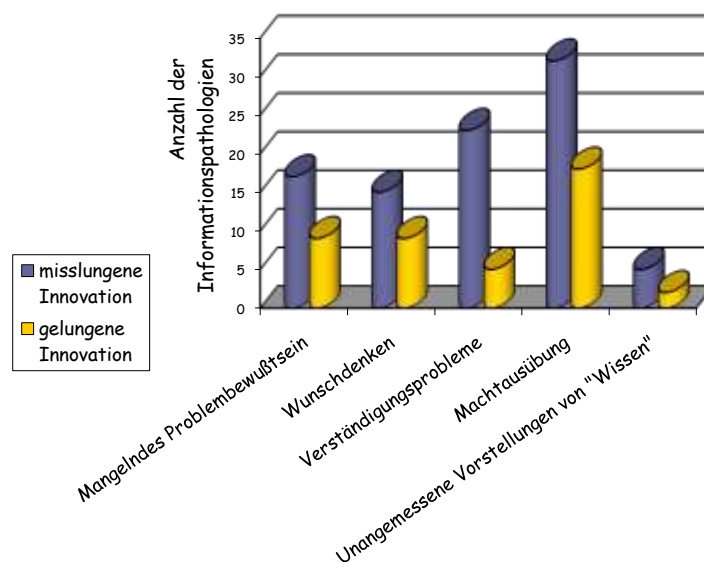


Abbildung 3. Ursachen der Informationspathologien

Die ersten beiden Kategorien sind eher individueller Natur. *Mangelndes Problembewusstsein* beförderte in 17 der 26 Fälle (2/3) den Misserfolg. Diese Kategorie beinhaltet vor allem unzureichende Informationssuche, mangelnde Grundkenntnisse und Betriebsblindheit. Vermutlich hätte regelmäßige und breit orientierte Fortbildung manche dieser Informationspathologien verhindert. *Wunschdenken* trug in 15 der 24 Fälle (etwa 2/3) zum Misserfolg bei; dazu zählen selektive, verzerrte Informationsaufnahme, die Abwertung anderer, gerade auch beim „Not-Invented-Here-Syndrom“, sowie Aspekte der Selbstüberschätzung, die mit einer Unterschätzung des Problems oder der Meinung anderer einhergehen. Die Fälle von Wunschdenken veranschaulichen in der Praxis die „Vielzahl kreativer Möglichkeiten, um unsere lieb gewonnenen Überzeugungen nicht ändern zu müssen“, die in Kapitel 3.2 als Ergebnis experimenteller Forschung herausgestellt wurden. Aber auch mangelndes Problembewusstsein dürfte z. T. damit zusammenhängen. Bei beiden Kategorien fehlte offensichtlich auch das Korrektiv anderer Meinungen der weiteren Innovationsbeteiligten; insofern handelt es sich auch hier nicht um rein individuelle Probleme. Meistens waren es die Führungskräfte selbst, bei denen mangelndes Problembewusstsein oder Wunschdenken vorlag. Hier hätte vermutlich eine offene, intensive Diskussionskultur dazu geführt, dass Mitarbeiter und Kollegen mitdenken und alternative Sichtweisen einbringen.

Verständigungsprobleme trugen in 23 von 28 Fällen zum Misserfolg bei; nur in 5 Fällen bzw. 18% haben sie nicht stärker geschadet. Zu den Verständigungsproblemen gehören Ressortegoismen, persönliche Antipathie, einfache Missverständnisse, unzureichende Konsensbildung, die Trennung von Informationsverarbeitung und Entscheidung und zu lange Informationswege mit vielen Zwischenstationen; die letzten beiden Unterkategorien sowie Ressortegoismen waren bereits von Wilensky (1967) genannt worden. Die häufigste Ursache von Informationspathologien mit insgesamt 50 Fällen war *Machtausübung*, d. h. die Durchsetzung eigener Vorstellungen gegen die Bedenken und Interessen anderer; in 32 bzw. 2/3 der Fälle machte sie den Misserfolg wahrscheinlicher. Zu den Informationspathologien, deren Ursache Machtausübung ist, gehören die Behinderung der Informationsgewinnung, mangelnde Partizipation, die Beschönigung schlechter Nachrichten nach oben in der Hierarchie, die eine Reaktion auf vermutete Machtausübung der Vorgesetzten ist, die versuchte Interessendurchsetzung durch Zielverschleierung und die Ignoranz der Meinung Untergebener. Am häufigsten kam jedoch die Nichtweitergabe bzw. Zurückhaltung von Informationen vor, die sich auch besonders einfach und unauffällig bewerkstelligen lässt. Interessanterweise war sie die einzige Unterkategorie, die bei den gelungenen Innovationen häufiger vorkam als bei den misslungenen, nämlich in 8 der 11 Fälle. Hier haben Untergebene gegen Richtlinien und Anweisungen ihrer Vorgesetzten, meist richtig konspirativ, an Innovationen gearbeitet und sie so zum Erfolg geführt. Machtausübung wird begünstigt durch hierarchisches Denken, auf dessen schädliche Wirkung für die Wissensgewinnung schon Wilensky hingewiesen hatte. Die Macht von unten wird z. T. als Abhilfe gegen dieses hierarchische Denken ausgeübt.

Die letzte Kategorie, auf die auch Wilensky schon hingewiesen hatte, beinhaltet *unangemessene Vorstellungen von „Wissen“*, die in 5 von 7 Fällen den Misserfolg begünstigten. Hierzu gehört, dass die Erfahrung der Älteren gegen die (Universitäts-)Erkenntnisse der Jüngeren ausgespielt wird und umgekehrt, dass Wissen als objektiv verstanden wird (vorzugsweise das eigene Wissen), sein interessenbezogener, politischer Zuschnitt nicht erkannt wird und dass durch eine Kultur der Fehlervermeidung das Lernen durch Ausprobieren gehemmt wird.

Wenn wir Wissensgewinnung als zentrale Aufgabe von Führung ansehen, dann stellt sich die Frage, wie solche Informationspathologien verhindert werden können. Das kann und muss sicher nicht perfekt geschehen – Menschen sind zu fehleranfällig dafür – aber wenn sich ein guter Teil vermeiden lässt, dann können organisatorische „Immunreaktionen“ die restlichen „Pathologien“ heilen. Ein offenes, nicht-hierarchisches, verständigungsorientiertes Klima kann da Wunder wirken, denn wo einer blind ist, sehen andere, wo einer Informationen

nicht weitergibt, tut es vielleicht ein anderer usw. Was Führung dazu beitragen kann, wird im Folgenden näher beleuchtet.

4.3 Empowerment statt direkter Führung

Empowerment kann über Führungsverhalten gewährleistet oder verhindert werden (Schermuly, 2010). Dabei sind zwei Merkmale besonders zentral, partizipative im Gegensatz zu direkter Führung, die sich durch das Ausmaß an Entscheidungsbeteiligung, das den Geführten zugestanden wird, unterscheiden (Neuberger, 2002). Führungskräfte, die empowerment-orientiert führen, lassen ihren Mitarbeitern mehr Einfluss auf die Organisation und Koordination ihrer Tätigkeiten. Dabei ist ein solcher Führungsstil nicht laissez-faire. Die Führungskräfte treten nicht von ihren Steuerungsfunktionen zurück, sondern führen diese anders aus. Z. B. kann über die gemeinsame Vereinbarung von Zielen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter genommen werden. Die konkreten Wege der Zielrealisierung bleiben aber den Mitarbeitern überlassen. Besonders wichtige Projekte werden zumeist in Teams bearbeitet. Tabelle 1 führt konkrete Führungsverhaltensweisen bei Teamentscheidungen auf, die Einfluss auf das Empowerment der Beschäftigten und die Entscheidungsgüte haben (Schermuly, 2010).

Tabelle 1. Empowermentorientierte und direkte Führungsverhaltensweisen bei Teamentscheidungen (nach Schermuly, 2010)

Empowermentorientierte Verhaltensweisen	Direktive Verhaltensweisen
Die Führungskraft macht Vorschläge wie das Teamtreffen ablaufen könnte. Die Mitarbeiter ergänzen Tagesordnungspunkte und haben auch während des Treffens die Möglichkeit auf das Vorgehen Einfluss zu nehmen (z. B.: „Ich glaube, es ist wichtig noch einmal über die Betriebszeit zu reden.“)	Die Führungskraft bestimmt, wie die Sitzung abzulaufen hat und lässt sich das auch nicht während der Sitzung aus der Hand nehmen (z. B.: „Über die Betriebszeit reden wir ggf. nächste Woche.“)
Die Führungskraft ist die letzte Person des Teams, die ihre konkrete Meinung kommuniziert (z. B.: „Was sind ihre Meinungen bezüglich einer weiteren Innovation in diesem Jahr?“).	Die Führungskraft ist die erste Person der Gruppe, die ihre konkrete Meinung kommuniziert (z. B.: „Daran geht kein Weg vorbei, wir brauchen auch in diesem Jahr eine Innovation.“)
Die Führungskraft versucht jeden Mitarbeiter und sein Wissen während der Diskussion anzuregen und zu berücksichtigen (z. B.: „Herr Meier, Sie als Vertriebsexperte, wie lange muss ein Akku für einen Durchschnittskunden halten?“).	Wenn die Führungskraft glaubt, dass ein Beitrag des Mitarbeiters unbrauchbar ist, dann unterbricht er diesen sofort (z. B.: „Die Betriebszeit reicht, dafür braucht man keine Kundenbefragung machen.“).
Die Führungskraft sorgt dafür, dass jeder Mitarbeiter sich an der Entscheidung beteiligen kann (z. B.: Frau Schmidt, Sie haben sich lange nicht zu Wort gemeldet. Was denken Sie?“).	Die Führungskraft setzt sich mit ihrer Meinung durch (z. B.: „Das Schleifgerät kommt und ich weiß, dass es ein Erfolg werden wird.“).
Die Führungskraft vermeidet ihre eigene Meinung einfach auszudrücken („Ok, ich denke, am meisten spricht für den Akkubetrieb. Ich will aber trotzdem noch einmal nachfragen: Gibt es dazu irgendwelche Bedenken?“).	Nachdem sich die Führungskraft die Meinungen der Mitarbeiter angehört hat, entscheidet die Führungskraft alleine (z. B.: „Gut, jetzt weiß ich Bescheid, ich schicke ihnen morgen eine Mail, wie ich mich bezüglich des Schleifgeräts entschieden habe.“).

Partizipative Führung beeinflusst insbesondere das Erleben von Selbstbestimmung und Einfluss, doch wirkt sie sich auch auf das Kompetenzerleben der Mitarbeiter aus. Die Kompetenz der Mitarbeiter kann weiterhin durch ein adäquates Feedback (Hackman & Oldham, 1980) sowie Coaching beeinflusst werden. Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind dafür notwendig. Eine Erhöhung der Aufgabenbedeutung kann z. B. durch transformationale Füh-

rung (siehe Kapitel XX dieses Buches; Schermuly, Schermuly & Meyer, 2011) oder die individuelle Zuweisung von Aufgaben, die die Mitarbeiter als bedeutsam wahrnehmen, erreicht werden. Voraussetzung ist eine Kenntnis ihrer Neigungen und Bedürfnisse aus gemeinsamen Gesprächen.

4.4 Empowerment als Mittel gegen Informationspathologien

Viele Informationspathologien können durch Empowerment verhindert werden. Bestimmt die Führungskraft vollkommen alleine, wie die Tagesordnung einer Teamsitzung auszusehen hat (siehe Tabelle 1), so droht die Gefahr, dass wichtige Punkte zu spät oder gar nicht diskutiert werden. Wird dagegen die Tagesordnung offen besprochen und erhalten die Mitarbeiter dadurch Einfluss, so erhält die Sitzung einen aktuelleren Charakter (Schermuly, 2010). Kommuniziert die Führungskraft bei einer Entscheidungssitzung als letzte ihre Präferenz, so verhindert dies, dass die Mitarbeiter ihre Informationen und Meinungen an der Präferenz der Führungskraft orientieren können und so ungeteilte Informationen eher eingebracht werden (Maier, 1967). Unterbricht die Führungskraft ihre Mitarbeiter sofort, wenn sie glaubt, dass die Beiträge zu wenig passend sind, so behindert dies den offenen Meinungs austausch. Aus Angst vor Ablehnung werden Informationen oder Bedenken zurückgehalten, was die Diskussionsintensität vermindert. Informationen, die vorhanden sind, werden nicht übermittelt. Es droht eine vorschnelle und qualitativ niedrige Entscheidung. Ermuntert die Führungskraft jeden Mitarbeiter, sein Wissen einzubringen, so werden einzigartige Informationen stärker berücksichtigt. Entscheidet die Führungskraft alleine, so besteht die Gefahr, dass auch Informationen, die ausgetauscht wurden keinen Einfluss auf die Entscheidung haben.

Schermuly (2010) ließ 65 Triaden eine Personalauswahlentscheidung treffen. Die Informationen, die für die Lösung der Aufgabe notwendig waren, wurden über alle Gruppenmitglieder gleichmäßig verteilt. Dabei wurden drei Empowermentfaktoren manipuliert: Führungsstil (partizipativ versus direktiv), Bedeutsamkeitserleben der Mitarbeiter (hoch versus niedrig) und Kompetenzerleben der Mitarbeiter (hoch versus niedrig). Alle Diskussionen wurden Akt für Akt mit dem Instrument zur Kodierung von Diskussionen (IKD, Schermuly & Scholl, 2011) kodiert. Das IKD ist ein neues Verfahren mit dem Interaktionsprozesse zeitökonomisch und softwarebasiert kodiert werden können. Neben dem interpersonalen Ausdruck einer Aussage auf den Dimensionen Dominanz und Freundlichkeit wird die Funktion jeder Aussage kodiert. Dabei konnte festgestellt werden, dass insbesondere der Führungsstil massiven Einfluss auf den Informationsaustausch hat. Partizipativ geführte Mitarbeiter brachten deutlich mehr Informationen in den Diskussionsprozess ein als autoritär geführte. Dieser Effekt wurde durch das Bedeutsamkeitserleben verstärkt. Mitarbeiter, die die Aufgabe als bedeutsam wahrnahmen und partizipativ geführt wurden, lieferten die meisten Informationen. Weiterhin entsprach die Entscheidung, die die direktiven Führer nach der Diskussion für die Gruppe alleine treffen sollten, in 53% der Fälle der persönlichen Präferenz der Führungskräfte vor der Diskussion. In der partizipativen Bedingung trat dieser Effekt nicht auf. Hier wurde das Wissen nicht nur adäquater beschafft und diskutiert, sondern auch angewendet, d. h. als Grundlage für die Entscheidung genutzt. Daher war die Leistung unter partizipativer Führung deutlich besser. Weiterhin hatte der Führungsstil auch Konsequenzen auf die Gruppenatmosphäre. Unter autoritärer Führung handelten die Mitarbeiter feindlicher, sprachen weniger Zustimmungen und mehr Ablehnungen aus. Auch das belastete soziale Klima kann langfristig dazu führen, dass Informationspathologien auftreten (z. B. werden falsche Informationen übermittelt, weil man der Führungskraft schaden will).

5 Relevanz für die Praxis

Was folgt aus den dargestellten Forschungsergebnissen für die Praxis? Wir wollen im Folgenden verschiedene Umsetzungsprobleme und Chancen beleuchten. Doch zuerst soll die Analyse der Situationsbedingungen von Wissensgewinnung und Führung noch etwas vertieft werden.

5.1 Wissensentwicklung und Wandel der Arbeitsteilung

Die Geschichte der Menschheit bis hin zur Globalisierung wird vor allem von der kulturellen Evolution des Wissens bestimmt, die sich sowohl in der Entwicklung immer raffinierterer Werkzeuge und Gebrauchsgegenstände als auch in immer komplexeren Formen und Institutionen der Arbeitsteilung zeigt. Dieser Prozess läuft nicht linear, sondern exponentiell: Die genannten Entwicklungen verliefen über Millionen Jahre extrem langsam und nahmen erst mit dem konsequenten Übergang zum Ackerbau allmählich Fahrt auf. Der Ackerbau ermöglichte wirtschaftliche Überschüsse, die verwaltet werden mussten, dadurch die Entwicklung von Schrift stimulierten und damit zu den ersten „Wissensarbeitern“ führten. Mit der Entwicklung zur Industriegesellschaft gab es eine weitere Beschleunigung der Wissensentwicklung und der Arbeitsteilung und in der heutigen Wissensgesellschaft ist eine sich immer noch steigernde weltweite Wissensexplosion zu konstatieren. Noch ist ein Ende dieser Dynamik nicht abzusehen, aber die Konsequenzen für die Arbeitsteilung jetzt und in den kommenden Jahrzehnten zeichnen sich deutlich ab.

Parallel zu der geschilderten Wissensentwicklung wurden die Ausbildungszeiten länger, Schulbesuch wurde eingeführt, zur primären Ausbildung kam die sekundäre und dann die tertiäre Ausbildung an den Hochschulen. Inzwischen ist bereits lebenslanges Lernen angesagt und es ist nicht mehr zu prognostizieren, welches Wissen sich Arbeitskräfte auf fast allen Ebenen in den jeweils nächsten 10 Jahren aneignen müssen. Trotz lebenslangen Lernens wird die Kluft zwischen individuellem und kollektivem Wissen immer größer und obwohl immer mehr Arbeit von Wissenschaftlern, Beratern, Computerspezialisten, Medienleuten usw. darauf gerichtet wird, Wissen zusammenzufassen, in verdauliche Häppchen zu verpacken und anderen zugänglich zu machen, dürfte es immer weniger möglich sein, einen ausgewogenen Überblick in seinen Arbeitsfeldern zu behalten, ganz zu schweigen von entsprechenden Detailkenntnissen.

Auch die Organisation der Zusammenarbeit ändert sich zwangsläufig unter diesen Bedingungen. Die pyramidenförmige bürokratische Organisation, noch von Max Weber (1921) als „formal rationalste Form der Herrschaftsausübung“ beschrieben, kann diese dynamische Wissensentwicklung nicht mehr absorbieren, die mit neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Technologien, veränderten Kundenbedürfnissen und Marktstrukturen, globalen Ressourcenknappheiten und Finanzschwankungen, geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen und weltweiten politischen Veränderungen etc. irgendwie mithalten muss, möglichst besser als die Konkurrenten, die ja generell nicht dümmer sind. An die Stelle hierarchischer Organisation treten flexiblere Netzwerke innerhalb und zwischen Organisationen. Die Unternehmen werden zunehmend netzwerkartige Wertschöpfungsgemeinschaften, in die Zulieferer, Kunden, Forschungsinstitute, Berater, Zeitarbeitsfirmen und Telerbeiter je nach Bedarf ebenso einbezogen sind wie Arbeitnehmer und Führungskräfte. Die rechtliche Zugehörigkeit ist nicht mehr so wichtig wie die qualifizierte Arbeit an einem gemeinsamen Projekt, zu der jeder seine Kenntnisse und Erfahrungen sowie seine Kontakte zu Dritten beisteuern muss. Die Möglichkeiten des Internet(zes) verstärken diesen Trend zur vernetzten Arbeit. Die Beachtung der in Kapitel 2.2 besprochenen „diskontinuierlichen Aufgabenstruktur“ (Offe, 1970) wird unumgänglich, denn hierarchische Macht findet ihre Grenze an der Ohnmacht des eigenen Nicht-(so-genau)-Wissens. Wird sie trotzdem zur Durchsetzung eigener Vorstellun-

gen genutzt, dann steigt die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns, weil die Machtausübenden sich dann vom Wissen der anderen abschneiden (Scholl, 2004, 2007a; Scholl & Riedel, 2010).

Die weitere Entwicklung von Führung in Richtung Empowerment oder ähnlicher Konzepte erscheint aus dieser Perspektive unausweichlich. Dabei benötigt Empowerment eine passende organisatorische Einbettung, ein Führungstraining allein würde schnell verpuffen.

5.2 Arbeitsgestaltung und Organisationskultur

Über verschiedene Maßnahmen kann das Erleben von Empowerment bei den Mitarbeitern gesteigert werden, um damit u. a. Informationspathologien einzuschränken. Dazu gehören klassische Arbeitsgestaltungsmechanismen wie Arbeitsbereicherung (Job Enrichment), Arbeitserweiterung (Job Enlargement), Arbeitswechsel (Job Rotation) und teilautonome bzw. selbststeuernde Gruppen. Bei Arbeitserweiterung und Arbeitswechsel handelt es sich um primär horizontale Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die vor allem die Bedeutsamkeitsdimension betreffen, indem sie Arbeit abwechslungsreicher und interessanter machen. Dagegen haben Arbeitsbereicherung und selbststeuernde Gruppen auch einen vertikalen Charakter, indem höherwertige, anspruchsvollere Aufgabenelemente integriert werden; dazu erhalten die MitarbeiterInnen mehr Kompetenzen aus höheren Hierarchieebenen und mehr Eigenverantwortung. Informationen können so eigenverantwortlich und schneller produziert, übermittelt und angewandt werden. Eindrucksvoll waren die Konsequenzen dieser Eigenverantwortung und der damit einhergehenden Wissensgewinnung schon beim ersten organisationspsychologischen Vergleich von traditioneller (tayloristischer) Einzelarbeit und teilautonomer Gruppenarbeit im englischen Kohlebergbau (vgl. Emery & Trist, 1960): Die Unfälle gingen drastisch zurück, so dass die Abwesenheit wegen Unfall von 6,8 auf 3,2% der Schichten sank. Die Produktivität stieg von 78 auf 95%, vor allem weil weniger Hilfsdienste benötigt wurden (0,03 anstelle von 1,32 Stunden pro Mann und Schicht) und weil der Arbeitsrückstand von 69% auf 5% sank. Hauptgrund für diese Verbesserungen war offensichtlich die direkte bessere und schnellere Weitergabe und Nutzung des bei den Arbeitern vorhandenen Wissens.

Ergänzt werden sollte Arbeitsbereicherung durch ein betriebliches Vorschlagswesen, das die Produktion von neuem Wissen belohnt. Eine empirische Erhebung aus dem Jahr 2006 durch das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft zeigt starke Branchenunterschiede in der Zahl der Verbesserungsvorschläge: Während es in Krankenhäusern (stark hierarchisierten Organisationen!) nur 3 Vorschläge pro 100 Arbeitnehmer gab, waren es in der Elektroindustrie 161 und in der Kautschukindustrie sogar 209, d. h. von jedem Mitarbeiter kamen hier durchschnittlich 2 Verbesserungsvorschläge pro Jahr (Küfner, Genz & Kummer, 2008). Natürlich gibt es auch von Unternehmen zu Unternehmen Unterschiede und vielfach sinkt das Vorschlagswesen nach kurzer Blütezeit in eine Art Winterschlaf. Als Hauptfaktor für ein gelingendes Vorschlagswesen gilt allgemein eine offene Unternehmenskultur, bei der jeder Vorschlag schnell und unbürokratisch positiv gewürdigt wird; selbst wenn er sich bei der anschließenden Prüfung als zu problematisch für eine Umsetzung erweist, vertieft seine Prüfung oft das vorhandene Wissen.

Das betriebliche Vorschlagswesen ist Teil des Ideen- und Wissensmanagements. Auch hier gilt eine offene, unterstützende Kultur als Hauptfaktor für das Gelingen (Mertins, Heisig & Vorbeck, 2003). Dabei sollte das Wissensmanagement nicht primär die Bereitstellung von Informationen in Datenbanken zum Ziel haben, auch wenn das in gewissem Maße helfen kann, sondern vor allem einen offenen, persönlichen Informationsfluss gewährleisten, bei dem die Produktion, Beschaffung und Weitergabe von neuem Wissen ganz selbstverständlich werden (Scholl, König, Meyer & Heisig, 2004). An dieser Stelle ist das Konzept der Informationspathologien als Diagnoseinstrument nützlich; anstatt ein fast nie funktionierendes ideales Wissensmanagementsystem zu erstellen, kann man mit der Diagnose spezifischer Informationspathologien und den dazu erfragten Vorschlägen gezielt Verbesserungen errei-

chen.² Mit dem eingangs angesprochenen „Fragebogen zur Identifikation von Wissenbarrieren in Organisationen“ (Hopf, 2009) steht ein erprobtes Diagnoseinstrument zur Verfügung.

5.3 Personalmaßnahmen

Im Rahmen der Personalentwicklung ist die bestehende Mitarbeiterschaft kontinuierlich zu qualifizieren, damit sie sich als kompetent erlebt und den ständigen Veränderungen und Ansprüchen an das bestehende und zu entwickelnde Wissen gerecht werden kann. Dabei sollten nicht nur fachliche, sondern auch überfachliche Kompetenzen (Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Selbstkompetenz) Berücksichtigung erfahren. Der Umgang mit Wissen, Informationen und Informationspathologien sollte ein fester Bestandteil der Qualifikation sein. Eigeninitiative und Risiken, die notwendig für Innovationen sind, müssen belohnt werden. Dafür brauchen die MitarbeiterInnen Sicherheit und müssen ihrer Führungskraft und dem Unternehmen insgesamt vertrauen (Dirks & Ferrin, 2002).

Für die Führungskräftebildung benennen Arnold et al. (2000) fünf Faktoren, die zentral für eine empowerment-orientierte Führung sind: Coaching, Informing, Leading by example, Showing Concern/Interacting with the Team und Participative Decision-Making. Führungskräfte sollten den MitarbeiterInnen die Wichtigkeit ihrer Arbeitsaufgaben im Zusammenhang mit einer übergeordneten Vision und der arbeitsteiligen Vernetzung verdeutlichen, um ihnen die Bedeutung ihrer Arbeit erlebbar zu machen. Um all dies zu gewährleisten, ist regelmäßiger Kontakt und eine wertschätzende Kommunikation zwischen den Führungskräften und ihren MitarbeiterInnen wichtig. Die MitarbeiterInnen müssen unterstützt, informiert und ernst genommen werden. Letztlich stehen vor allem die obersten Führungskräfte in der Verantwortung Empowerment bei den MitarbeiterInnen zu gewährleisten; sie müssen den nachgeordneten Führungskräften als Vorbild dienen und partizipativ führen.

Weiterhin sollte Empowerment nicht nur in der Personalentwicklung, sondern bereits bei der Personalauswahl berücksichtigt werden. Um das Kompetenzerleben der MitarbeiterInnen zu sichern, muss eine Passung zwischen den Anforderungen der Stelle und den Fähigkeiten der Bewerber hergestellt werden. Damit zukünftige MitarbeiterInnen ihre Arbeit als bedeutsam erfährt, muss eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen ihren Bedürfnissen und dem Befriedigungspotential der jeweiligen Stelle bestehen, was auch auf die oben dargestellte Arbeitsgestaltung verweist. Hier ist eine gezielte Personaldiagnostik notwendig, die über die Nutzung eines unstrukturierten Einstellungsinterview hinaus geht. Auch sollte schon bei der Auswahl der zukünftigen Mitarbeiterschaft die Neigung zu Informationspathologien ein Thema sein. Auf Mitarbeiter, die während der Gruppendiskussion eines Assessment-centers Informationen zurückhalten oder nicht korrekt übermitteln, um einen kurzfristigen persönlichen Vorteil zu erhalten, sollte verzichtet werden. Eine kooperative Grundhaltung ist für die Eindämmung von Informationspathologien unbedingt notwendig.

Im Rahmen der Personalbeurteilung kann besonders ein 360-Grad Feedback helfen Empowerment zu stärken, weil nun auch die MitarbeiterInnen ihre Führungskräfte beurteilen. In diesem Feedback können die bewährten Fragebögen zu Empowerment (Spreitzer, 1995; Adolf et al., 2009) eingesetzt werden, zusätzlich zu einem der üblichen Führungsstilfragebögen.

5.4 Umsetzungsprobleme

Verschiedene Gründe können benannt werden, warum Initiativen, die auf Empowerment zielen, oftmals scheitern. Zunächst einmal ist die Praktizierung von Empowerment mit

² Popper (1965) empfiehlt solche schrittweisen Verbesserungen unter dem Namen „Stückwerktechnologie“ anstatt ideale Systeme zu entwerfen, die nie funktionieren, weil unser Wissen nicht ausreicht, um alle Faktoren und ihre Wechselwirkungen zu erfassen.

Aufwand verbunden (siehe z. B. die fünf Faktoren von Arnold et al.). Es reicht nicht den MitarbeiterInnen mehr Kompetenzen zu übertragen, sondern sie müssen für die neuen Verantwortungsbereiche auch qualifiziert werden. Und sie benötigen Orientierung, denn Empowermentorientierte Führung ist keine Laissez-faire-Führung. Empowerment heißt nicht zuletzt regelmäßiger Kontakt zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn und wechselseitige Beratung über alle anstehenden Fragen, wobei die Führungskräfte bei manchen Fragen, bei denen sie erkennbar mehr Erfahrung haben, eine Mentorenrolle einnehmen.

Weiterhin gilt, dass Führungskräfte, die selbst Empowerment erfahren, sehr viel leichter Empowerment praktizieren können. Erlebt sich eine Führungskraft aus dem mittleren Management aufgrund der Vorgaben des höheren Managements als wenig selbstbestimmt und einflussreich, so kann diese Führungskraft auch kaum ihren Mitarbeitern ein Gefühl von Empowerment vermitteln. Ebenfalls wichtig ist ein kooperatives, vertrauensvolles Klima. Wenn dagegen „Herrsche und teile“ die Devise ist, die zu vermehrtem politischem Taktieren führt, dann hat Empowerment keine Chance, weil man dann nicht nur vom Vorgesetzten, sondern auch noch von allen anderen Führungskräften indirekt abhängig ist und noch weniger selbstbestimmt agieren kann. Empowerment zu praktizieren ist somit eine Maßnahme, die das ganze Unternehmen und dessen Kultur betrifft.

Wegen der traditionell hierarchischen Führung haben viele Führungskräfte Empowerment nicht gelernt und kennen keine Vorbilder. Dabei sind diese besonders wichtig, da die eigene Erfahrung als MitarbeiterIn die Ausführung adäquater Verhaltensweisen als Führungskraft erleichtert. Auch fürchten Führungskräfte durch die Abgabe von Verantwortung einen Kontroll- und Machtverlust; in extremen Fällen fürchten sie sogar überflüssig zu werden. Noch tiefer verwurzelt ist die mangelnde Bereitschaft zu Empowerment jedoch in traditionellen Auffassungen von Führung und einer generellen Tendenz zur Selbstwertsteigerung. Pfeffer et al. (1998) haben dies in einem interessanten Experiment bestätigt um zu erklären, warum Empowerment nicht stärker verbreitet ist trotz aller positiven Studien. Sie konnten zeigen, dass Menschen automatisch erwarten, dass stärkere Führungseingriffe bessere Resultate erzielen, so dass sie identische Resultate besser bewerten, wenn es stärkere Führungseingriffe gab. Bei den Führungskräften im Versuch, die sich selbst ja mitbewerteten, waren diese Unterschiede noch größer als bei externen Beobachtern.

Eine andere Möglichkeit, die kulturelle Erwartung an Führungskräfte zu ermitteln, ist mit der Affect Control Theory (Heise, 2007; Schröder & Scholl, 2009) gegeben. Nimmt man das von Tobias Schröder erstellte Lexikon affektiver Einschätzungen deutscher Wörter, das im Internet verfügbar ist (<http://tschroeder.eu/computersimulation/interact.html>), dann kann man folgende unterschiedlichen Handlungserwartungen ableiten: Eine <Führungskraft> wird einem <Mitarbeiter> wahrscheinlich <widersprechen> und <Leistung fordern>. Sieht sich die Führungskraft als <Manager>, dann würde der sich eher <ereifern über> den <Mitarbeiter>, mit ihm <streiten> und ihn <zur Eile antreiben>. Mit einem <Kollegen> würde die <Führungskraft> dagegen eher <debattieren> oder <verhandeln>. Als Fazit aus beiden Betrachtungen ergibt sich, dass von Führungskräften aufgrund der kulturellen Rollenerwartung kein Empowerment erwartet wird. Besonders vorbildlich ist hier das Vorgehen von Gore Associates, einer sehr innovativen Firma, die keine Vorgesetzten haben, sondern Sponsoren, die ihre - ggf. jüngeren - Kollegen (Teilhaber) unterstützen und ihnen so prinzipielle Gleichwertigkeit zubilligen (vgl. http://www.gore.com/de_de/aboutus/culture/corporate_culture.html); für Empowerment ist das angemessen. Ein Blick zur Affect Control Theory zeigt an, dass von einem <Sponsor> erwartet wird, dass er einen <Kollegen> <begrüßt> und mit ihm <fachsimpelt>.

6 Ausblick: Was bedeutet das für die Zukunft der Führung?

Die Ausführungen in Kapitel 5.1 haben deutlich gemacht, dass ein gleichberechtigter Wissensaustausch immer unvermeidlicher wird, um die wachsende Aufgabenkomplexität, die sich vor allem in ständigen Veränderungen vieler relevanter Parameter zeigt, einigermaßen zu bewältigen. Jeder, der eine Zeit lang an etwas arbeitet, erwirbt spezifisches Wissen durch die Arbeitserfahrung, das diejenigen nicht haben, die nicht das Gleiche tun, und das sind nicht nur Kollegen aus anderen Bereichen, sondern auch die eigenen Vorgesetzten. Wie Thomas (1964) schon bei den einfachsten taylorisierten Arbeitsgängen gezeigt hat, ist das bei der Arbeit erworbene Wissen unentbehrlich: „Ein Betrieb, in dem ab morgen die Arbeiter nur noch das täten, wozu sie der Ordnung nach verpflichtet sind, würde aufhören zu funktionieren“, denn trotz größter Einengung durch die Zeitvorgaben beheben sie unvorhergesehene Störungen und Mängel selbst. Diese Kompensationsleistung wird jedoch meist weder zur Kenntnis genommen noch honoriert, denn „was die Arbeiter ... über Ordnung und Kommando hinaus tun, das tun sie in vielen Fällen *gegen* Ordnung und Kommando“ (Thomas, 1964, S. 47). Wieviel mehr muss das für qualifizierte Arbeit gelten, mit der es die meisten Führungskräfte jetzt und erst recht in Zukunft zu tun haben?

Alle angeführten Belege und die Einsicht in die besondere Ressource Wissen besagen: Während man die Sammlung von Informationen beauftragen kann, ergibt sich daraus nicht automatisch Wissen; Wissen lässt sich nicht kommandieren. Angesichts der Komplexität der meisten heutigen und zukünftigen Aufgaben ist es entscheidend, dass alle Beteiligten, unabhängig von hierarchischer Position, von fachlicher Ausbildung und Studium, von demografischer Herkunft und betrieblicher Erfahrung, vorurteilsfrei zusammenarbeiten, ihre Informationen austauschen und abklären, um ihr Wissen zu erweitern. Nur so sind gravierendere Informationspathologien zu vermeiden. Die in Kapitel 4.2 dargestellten Ursachen von Informationspathologien lassen sich zu einem erheblichen Teil vermeiden durch

- Einsicht in die besondere Ressource Wissen – gegen unangemessene Vorstellungen,
- kontinuierliche Fortbildung - gegen mangelndes Problembewusstsein,
- eine kooperative Grundhaltung - gegen Verständigungsprobleme,
- Abbau hierarchischen Denkens und politischen Taktierens - gegen Machtausübung,
- ein Rollenverständnis von Führungskräften als Förderspezialisten (Sponsoren) – gegen besserwisserisches Wunschdenken.

Damit dies möglich wird, ist eine offen und kooperative Unternehmenskultur notwendig sowie ein Führungsverständnis von ganz oben bis ganz unten, das den Mitarbeitern weitgehende rechtliche Kompetenzen überträgt und ihre fachliche Kompetenz fördert, also Empowerment praktiziert.

7 Literatur

- Adolf, J., Dix, A., Kadel, J., Kretschmann, J., Übelhör, I. & Scholl, W. (2009). Entfremdung und Empowerment: Struktur und Zusammenhang der Konstrukte auf Basis einer deutschsprachigen Messung. Humboldt-Universität zu Berlin: *Forschungsprojektbericht*.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2007). Group decision making under conditions of distributed knowledge: The information asymmetries model. *Academy of Management Review*, 32, 459-479.
- Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. (1997). Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment. *Small Group Research*, 28, 414-423.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., & Allen, D. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). Socio-technical systems. In C. W. Churchman & M. Verhulst (Eds.), *Management science. Models and techniques* (Vol. 2, pp. 83-97). Oxford: Pergamon.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heise, D. R. (2007). *Expressive order. Confirming sentiments in social actions*. Berlin: Springer.
- Henderson, B. D. (1984). *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie* (2. Aufl.). Frankfurt, New York: Campus.
- Hopf, S. (2009). Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen (WiBa). Dissertation, Humboldt-Universität zu Berlin.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: the state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton-Mifflin.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kirsch, W. & Klein, H. K. (1977). *Management-Informationssysteme II: Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?* Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Küfner, S., Genz, H. O. & Kummer, A. (2008). *Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement*. Hamburg: BGW.
- Larson, E. W. & King, J. B. (1996). The systemic distortion of information: An ongoing challenge to management. *Organizational Dynamics*, 24(3), 49-61.
- Maier, N. R. F. (1967). Assets and liabilities in group problem solving. *Psychological Review*, 74, 239-249.
- Mertins, K., Heisig, P. & Vorbeck, J. (2003). *Knowledge management. Best practices in Europe* (2nd ed.). Berlin: Springer.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Offe, C. (1970). *Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen "Leistungsgesellschaft"*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Pfeffer, J., Cialdini, R. B., Hanna, B., & Knopoff, K. (1998). Faith in supervision and the self-enhancement bias: Two psychological reasons why managers don't empower workers. *Basic and Applied Social Psychology*, 20, 313-321.
- Schermuly, C. C. (2010). *Das Instrument zur Kodierung von Diskussionen - Untersuchung der psy-*

- chometrischen Qualität und experimenteller Einsatz zur Prüfung des Empowermentkonstrukts.* Dissertation, Humboldt Universität zu Berlin.
- Schermuly, C. C., Schermuly, R. A., & Meyer, B. (2011). Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Management, 25*, 252-264.
- Schermuly, C. C. & Scholl, W. (2011). *Instrument zur Kodierung von Diskussionen (IKD)*. Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. (1999). Restrictive control and information pathologies in organizations. *Journal of Social Issues, 55*, 101-118.
- Scholl, W. (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird* (Unter Mitarbeit von Lutz Hoffmann und Hans-Christof Gierschner). Göttingen: Hogrefe.
- Scholl, W. (2006). Evolutionäres Ideenmanagement. In Tom Sommerlatte, Georg Beyer & G. Seidel (Hrsg.), *Innovationskultur und Ideenmanagement* (S. 163-193). Düsseldorf: Symposion.
- Scholl, W. (2007). Innovationen – Wie Unternehmen neues Wissen produzieren und etablieren. In H. Hof & U. Wengenroth (Hrsg.), *Innovationsforschung – Ansätze, Methoden, Grenzen und Perspektiven* (S. 271-300). Münster: LIT.
- Scholl, W. (2007a). Einfluss nehmen und Einsicht gewinnen – gegen die Verführung der Macht. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 14* (4), 15-22.
- Scholl, W., & Riedel, E. (2010). Using high or low power as promotive or restrictive control - differential effects on learning and performance. *Social Influence, 5*, 40-58.
- Scholl, W., König, C., Meyer, B., & Heisig, P. (2004). The future of knowledge management – An international delphi study. *Journal of Knowledge Management, 8*, 19-35.
- Schröder, T., & Scholl, W. (2009). Affective dynamics of leadership: An experimental test of affect control theory. *Social Psychology Quarterly, 72*, 180-197.
- Schulz-Hardt, S., Mojzisch, A., & Vogelgesang, F. (2008). Dissent as a facilitator: Individual- and group-level effects on creativity and performance. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. (pp. 149-177). New York, NY: Taylor & Francis / Erlbaum.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal, 39*, 483-504.
- Spreitzer, G., & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioral Science, 32*, 237-261.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal, 49*, 1239-1251.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft* (5.Aufl.). Tübingen: Mohr-Siebeck. (Erstausgabe 1921).
- Wilensky, H. L. (1967). *Organizational intelligence: Knowledge and policy in government and industry*. New York: Basic Books.