

Die Effekte ambidextrer Führung auf die Ideengenerierung und Ideenimplementierung, die Team- Innovation und die allgemeine Teamleistung

vorgelegt von
Diplom-Handelslehrerin
Nadine Kearney
aus Berlin

von der Fakultät VII - Wirtschaft und Management
der Technischen Universität Berlin
zur Erlangung des akademischen Grades

Doktorin der Wirtschaftswissenschaften
- Dr. rer. oec. -

genehmigte Dissertation

Promotionsausschuss:

Vorsitzender: Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß
Gutachter: Prof. Dr. Ulrich Krystek
Gutachter: Prof. Dr. Diether Gebert

Tag der wissenschaftlichen Aussprache: 11. September 2013

Berlin 2013
D 83

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Abstract	V
1. Einleitung: Führung im Wandel	1
2. Aktueller Stand der Führungsliteratur	9
2.1 Was ist Führung? Ein Definitionsversuch	9
2.2 Kriterien effektiver Führung	11
2.3 Der Eigenschaftsansatz in der Führungsforschung	12
2.4 Der Führungsverhaltensansatz	19
2.5 Kontingenzansätze in der Führungsforschung	24
2.6 Charismatisch-transformationale Führung	28
2.7 Neuere Ansätze in der Führungsforschung	35
2.8 Fazit	37
3. Aktuelle Ansätze zum Umgang mit Paradoxien	40
3.1 Das Konzept der Ambidextrie	41
3.2 Ansätze zum Umgang mit Paradoxien	43
3.3 Paradox-Ansätze zur Führung von Individuen und Teams	47
4. Ambidextre Führung als Ansatz zur Lösung komplexer werdender Herausforderungen	52
4.1 Konzeptualisierung der ambidextren Führung	52
4.2 Operationalisierung der ambidextren Führung	57
5. Die Effekte der ambidextren Führung von Teams	66
5.1 Der Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung, Ideengenerierung, Ideenimplementierung und Team-Innovation	66
5.2 Der moderierende Einfluss der Aufgabenkomplexität auf den Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und der Teamleistung	69
5.3 Der moderierende Einfluss der Prototypikalität der Führungskraft auf den Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und Team-Innovation	72
5.4 Methoden	75
5.5 Ergebnisse	80
5.6 Diskussion	88
6. Fazit und Ausblick	102
Literatur	106

Abkürzungsverzeichnis

b	unstandardisierter Regressionskoeffizient
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> (Konfirmatorische Faktorenanalyse)
CVF	<i>Competing Values Framework</i>
d.h.	das heißt
et al.	und andere
F	Ein Test, der prüft, ob der Determinationskoeffizient eines Regressionsmodells von Null verschieden ist
H	Hypothese
ICC	<i>Intraclass Correlation Coefficient</i>
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
N	Stichprobengröße
$n.s.$	nicht signifikant
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
r	Korrelationskoeffizient (nach Pearson)
R^2	Determinationskoeffizient in einer Regressionsanalyse
ΔR^2	Veränderung des Determinationskoeffizienten in einer Regressionsanalyse
r_{wg}	Ein Maß der Übereinstimmung zwischen Mitgliedern einer Einheit
S.	Seite
SE	Standardfehler
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
β	Beta-Koeffizient (standardisierter Regressionskoeffizient)
t	Ein Test, der prüft, ob ein Regressionskoeffizient von Null verschieden ist
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Anmerkung: Nicht aufgeführt sind Abkürzungen, deren Bedeutung nach jeder Verwendung im Text erklärt wird.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Item-Faktor Korrelationen der Skala ambidextre Führung	63
Tabelle 2: Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen	82
Tabelle 3: Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Führungsstilen als Prädiktoren und Team-Innovation als abhängiger Variable	82
Tabelle 4: Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Teamleistung als abhängiger Variable	83
Tabelle 5: Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Team-Innovation als abhängiger Variable	86

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Smith & Lewis' Kategorisierung organisationaler Spannungen	46
Abbildung 2: Quinns Modell der Führungsrollen	48
Abbildung 3: Die neue Version des CVF	50
Abbildung 4: Die Dimensionen und angenommenen Wirkungen der ambidextren Führung	55
Abbildung 5: Die Zusammenhänge zwischen partizipativ-delegativer Führung, direkter Führung, ambidextrer Führung, Ideengenerierung und Ideenimplementierung	69
Abbildung 6: Die Zusammenhänge zwischen ambidextrer Führung, Aufgabenkomplexität, Teamwirksamkeit und Teamleistung	72
Abbildung 7: Die Zusammenhänge zwischen ambidextrer Führung, Teamleiter-Prototypikalität, Informationselaborierung und Team-Innovation	75
Abbildung 8: Aufgabenkomplexität als Moderator des Zusammenhangs zwischen ambidextrer Führung und Teamleistung	84
Abbildung 9: Prototypikalität der Führungskraft als Moderator des Zusammenhangs zwischen ambidextrer Führung und Team-Innovation	87

Die Effekte ambidextrer Führung auf die Ideengenerierung und Ideenimplementierung, die Team-Innovation und die allgemeine Teamleistung

Dissertation von Nadine Kearney

Abstract

Die vorliegende Arbeit basiert auf der Annahme, dass die bisherigen Ansätze in der Führungsliteratur vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen durch Ansätze ergänzt werden sollten, die sich explizit auf den Umgang mit scheinbaren Widersprüchen und Paradoxien beziehen. Zu diesem Zweck wird in Anlehnung an bestehende Paradox-Ansätze eine Konzeptualisierung und Operationalisierung der ambidextren Führung vorgeschlagen. Ambidextre Führung wird dabei definiert als Verhaltensweisen, die gegensätzliche, im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Erfolgskriterien jedoch komplementäre Elemente gleichzeitig betonen und fördern. In einer empirischen Fragebogen-Feldstudie an 75 Teams konnte gezeigt werden, dass ambidextre Führung Varianz der Team-Innovation aufklärt, die über die durch etablierte Führungskonstrukte (partizipativ-delegative sowie direktive Führung) bereits erklärte Varianz hinausgeht. Ambidextre Führung korrelierte positiv mit der Team-Innovation und der allgemeinen Teamleistung, die Stärke dieser Zusammenhänge war jedoch von Moderatorvariablen abhängig. Der Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und der allgemeinen Teamleistung war vor allem bei hoher Aufgabenkomplexität stark ausgeprägt – ein Moderatoreffekt, der durch die Teamwirksamkeit partiell mediiert wurde. Des Weiteren war der Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und der Team-Innovation bei hoher Prototypikalität der Führungskraft besonders stark ausgeprägt – ein Moderatoreffekt, der durch die Informationselaborierung innerhalb des Teams mediiert wurde. Es wird diskutiert, in welcher Weise diese Ergebnisse die Führungsliteratur bereichern.

The present paper is based on the assumption that, in light of new challenges, the extant leadership literature should be complemented by approaches that explicitly address the need to deal with seeming contradictions and paradoxical tensions. To this end, the author draws on recent paradox models and develops a conceptualization and operationalization of ambidextrous leadership. Ambidextrous leadership is defined as behaviors that simultaneously emphasize and foster elements that appear to be opposing, yet are complementary with respect to overarching criteria of success. In an empirical questionnaire field study with 75 teams it was found that ambidextrous leadership explained team innovation variance over and above the variance explained by established leadership constructs (participative-delegative as well as directive leadership). Although ambidextrous leadership was positively related to team innovation and general team performance, the strength of these relationships depended on moderator variables. The relationship between ambidextrous leadership and general team performance was particularly strong in the case of high task complexity – a moderating effect that was mediated by team efficacy. Moreover, the relationship between ambidextrous leadership and team innovation was particularly strong in the case of high leader prototypicality – a moderating effect that was mediated by information elaboration within the team. The implications of these findings for the leadership literature are discussed.

1. Einleitung: Führung im Wandel

"The quality of our lives is dependent on the quality of our leadership."

Warren Bennis

Führung ist ein in den unterschiedlichsten Formen und Kontexten zwischenmenschlicher Interaktion vorkommendes Phänomen, das, wie das Zitat von Warren Bennis zum Ausdruck bringt, die Lebensqualität derjenigen, die seinem Einfluss ausgesetzt sind, in entscheidender Weise prägt. Als Beispiele für das, was Führung zu bewirken vermag, werden häufig Individuen wie Mahatma Gandhi oder Martin Luther King genannt (Bass & Bass, 2008; Bass & Riggio, 2006; Burns, 2003) – Personen, die die Gesellschaft aufrüttelten bzw. den Lauf der Geschichte beeinflussten – oder Menschen wie Bill Gates oder Steve Jobs – Unternehmensgründer, die durch die von ihnen initiierten Innovationen neue Produkte und Möglichkeiten schufen, die aus unserem heutigen Leben kaum wegzudenken sind. Mit dem Thema Führung werden häufig große gesellschaftliche oder organisationale Transformationen sowie die Vermittlung von Sinn, Hoffnung und Inspiration assoziiert (Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Northouse, 2013; Yukl, 2010). Die Geschichte der Menschheit ist im Wesentlichen auch die Geschichte des Einflusses einzelner Führender, die durch ihre Ambitionen, Ziele und Visionen weitreichende Veränderungen herbeiführten – im Guten wie im Schlechten (Bass & Bass, 2008; Bass & Riggio, 2006; DuBrin, 2007).

Auch wenn manche Führungsforscher (z.B. Kerr & Jermier, 1978) die Bedeutung des Kontextes und des Zusammenwirkens mannigfaltiger Einflüsse betonen, die auf Führende einwirken und deren Handeln beeinflussen, geht von der Untersuchung des Charakters und der Verhaltensweisen einzelner Führender nach wie vor eine große Faszination aus, die sicher zum Teil, aber keineswegs vollständig auf den fundamentalen Attributionsfehler (Ross, 1977) – die menschliche Tendenz, beobachtetes Verhalten über die handelnde Person und ihre Eigenschaften und gewohnheitsmäßigen Verhaltensmuster statt über den Einfluss der Situation zu erklären – zurückgeführt werden kann. Insbesondere die Untersuchung der Eigenschaften von Führenden, die etwa seit den 1950er und 1960er Jahren als überholt und wenig ertragreich galt (vgl. Bass & Bass, 2008; Gebert, 2002; Northouse, 2013), ist seit etwas mehr als einem Jahrzehnt wieder ein beliebter Forschungsgegenstand (z.B. DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Judge, Colbert, & Ilies, 2004). Vergleichbares gilt für Führungsverhalten und Führungsstile (die zwar vorübergehend etwas vernachlässigt, nie jedoch so stark in Misskredit gefallen waren wie der Eigenschafts-

ansatz; siehe z.B. Judge & Piccolo, 2004). In einer kürzlich veröffentlichten Meta-Analyse zeigten DeRue et al. (2011), dass Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führenden zusammen 56% der Varianz der Arbeitszufriedenheit der Geführten und 31% der Varianz der Gruppenleistung erklären. Mit anderen Worten: "*leadership matters; it is hugely consequential for the success of organizations and the well-being of employees and citizens*" (Hogan & Kaiser, 2005). Deshalb wird aus gutem Grund nach wie vor eine große Anzahl von Studien durchgeführt, die sich mit dem Einfluss des Wirkens einzelner Führender in unterschiedlichen Kontexten wie Politik (House, Spangler, & Woycke, 1991), Wirtschaft (Kouzes & Posner, 2012), Gesellschaft (Burns, 1978; 2003) und Bildung (Hendrickson, Lane, Harris, & Dorman, 2012) beschäftigen. Neben sehr breit angelegten Werken, die sich mit Führung allgemein beschäftigen (z.B. Bass & Bass, 2008; Bass & Riggio, 2006; Burns, 2003), gibt es in Bezug auf das Führen in verschiedenen Kontexten auch spezifische Veröffentlichungen, die die Besonderheiten des jeweiligen Kontextes herausarbeiten und diese in die Entwicklung von Kausalmodellen der Führung einbringen (z.B. Lentz, 2012; Pittinsky & Zhu, 2005).

In der vorliegenden Arbeit steht die Wirkung von Führung in Organisationen im Mittelpunkt. Unterscheiden lassen sich in diesem Zusammenhang einerseits die Führung *von* Organisationen (strategische Führung) und andererseits die Führung *in* Organisationen (die Führung von Mitarbeitern und kleineren organisationalen Einheiten wie Teams und Abteilungen). Beide Arten von Führung sind in vielerlei Hinsicht miteinander vergleichbar, unterscheiden sich jedoch auch in wesentlichen Aspekten (Northouse, 2013; Yukl, 2010) – vor allem hinsichtlich der Tatsache, dass die Aufgaben von Top-Managern auch darin liegen, die Gesamtorganisation betreffende Strategien (z.B. Wettbewerbs- und Geschäftsfeldstrategien) zu entwickeln und die Organisation gegenüber einer Vielzahl von Stakeholdern zu repräsentieren. Die Aufgaben von Führungskräften in Teams hingegen, mit denen sich die vorliegende Arbeit beschäftigt, bestehen vor allem aus der fachlichen Anleitung sowie der Kommunikation und Motivation innerhalb des Teams. Erkenntnisse, die durch Studien auf einer bestimmten Analyseebene (z.B. Organisation, Team oder Dyade bzw. Individuum) generiert wurden, lassen sich nicht automatisch auf andere Analyseebenen übertragen (Kozlowski & Klein, 2000), so dass in der wissenschaftlichen Literatur immer wieder darauf hingewiesen wird, dass in der Entwicklung von Theorien, Modellen und Hypothesen die Analyseebene eindeutig spezifiziert werden sollte (Yammarino, Dionne, Chun, & Dansereau, 2005).

In Bezug auf die Führung von Teams ist festzustellen, dass sich Führenden zunehmend komplexere Herausforderungen stellen. In einer IBM-Befragung von 1500 CEOs wurde die steigende Komplexität von Führungsaufgaben als die für sie weltweit größte Herausforde-

rung identifiziert (Werle, 2012). Für diese steigende Komplexität gibt es mehrere Gründe. Erstens ist der steigende Leistungsdruck zu nennen (Gebert, 2002), der sich aus Entwicklungen wie der Globalisierung sowie dem in den letzten Jahren und Jahrzehnten erzielten großen Fortschritt hinsichtlich der Verbesserung von Prozessen und Produkten ergibt. Vor diesem Hintergrund wird es immer schwieriger, noch weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und umzusetzen. Des Weiteren wird nicht nur in gewinnorientierten Unternehmen, sondern auch z.B. in öffentlichen Organisationen und im Nonprofit-Bereich ein im Hinblick auf Effektivität und Effizienz optimierter Umgang mit Ressourcen gefordert. Insgesamt führt dies dazu, dass in nahezu allen Organisationen der Leistungsdruck zunimmt und sich konkret in Wettbewerbs-, Innovations-, Effizienz- und/oder Zeitdruck manifestiert.

Neben diesem steigenden Leistungsdruck stellt sich als weitere zentrale Herausforderung die steigende Bedeutung von Teamarbeit und die Notwendigkeit, das zunehmend auf unterschiedliche Personen verteilte Expertenwissen in synergistischer Weise zusammenzufügen (Gebert, 2004; Hackman, 2002). Das Wissen in nahezu allen Bereichen ist in den letzten Jahrzehnten nicht linear, sondern fast exponentiell angestiegen (Probst, Raub, & Romhardt, 2006). Für Individuen wird es dadurch erforderlich, sich zu spezialisieren. Allerdings geht die Tiefe des Wissens zu Lasten der Breite des Wissens. Organisationen benötigen jedoch beides – Breite und Tiefe des Wissens – und in der Verbindung dieser beiden Aspekte liegt ein zentraler (potenzieller) Vorteil von Teamarbeit. Da auch Prozesse, Produkte und Dienstleistungen immer komplexer werden und Individuen hinsichtlich der Bewältigung dieser Komplexität schnell an ihre Grenzen stoßen, wird der organisationale Erfolg immer stärker abhängig von der Kooperation zwischen Individuen in organisationalen Teams. Doch die Erzielung von Prozessgewinnen und das Vermeiden von Prozessverlusten – sodass die Teamleistung mehr wird als die Summe der individuellen Leistungen –, ist kein Automatismus, sondern bedarf einer kontinuierlichen Steuerung (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008). Diese Erzeugung von Synergien in Teams ist daher eine immer wichtigere Führungsaufgabe, die aufgrund der zunehmenden Spezialisierung von Individuen und der damit verbundenen abnehmenden Schnittmenge von gemeinsamen Wissensbeständen tendenziell schwieriger wird (Hackman, 2002).

Schließlich sind neben dem zunehmenden Leistungsdruck und der steigenden Bedeutung von Teamarbeit die sich verändernden Erwartungen an Führende als dritte zentrale Herausforderung zu nennen, die Führung komplexer macht. Im Durchschnitt steigt das Bildungsniveau in der Gesellschaft (Probst et al., 2006) ebenso wie die demographische Heterogenität in den meisten Organisationen bezüglich Variablen wie Alter, Geschlecht und kulturellem

Hintergrund. Des Weiteren kam es in westlichen Industrienationen in den letzten Jahrzehnten zu einem Wertewandel (Inglehart, 1990; Klages, 2001), der sich insbesondere auch in einer größeren Wertepluralität in der Gesellschaft sowie in der Belegschaft der meisten Organisationen niederschlägt (Gebert, 2002; 2004). Die Konsequenzen dieser Entwicklungen sind unter anderem, dass die nunmehr im Durchschnitt besser gebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehr Wahlmöglichkeiten haben und weniger abhängig von ihrer arbeitgebenden Organisation sind. Diese Wahlmöglichkeiten für besser Gebildete werden noch gefördert durch den demographischen Wandel, der in vielen Bereichen zu einer starken Nachfrage nach Fachkräften führt. Beziehungen zwischen Führenden und Geführten sind dadurch tendenziell weniger als früher geprägt von starken Machtasymmetrien zugunsten der Führenden. Je höher die Bildung und je vielfältiger die Alternativen, die sich Geführten auf dem Arbeitsmarkt bieten, umso mehr Gegenmacht bringen Geführte in eine Beziehung mit der in der Regel mit mehr Macht ausgestatteten Führungskraft ein (Yukl, 2010). Dies bedeutet, dass Geführte mehr Ansprüche stellen können an die Art und Weise, wie sie geführt werden. Grundsätzlich erscheint eine von einem starken hierarchischen Machtgefälle geprägte direktive, autokratische Führung insbesondere bei höher gebildeten Geführten, die komplexe Aufgaben verrichten, angesichts der oben dargestellten Entwicklungen heutzutage als weniger angemessen, während es für Führende immer wichtiger zu werden scheint, Geführten auf Augenhöhe zu begegnen, ihnen gegenüber Respekt und Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen, und die intrinsische Motivation zu fördern – zum Beispiel durch die Gewährung von Autonomie und Entscheidungsfreiräumen (Lorinkova, Pearsall, & Sims, in press; Stewart, 2006).

Dem Wandel der Erwartungen an Führende liegt auch eine zunehmende motivationale Heterogenität der Geführten zugrunde (Latham, 2012; Locke, 1997; Schultheiss & Brunstein, 1997). Angesichts der größeren Wertepluralität und einer größeren Vielfalt an Lebensentwürfen innerhalb der Belegschaft der meisten Organisationen müssen sich Führende darauf einstellen, dass sie in den von ihnen geleiteten organisationalen Einheiten wie Abteilungen und Teams nicht alle Geführten gleich führen dürfen, da verschiedene Individuen ganz unterschiedliche Ziele und Bedürfnisse haben. Hierzu zählt z.B. das Ausmaß der Zentralität der Arbeit im Lebensentwurf. Hiermit ist gemeint, wie wichtig einem Menschen die Arbeit ist in Relation zu anderen Lebensbereichen wie Familie und Freizeit. In Bezug auf diese Variable scheint sowohl der Mittelwert etwas zu sinken als auch die Varianz zu steigen (Paullay, Alliger, & Stone-Romero, 1994). Die bei verschiedenen Individuen daher ganz unterschiedliche Wirkung von materiellen und immateriellen Anreizen wie Gehalt, Karriere, Anerkennung,

Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sowie "Work-Life-Balance" erfordert daher ein zunehmend individualisiertes Führen.

Jede dieser oben dargestellten, in drei größeren Kategorien zusammengefassten Entwicklungen (zunehmender Leistungsdruck, steigende Bedeutung von Kooperation und Teamarbeit, Wandel der Erwartungen an Führende) ist für sich genommen bereits komplex und stellt Führende vor große Herausforderungen. Hinzu kommt jedoch, dass es zwischen diesen Entwicklungen Wechselwirkungen gibt und Führende dadurch partiell einander widersprechende, inkompatible Ziele verfolgen müssen (Gebert, 2002). Zum Beispiel ist es schwierig, gleichzeitig schneller und innovativer zu werden (Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon, & Ilgen, 2003). Schnelligkeit geht in der Regel auf Kosten der Qualität und hohe Qualität erfordert mehr Zeit (Beersma et al., 2003; Johnson, Hollenbeck, Humphrey, Ilgen, Jundt, & Meyer, 2006). Auch das zunehmend wichtiger werdende individualisierte Führen in Teams ist potenziell problematisch, da Führende nicht nur um eine hohe Beziehungsqualität zu allen Geführten bestrebt sein sollten, sondern auch darauf achten müssen, dass es diesbezüglich eine geringe Varianz gibt. So konnten Nishii & Mayer (2009) zeigen, dass die Fluktuation im Team dann besonders hoch war, wenn Geführte wahrnahmen, dass die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Geführten innerhalb des Teams stark variierte. Es ist anzunehmen, dass individualisiertes Führen, bei dem für verschiedene Geführte teils unterschiedliche Anreize gesetzt werden, eine solche Wahrnehmung der Ungleichbehandlung eher befördern dürfte.

Dieser Umgang mit Widersprüchen, Gegensätzen und Paradoxien ist bislang vorwiegend auf der Analyseebene Organisation in der Literatur diskutiert worden (siehe z.B. Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010; Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008; Schreyögg & Sydow, 2010; Smith & Lewis, 2011). Diese Autoren stellen Gegensatzpaare wie Exploration-Exploitation, Innovation-Effizienz, Qualität-Geschwindigkeit, Flexibilität-Stabilität, Fluidität-Effizienz, Dezentralisierung-Zentralisierung oder Wettbewerb-Kooperation einander gegenüber, beschreiben die Wichtigkeit beider Pole eines Gegensatzpaares und diskutieren, wie Unternehmen diese Gegensätze miteinander vereinbaren können. Smith & Lewis (2011, S. 382) definieren dabei Paradoxien als das gleichzeitige und über einen längeren Zeitraum gegebene Vorhandensein widersprüchlicher, jedoch miteinander verbundener Elemente. Betrachtet man das davon betroffene System (z.B. eine Organisation) von außen, erkennt man, dass die Konzentration auf nur einen von zwei gegensätzlichen Polen (also z.B. die einseitige Betonung von Geschwindigkeit unter Vernachlässigung der Qualität) lediglich kurzfristigen Erfolg ermöglichen kann, während langfristiger,

nachhaltiger Erfolg nur über das Erzeugen von Synergien durch die gleichzeitige Förderung beider Gegensatzpole möglich wird (Smith & Lewis, S. 388). Smith & Lewis diskutieren die Paradox-Perspektive als Alternative zu Kontingenz-Perspektiven, die von eher einseitigem, linearen Denken geprägt sind und zu Aussagen führen wie z.B. "je dynamischer die Umwelt, desto mehr sollte eine Organisation auf strukturelle und strategische Fluidität und Flexibilität bedacht sein" (vgl. Schreyögg & Sydow, 2010). Während Kontingenz-Perspektiven ein "Entweder-oder"-Denken zugrunde liegt, betonen Paradox-Perspektiven das "Sowohl-als-auch". Um bei dem eben genannten Beispiel zu bleiben, würde dies bedeuten, dass dynamische Umwelten aus der Paradox-Perspektive zwar durchaus nach Fluidität und Flexibilität verlangen, gleichzeitig jedoch auch durch ihre Gegensätze (Effizienz und Stabilität) ergänzt werden müssen. Je mehr z.B. die Flexibilität gefördert wird, umso größer ist die Gefahr, dass die für organisationalen Erfolg ebenfalls notwendige Stabilität verloren geht, sodass flexibilitätsfördernde Maßnahmen gleichzeitige stabilitätsfördernde Maßnahmen bedingen.

Diese Paradox-Perspektive wurde zwar wie erwähnt auf der Analyseebene Organisation bereits recht umfangreich diskutiert, ist jedoch bislang nur selten auf die Analyseebenen Team sowie Individuum übertragen worden. Ausnahmen hierzu sind die theoretischen Aufsätze von Gebert, Boerner & Kearney (2010), die sich mit der Förderung der Innovation durch das gleichzeitige Verfolgen gegensätzlicher Handlungsstrategien in Teams beschäftigt haben, sowie von Gebert & Kearney (2011), die den Vorschlag gemacht haben, die Idee der Ambidextrie (das gleichzeitige Betonen von Exploration – dem Generieren neuer Ideen und Kompetenzen – und Exploitation – die bestmögliche Nutzung bereits vorhandenen Wissens und vorhandener Kompetenzen; Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008) in die Führungsliteratur, die sich auf die Analyseebenen Team und Individuum bezieht, einzubringen. Denn nach wie vor dominieren in der Literatur zur Führung *in* Organisationen (also der Führung von organisationalen Einheiten wie Teams sowie von individuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) eindimensionale, von stark vereinfachendem Denken geprägte, einseitig die Chancen betonende und dabei die Risiken vernachlässigende Konstrukte wie die charismatisch-transformationale Führung (Bass & Riggio, 2006), die zudem mit großen konzeptuellen und methodischen Mängeln behaftet sind (van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Es gibt jedoch bislang keine empirischen Belege dafür, dass eine auf der Paradox-Perspektive basierende Konzeptualisierung von Führung (die in Anlehnung an Gebert & Kearney [2011] in der vorliegenden Arbeit als "ambidextre Führung" bezeichnet wird) tatsächlich die Führungsliteratur weiterentwickeln und ihr neue Impulse geben könnte. Ange-

sichts der stetig wachsenden Paradox-Literatur auf der Analyseebene Organisation erscheint eine solche Neuausrichtung der Führungsliteratur, zumindest jedoch die Vorstellung einer auf dem Paradox-Gedanken aufbauenden Alternative zu den bisherigen Führungsansätzen, als überfällig. Die vorliegende Arbeit basiert daher auf der Prämisse, dass sich Führung im Wandel befindet, dass Führende sich zunehmend komplexeren Herausforderungen ausgesetzt sehen, dass diese Herausforderungen das Verfolgen von teilweise widersprüchlichen Zielen erforderlich machen und dass die bisherige Führungsliteratur, die sich auf die Führung *in* Organisationen bezieht, keine adäquaten Lösungen für diesen Umgang mit Widersprüchen und Paradoxien bietet. Auf der Grundlage der Paradox-Literatur, die sich auf die Analyseebene Organisation bezieht, sowie den wenigen bisherigen theoretischen Überlegungen zur Übertragung dieser Perspektive auf die Analyseebenen Team und Individuum (Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011), wird in der vorliegenden Arbeit der Versuch unternommen, den theoretischen und empirischen Nachweis dafür zu erbringen, dass der Ansatz der ambidextren Führung von Teams die einschlägige Literatur zu bereichern vermag.

Im Vordergrund stehen dabei drei Fragen, die sich auf die drei oben dargestellten Herausforderungen (steigender Leistungsdruck, zunehmende Bedeutung von Teamarbeit, Wandel der Erwartungen an Führende) beziehen lassen. Erstens wird untersucht, ob ambidextre Führung eine Möglichkeit darstellt, die Ideengenerierung und Ideenimplementierung gleichzeitig zu fördern und somit die Grundlage für hohe innovationsbezogene Teamleistungen zu schaffen. Gebert et al. (2010) haben dargestellt, dass die beiden jeweils notwendig, jedoch erst in ihrer Kombination hinreichenden Bedingungen von Team-Innovationen – Ideengenerierung und Ideenimplementierung (vgl. Sheremata, 2000) – unterschiedlicher Führungsmaßnahmen bedürfen. Maßnahmen wie delegative Führung, die die Ideengenerierung fördern, können gleichzeitig die Ideenumsetzung behindern, während Maßnahmen wie direktive Führung, die die gemeinsame Ideenimplementierung begünstigen, die Ideengenerierung beeinträchtigen können (Gebert et al., 2010). Eignet sich eine auf dem Paradox-Grundgedanken ("Sowohl-als-auch" statt "Entweder-oder") basierende ambidextre Führung dazu, durch die gleichzeitige Förderung komplementärer Gegensätze ein besonders hohes Maß an innovativen Teamleistungen zu ermöglichen? Zweitens untersucht die vorliegende Arbeit die Frage, in welchen Kontexten ambidextre Führung Erfolg versprechend ist. Dabei wird die Annahme untersucht, dass ambidextre Führung sich vor allem zur Bewältigung von Komplexität in Kontexten eignet, in denen Erfolg von der gleichzeitigen Förderung von Gegensätzen abhängt. Ist ambidextre Führung demnach ein Ansatz, der sich vor allem für Teams eignet, die komplexe, innovative Aufgaben zu bewältigen haben, während diese Art von Führung in Teams, die vor-

wiegend einfache Routineaufgaben bearbeiten, weniger erfolgsförderlich ist und womöglich sogar eine Überforderung darstellen kann? Drittens wird der Frage nachgegangen, welche Führenden ihre Geführten am ehesten mittels ambidextrer Führung positiv beeinflussen können. Auf der Grundlage des Prototypikalitätsansatzes in der Führungsforschung (van Knippenberg & van Knippenberg, 2005) wird angenommen, dass ambidextre Führung, deren Gefahr darin besteht, von Geführten als widersprüchlich und inkonsistent wahrgenommen zu werden, vor allem dann einen positiven Einfluss hat, wenn die Führenden ein hohes Maß an Prototypikalität aufweisen – d.h., dass die Führenden in Bezug auf ihre Werte, Einstellungen, Überzeugungen und Arbeitsweise ideale Repräsentanten ihres Teams sind. Ist ambidextre Führung demzufolge höher mit der Teamleistung verbunden, wenn sie von prototypischen Führenden praktiziert wird statt von Führenden, die sich hinsichtlich der für das Team wichtigen und identitätsstiftenden Kriterien stark von den Teammitgliedern unterscheiden?

In den nachfolgenden Kapiteln wird zunächst der aktuelle Stand der Führungsliteratur dargestellt. Es wird aufgezeigt, welche Ansätze derzeit existieren, welche Erkenntnisse diese Ansätze geliefert haben und mit welchen Problemen sie behaftet sind (Kapitel 2: Aktueller Stand der Führungsliteratur). Diese Übersicht mündet in die Erkenntnis, dass es neuer Ansätze bedarf und dass diese vor dem Hintergrund vorhandener Ansätze zum Umgang mit Gegensätzen, Widersprüchen und Paradoxien entwickelt werden sollten (Kapitel 3: Aktuelle Ansätze zum Umgang mit Paradoxien). Anschließend wird in Kapitel 4 (Ambidextre Führung als Ansatz zur Lösung komplexer werdender Herausforderungen), aufbauend auf Gebert et al. (2010) und Gebert & Kearney (2011), ein Modell entwickelt, das als Grundlage der anschließend dargestellten empirischen Studie dienen soll. Diese an 75 Teams durchgeführte und in Kapitel 5 (Die Effekte der ambidextren Führung von Teams) dargestellte empirische Studie untersucht ein Modell, in dem nicht nur der Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und Teamergebnissen thematisiert wird, sondern auch Hypothesen über die Prozesse, durch die die ambidextre Führung ihre Wirkung entfaltet, sowie die situativen Rahmenbedingungen, die die Stärke des Zusammenhangs zwischen ambidextrer Führung und Teamergebnissen beeinflussen, enthalten sind. In der Diskussion werden weitere Ideen vorgestellt und Vorschläge entwickelt, mit welchen Fragen sich künftige Studien zur ambidextren Führung von Teams beschäftigen sollten. Darüber hinaus wird die vorgestellte Studie kritisch reflektiert und bezüglich ihres Beitrags zur aktuellen Führungsliteratur bewertet. Die Arbeit endet mit einem Fazit und Ausblick (Kapitel 6).

2. Aktueller Stand der Führungsliteratur

Trotz der wohl seit Jahrtausenden andauernden Faszination mit dem Phänomen Führung begann die wissenschaftliche Untersuchung seiner Antezedenzbedingungen und Effekte erst im 20. Jahrhundert (Bass & Bass, 2008). Die erste Schwierigkeit bezüglich dieses Untersuchungsgegenstandes besteht darin, ihn präzise zu definieren. So stellte z.B. Stogdill (1974, S. 274) fest, dass es annähernd so viele Definitionen von Führung gibt wie Personen, die das Konzept zu definieren versuchten.

2.1 Was ist Führung? Ein Definitionsversuch

Diskutiert wurde z.B. die Frage, ob es bei Führung um eine formale Rolle innerhalb einer klar strukturierten Hierarchie oder vorwiegend um den von der Position der handelnden Person unabhängigen Prozess der Beeinflussung anderer Menschen geht (Yukl, 2010). In diesem Zusammenhang ist die erstmals von French & Raven (1959) vorgeschlagene Unterscheidung zwischen Positionsmacht und persönlicher Macht wichtig. Während Positionsmacht auf der einer Person durch die Zuweisung einer bestimmten Funktion und Rolle innerhalb einer organisationalen Hierarchie beruht, die die Person dazu befähigt, berechtigterweise gegenüber Geführten bestimmte Weisungen zu erteilen und Forderungen zu stellen sowie die Geführten in materieller oder immaterieller Weise zu belohnen und zu bestrafen, geht es bei der persönlichen Macht um das Potenzial, andere Menschen auch unabhängig von der eigenen Position innerhalb organisationaler Hierarchien durch das eigene Wissen, logische Argumente, die Vorbildhaft des eigenen Handelns und/oder die Kommunikation einer Begeisterung entfachenden Vision zu beeinflussen (DuBrin, 2007; Northouse, 2013). Die beiden allgemeinen Machtgrundlagen (Positionsmacht und persönliche Macht) lassen sich demnach noch weiter ausdifferenzieren – im Falle von Positionsmacht in Belohnungsmacht, Bestrafungsmacht und legitime Macht sowie im Falle von persönlicher Macht in "referent power" (Vorbildstatus) sowie Expertenmacht (French & Raven, 1959). Yukl & Falbe (1991) fügten der Kategorie Positionsmacht noch die beiden Unterkategorien Informationsmacht (Zugang zu und Kontrolle über wichtige Informationen) sowie ökologische Macht ("ecological Power"; Zugang zu und Kontrolle über wichtige Ressourcen) hinzu. Die meisten Forscherinnen und Forscher vertreten die Auffassung, dass Führung nicht auf das Handeln auf der Grundlage nur einer dieser beiden allgemeinen Machtgrundlagen (insbesondere der Positionsmacht) beschränkt sein sollte und dass somit nicht nur formale Führung (d.h., die Führung durch formale

Vorgesetzte und Weisungsbefugte), sondern auch informale Führung (d.h., die Beeinflussung anderer auch durch Personen, die mit geringer oder auch gar keiner Positionsmacht ausgestattet sind) Untersuchungsgegenstand der Führungsforschung sein sollte (Bass & Riggio, 2006; DuBrin, 2007; Northouse, 2008; Yukl, 2010).

Ebenfalls vielfach diskutiert wurden die Prozesse, die bei den Geführten durch Beeinflussungsversuche durch Personen mit mehr oder weniger Positions- und/oder persönlicher Macht ausgelöst werden. Yukl (2010) unterscheidet hier zwischen (verstecktem oder offenem) Widerstand, den die Geführten den Beeinflussungsversuchen entgegensetzen können, Gehorsam ("compliance"; der lediglich von der Hoffnung auf Belohnung und/oder der Furcht vor Bestrafung getrieben ist) sowie "Commitment" (einer hohen Bindung an die vorgegebenen Ziele), das seinerseits basiert auf Identifikation (mit der Führungskraft, dem Team, der Abteilung und/oder der Organisation insgesamt) und/oder Internalisierung (der von der Führungskraft kommunizierten Einstellungen, Werte, Ziele und Visionen). Manche Autorinnen und Autoren beschränken den Begriff Führung ("Leadership") auf Einflussnahmen, die zu Identifikation und/oder Internalisierung führen, während sie das Auslösen von Widerstand und/oder Gehorsam nicht als Führung bezeichnen. In diesem Zusammenhang ist die häufig in der Literatur anzutreffende Unterscheidung zwischen Führung und Management wichtig, im Rahmen derer davon ausgegangen wird, dass es bei "Führung" um das Auslösen von Begeisterung, die Kommunikation von Visionen und das In-Frage-Stellen des Status Quo geht, bei "Management" hingegen um das alltägliche, der Stabilität und Effizienz dienende Erteilen einfacher Weisungen und die Überwachung und Steuerung der Aufgabenerledigung (Bennis & Nanus, 1985; Zaleznik, 1977). Diskutiert wurde z.B., ob "Führende" und "Manager" in diesem Zusammenhang unterschiedliche Personen sein müssen, oder ob es lediglich um unterschiedliche Rollen geht, die Personen mit Führungsverantwortung idealerweise in Personalunion ausfüllen sollten (vgl. Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1990; Rost, 1991). Obwohl im Rahmen eines solchen Rollenmodells theoretisch und empirisch ungeklärt ist, wie die beiden Rollen einander ergänzen (z.B. additiv oder multiplikativ), gehen die meisten Forscherinnen und Forscher davon aus, dass beide Kategorien von Aufgaben wichtig und komplementär sind (Yukl, 2010). Ohne "Führung" gibt es in diesem Verständnis keine Begeisterung und keine motivationalen Impulse für Veränderungen und ohne "Management" lassen sich selbst die besten Ideen im Alltag nicht umsetzen.

Geht man somit davon aus, dass Führung unabhängig von der einer Person zur Verfügung stehenden Machtgrundlage konzeptualisiert wird und sowohl das Anstoßen weitreichender Veränderungen als auch die Sicherstellung der Erledigung eher routinemäßiger Alltagsaufgaben beinhalten sollte, bietet sich folgende Definition des Untersuchungsgegenstandes an: "Führung ist der Prozess, andere zu beeinflussen, zu motivieren und zu befähigen, durch das Erbringen von individuellen und kollektiven Leistungen zum Erreichen gemeinsamer Ziele beizutragen" (vgl. Northouse, 2013; Yukl, 2010).

2.2 Kriterien effektiver Führung

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin zu bestimmen, an welchen Kriterien sich effektive Führung messen lässt. Während auf der Analyseebene Organisation die Effektivität von CEOs, Vorstandsvorsitzenden oder Geschäftsführenden über wirtschaftlichen Kennzahlen der Gesamtorganisation operationalisiert werden kann (siehe z.B. de Luque, Washburn, Waldman, & House, 2008), ist es auf nachgelagerten Analyseebenen schwieriger, die Leistung Führender zu messen. Von wenigen Ausnahmen abgesehen (z.B. Vertriebsteams) ist eine objektive Messung von Führungserfolg problematisch, sodass in der Praxis meist auf subjektive Einschätzungen zurückgegriffen werden muss. Dabei stellt sich die Frage, wer diese Einschätzungen vornehmen soll (z.B. nur der oder die Vorgesetzte oder auch andere Personen, bis hin zu einer 360-Grad-Einstufung, bei der aus verschiedenen Perspektiven innerhalb und außerhalb der organisationalen Hierarchie – Vorgesetzte, Geführte, hierarchisch Gleichgestellte, Kunden etc. – befragt werden) und welche Kriterien gemessen werden sollen.

Ein wichtiges Kriterium ist zweifellos die (erneut in vielen Fällen nur subjektiv einschätzbare) Leistung der Geführten, entweder auf individueller und/oder kollektiver Ebene (Teams, Abteilungen). Die Leistung kann man ihrerseits unterscheiden z.B. in "in-role performance" – also jene Leistungen, die exakt in der Stellenbeschreibung definiert sind – und "extra-role performance" – d.h., Zusatzengagement z.B. in Form des Einbringens kreativer Ideen bezüglich der Verbesserung von Prozessen, Produkten oder Dienstleistungen (van Dijk, van Engen, & van Knippenberg, 2012). Beide sind nicht notwendigerweise miteinander verbunden (van Dijk et al., 2012), sodass eine Gewichtung vorgenommen werden muss. Gleiches gilt für andere Teilaspekte der Leistung wie Geschwindigkeit, Qualität, Fehlerrate, Ressourcenverbrauch etc. Auch hinsichtlich dieser Aspekte muss bestimmt werden, mit welcher Gewich-

tung sie in die Einschätzung der Leistung eingehen sollen. Ebenfalls wichtig ist die Zeitperspektive und die Frage, ob kontinuierlich Leistung (z.B. in Form von Produktivität) erbracht werden muss, oder ob die Leistungserbringung diskontinuierlich sein darf, da sich Phasen des Lernens und Erforschens neuer Ideen mit Phasen der Leistungserbringung im engeren Sinne abwechseln dürfen bzw. sollten (Yukl, 2012).

Weitere Kriterien, die häufig in die Messung von Führungseffektivität einfließen, sind Fehlzeiten und Fluktuation innerhalb der jeweiligen organisationalen Einheit sowie die Arbeitszufriedenheit der Geführten (Nishii & Mayer, 2009; Yukl, 2010). Gerade bei hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Wissen und Fähigkeiten die Grundlage der organisationalen Wettbewerbsfähigkeit darstellen und die nicht leicht durch neue Arbeitskräfte ersetzt werden können, erscheint die Berücksichtigung dieser Kriterien als besonders sinnvoll. Scheiden Schlüsselmitarbeiter aus der Organisation aus – und Unzufriedenheit mit dem oder der unmittelbaren Vorgesetzten ist einer der häufigsten Gründe für den freiwilligen Wechsel des Arbeitsplatzes (Wells & Peachey, 2011) – entstehen Verluste an Wissen und Kompetenzen, Unterbrechungen in der Wertschöpfungskette und in der Regel hohe Kosten, ohne dass die entstandenen Lücken immer befriedigend geschlossen werden können, insbesondere nicht kurzfristig (Probst et al., 2006).

Häufig wird daher empfohlen, bei der Messung der Führungsergebnisse mehrere Kriterien gleichzeitig zu erfassen (siehe z.B. Northouse, 2013; Yukl, 2010). Es gibt offenbar keinen Führungsstil, der sämtliche Erfolgskriterien in gleicher Weise beeinflusst (DeRue et al., 2011).

2.3 Der Eigenschaftsansatz in der Führungsforschung

Die wissenschaftliche Erforschung des Untersuchungsgegenstandes Führung begann in den 1930er und 1940er Jahren mit zahlreichen Studien, die der Frage nachgingen, ob bestimmte Eigenschaften Führende von Geführten bzw. erfolgreich Führende von nicht erfolgreich Führenden unterscheiden (Mann, 1959). Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass erfolgreich Führende bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen, Werte, Motive, Fähigkeiten und physische Merkmale aufweisen, die sie von anderen Menschen unterscheiden. Da Führende zu jener Zeit nahezu ausschließlich Männer waren, wurde dieser Ansatz auch als "Great Man Theory of Leadership" bezeichnet (Judge et al., 2002). Diese Forschung war zunächst mit zahlreichen methodischen Problemen behaftet – z.B. der Beschränkung auf simple

Haupteffekte und der fehlenden Berücksichtigung von vermittelnden Prozessen (Mediatorvariablen) und situativen Rahmenbedingungen (Moderatorvariablen). Zum großen Teil aufgrund dieser methodischen Probleme wurde der Eigenschaftsansatz gegen Mitte des vergangenen Jahrhunderts stark kritisiert (Mann, 1959; Stogdill, 1948; 1974) und über mehrere Jahrzehnte weitestgehend aufgegeben: "*Most reviews of the literature have concluded that the trait approach has fallen out of favor among leadership researchers*" (Zaccaro, Foti, & Kenny, 1991, S. 308; siehe auch Conger & Kanungo, 1998; Yukl & Van Fleet, 1992).

Erst um die Jahrtausendwende beschäftigten sich Forscherinnen und Forscher erneut verstärkt mit diesem Ansatz und konnten nicht zuletzt aufgrund von verbesserten methodischen Möglichkeiten sowie des Big-Five-Ansatzes in der Persönlichkeitsforschung (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1997) interessante Ergebnisse berichten (siehe z.B. DeRue et al., 2011; Judge et al., 2002). Nicht bestätigt hat sich jedoch die ursprüngliche, in den ersten Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts in der Literatur zu findende Annahme, der zufolge Führende eine bestimmte Konstellation an Eigenschaften aufweisen müssten, um erfolgreich zu sein. Offenbar lässt sich das Fehlen bestimmter Eigenschaften, die hoch mit Führungserfolg korrelieren, im Rahmen gewisser Grenzen durchaus kompensieren (Yukl, 2010). Die Renaissance des Eigenschaftsansatzes in der Führungsliteratur ist vor allem auf die Entwicklung des Big-Five-Ansatzes als ein sparsames, Ordnung und Struktur verleihendes Modell zurückzuführen (Judge et al., 2002). Vor der Einführung des Big-Five-Ansatzes in die Führungsforschung existierte eine Reihe von unterschiedlichen Taxonomien jener Eigenschaften, die in qualitativen Übersichtsartikeln als wichtig identifiziert wurden. Diese Taxonomien (siehe z.B. Bass, 1990; Daft, 1999; House & Aditya, 1997; Stogdill, 1948; Yukl & Van Fleet, 1992) verwendeten teilweise unterschiedliche Begriffe für die gleichen, oder zumindest sehr ähnliche Konstrukte, von denen sich die meisten einem der Big-Five-Konstrukte zuordnen lassen (Judge et al., 2002).

Im Rahmen einer Meta-Analyse konnten Judge et al. (2002) zeigen, dass die auf der Grundlage von 23 untersuchten Einzelkorrelationen berechnete geschätzte durchschnittliche korrigierte Korrelation zwischen Extroversion (einem übergeordneten Konstrukt, zu dem Unter-Dimensionen wie Kontaktfreudigkeit, Geselligkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Dominanz gehören) und Führungseffektivität bei $\rho = .24$ lag. Die gleiche durchschnittliche Korrelation ermittelten Judge et al. (2002) für den Zusammenhang zwischen Führungseffektivität und Offenheit für neue Erfahrungen

(der Tendenz, kreativ, unkonventionell, nonkonformistisch und autonom zu handeln). Ähnlich stark war die Beziehung zwischen Führungseffektivität und emotionaler Stabilität (zu der Unterkategorien wie z.B. emotionale Anpassung und positive Emotionen gehören; $\rho = .24$) sowie Verträglichkeit (die Tendenz, freundlich und höflich, mitfühlend und verständnisvoll zu sein; $\rho = .21$). Gewissenhaftigkeit (Verlässlichkeit, Strebsamkeit, Gründlichkeit, Hartnäckigkeit, Leistungsstreben) war dagegen im Durchschnitt nur zu $\rho = .16$ mit Führungseffektivität verbunden (Judge et al., 2002). Ein etwas anderes Bild ergab sich, wenn statt Führungseffektivität Führungsemergenz als Kriterium verwendet wurde (hier geht es um die Frage, welche Person in Führungspositionen gelangt und als Führungskraft Karriere macht). Als beste Prädiktoren erwiesen sich in diesem Fall Extroversion und Gewissenhaftigkeit (jeweils $\rho = .33$), gefolgt von emotionaler Stabilität und Offenheit (jeweils $\rho = .21$). Die geschätzte korrigierte Korrelation zwischen Führungsemergenz und Verträglichkeit betrug dagegen lediglich $\rho = .05$. Wurden alle "Big Five" gleichzeitig in eine Regressionsgleichung eingegeben (sodass der Einfluss eines jeden Konstrukts unter gleichzeitiger Kontrolle der jeweils anderen vier Kategorien sichtbar wurde, was aufgrund der Interkorrelationen zwischen den Big Five wichtige Zusatzinformationen liefert), war Gewissenhaftigkeit der beste Prädiktor von Führungsemergenz (mit einem standardisierten Regressionskoeffizienten von $\beta = .36$), gefolgt von Extroversion ($\beta = .30$), während sich Offenheit für neue Erfahrungen als bester Prädiktor der Führungseffektivität erwies ($\beta = .19$), gefolgt von Extroversion ($\beta = .18$).

Schließlich untersuchten Judge et al. (2002), ob verschiedene Unterdimensionen der Big Five eine höhere prädiktive Validität aufweisen als die sehr breiten Big-Five-Konstrukte selbst. Als Kriterium wurden dabei Führungsemergenz und Führungseffektivität zusammengefasst. Die höchsten geschätzten Korrelationen – die zudem teilweise höher lagen als jene zwischen den Big Five und Führungserfolgskriterien – ermittelten Judge et al. (2002) bezüglich Geselligkeit ($\rho = .37$), Dominanz ($\rho = .33$), Leistungsstreben ($\rho = .33$) und Zuverlässigkeit ($\rho = .30$). Überraschend in diesem Zusammenhang war die relativ geringe geschätzte korrigierte Korrelation zwischen Kontrollüberzeugungen ("locus of control") und Führungserfolgskriterien von $\rho = .13$. Eine interne Kontrollüberzeugung wird häufig als wichtige Eigenschaft von erfolgreich Führenden genannt (siehe z.B. Yukl, 2010). Judge et al. (2002) vermochten diese Annahme jedoch nicht zu bestätigen. Allerdings könnte man annehmen, dass eine interne Kontrollüberzeugung vorwiegend bei der Gründung und Führung eines

eigenen Unternehmens von Bedeutung ist, und weniger im Kontext der Verrichtung von Führungsaufgaben als angestellte(r) Mitarbeiter(in) in einer größeren Organisation (vgl. Gebert, 2002).

Die relativ hohe multiple Korrelation zwischen den Big Five und Führungserfolgskriterien ($R = .53$ im Falle von Führungsemergenz und $R = .39$ im Falle von Führungseffektivität) belegt, dass diese überaus populäre Persönlichkeitstypologie (McCrae & Costa, 1997) für die Führungsforschung wesentliche Erkenntnisse liefert und dass die Schlussfolgerung, der Eigenschaftsansatz sei obsolet, als voreilig und falsch angesehen werden kann (Judge et al., 2002). Die Meta-Analyse von DeRue et al. (2011) bestätigte die hohe prädiktive Validität der Big Five und zeigte unter anderem, dass Eigenschaften von Führenden insgesamt 14% der Gruppenleistungsvarianz aufklärten. (In dieser Studie erwies sich Gewissenhaftigkeit als der mit Abstand beste Prädiktor der Gruppenleistung, gefolgt von Verträglichkeit.) Nach dem erfolgten Nachweis der prädiktiven Validität der Big Five bezüglich Führungserfolgskriterien (De Rue et al., 2011; Judge et al., 2002) scheint die Zukunft der Erforschung von Persönlichkeitseigenschaften darin zu liegen, die Bedingungen zu untersuchen, unter denen bestimmte Eigenschaften in einem mehr oder weniger starken Zusammenhang mit Führungsergebnissen stehen. In zwei bemerkenswerten Studien (einer Feld- und einer Laboruntersuchung) zeigten z.B. Grant, Gino & Hofmann (2011), dass extrovertierte Führung nur dann die Teamleistung fördert, wenn die Geführten geringe Werte bezüglich Proaktivität (ein Konstrukt, das aus den drei Komponenten "taking charge", "voice" und "upward influence" besteht) aufweisen und somit eher passiv sind. Bei proaktiven Geführten ergab sich dagegen ein negativer Zusammenhang zwischen Extroversion der Führungskraft und der Teamleistung. Zusätzlich wäre es wichtig, nicht nur einzelne Eigenschaften zu untersuchen, sondern auch Wechselwirkungen zwischen den Eigenschaften sowie Eigenschaftsmuster und -profile (Yukl, 2010).

Der Eigenschaftsansatz in der Führungsforschung ist jedoch nicht auf Persönlichkeitseigenschaften wie die Big Five beschränkt. Auch die Intelligenz gilt als wesentliches Merkmal der Persönlichkeit (Carver & Scheier, 2011) und steht in einem positiven Zusammenhang mit zahlreichen Kriteriumsvariablen (Herrnstein & Murray, 1994). Lord, Foti & De Vader (1984) ermittelten in einer Umfrage, dass Intelligenz als die einzige Eigenschaft angesehen wird, von der Menschen glauben, dass sie alle erfolgreich Führenden in überdurchschnittlichem Maße besitzen müssen. Schmidt & Hunter (2000, S. 4) schrieben sogar: "*Intelligence is the most important trait or*

construct in all of psychology, and the most 'successful' trait in applied psychology."

Die hohe Bedeutung der Intelligenz für den Führungserfolg konnte in einer Meta-Analyse von Judge, Colbert & Ilies (2004) jedoch nicht bestätigt werden. Diese Autoren fanden lediglich eine geschätzte durchschnittliche Korrelation zwischen Intelligenz und Führungserfolgskriterien von $\rho = .21$. Wurde diese Korrelation nicht nur bezüglich der Unreliabilität von Prädiktor und Kriterium, sondern auch hinsichtlich eines eingeschränkten Wertebereiches innerhalb der Stichprobe ("restriction in range") korrigiert, betrug diese geschätzte Korrelation $\rho = .27$. Überraschenderweise ist die prädiktive Validität der Intelligenz somit im Hinblick auf Führungserfolgskriterien in etwa vergleichbar und teilweise sogar geringer als jene von Persönlichkeitseigenschaften wie den Big Five (Judge et al., 2004). Darüber hinaus untersuchten Judge et al. (2004) im Rahmen ihrer Meta-Analyse den Einfluss von Moderatorvariablen. Es zeigte sich z.B., dass der positive Zusammenhang zwischen Intelligenz und Führungserfolgskriterien nur im Falle von geringem Stress auftrat, während bei Führungskräften, die unter starkem Stress stehen, kein Zusammenhang besteht zwischen ihrer Intelligenz und ihrem Führungserfolg.

Des Weiteren zeigen Studien, dass Körpergröße mit Führungsemergenz und wahrgenommener Führungskompetenz korreliert (Egolf & Corder, 1991; Gawley, Perks & Curtis, 2009; Judge & Cable, 2004), insbesondere bei Männern – ein Zusammenhang, der durch zugeschriebene Dominanz, Gesundheit und Intelligenz vermittelt wird (Blaker, Rompa, Dessing, Vriend, Herschberg & van Vugt, 2013). Unabhängig von der Parteizugehörigkeit gewinnt in US-Präsidentenwahlen der körperliche größere Kandidat mit doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit wie der kleinere Kandidat (McCann, 2001). Die populärste Erklärung für diese Zusammenhänge ist die auf der Evolutionspsychologie basierende Annahme, dass Führungskompetenz während der stammesgeschichtlichen Entwicklung des Menschen ähnlich wie im Tierreich zum großen Teil von der körperlichen Kraft und der Fähigkeit, Konflikte mit physischer Stärke und Dominanz zu lösen, abhing, und dass ungeachtet des mittlerweile veränderten Umfeldes, in dem nunmehr vor allem kognitive statt physische Merkmale von Bedeutung sind, die meisten Menschen nach wie vor und teils unbewusst Körpergröße mit Führungsstärke assoziieren (Blaker et al., 2013).

Weitere Eigenschaften, die in Studien als mit dem Führungserfolg in Zusammenhang stehend identifiziert wurden, sind ein hohes Energieniveau und eine hohe Stresstoleranz (Pfeffer, 2010; Yukl, 2010). Es erscheint nachvollziehbar, dass Perso-

nen, die über viel körperliche Energie verfügen, besser in der Lage sind, einen hohen Arbeitsaufwand zu bewältigen, und dass Stressresistenz insbesondere vor dem Hintergrund des in der Einleitung beschriebenen steigenden Leistungsdrucks Führungskräfte dazu befähigt, auch in kritischen Phasen ruhig und gelassen zu bleiben, um vernünftige Entscheidungen treffen, Geführten als Vorbild dienen und die eigene Gesundheit erhalten zu können (Pfeffer, 2010). Allerdings ist zu fragen, inwieweit ein hohes Energieniveau mit dem Big-Five-Konstrukt Extroversion und Stresstoleranz mit emotionaler Stabilität korreliert (Judge et al., 2002). Ob es sich lohnt, diese Konstrukte tatsächlich als eigenständige, über die Big-Five-Taxonomie der Persönlichkeit hinausgehende Prädiktoren von Führungserfolg zu berücksichtigen, ist empirisch noch nicht endgültig geklärt, da dies zunächst eine allgemein akzeptierte Operationalisierung dieser Variablen voraussetzen würde. Ganz ähnlich verhält es sich mit der Eigenschaft Selbstbewusstsein (und verwandten Konstrukten wie Selbstwirksamkeitserwartung und Selbstwertgefühl). Auch bezüglich dieser Konstrukte zeigt eine Reihe von Studien einen positiven Zusammenhang mit sowohl Führungsemergenz als auch Führungseffektivität (Bass & Bass, 2008; Howard & Bray, 1988; Kouzes & Posner, 1987). Doch erneut bedarf es einer empirischen Überprüfung der konvergen-ten und diskriminanten Validität dieser Konstrukte in Relation zu den Big Five, insbesondere emotionale Stabilität (Judge et al., 2002). Vor allem Selbstwirksamkeitserwartungen werden häufig nicht als zeitlich stabile und transsituativ konsistente Eigenschaft konzeptualisiert, sondern als bereichsspezifische Erwartungen, die von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden und dadurch variieren können (Bandura, 1986). In diesem Sinne haben z.B. DeRue et al. (2011) postuliert, eine über die Big Five hinausgehende wichtige Eigenschaft von Führenden sei die Selbstwirksamkeitserwartung hinsichtlich der eigenen Führungsrolle ("leadership self-efficacy"). Zahlreiche Autoren betonen außerdem die Bedeutung von Integrität als wichtige Eigenschaft von Führungskräften (z.B. Cox & Cooper, 1989; Yukl, 2010). Integrität ist zentraler Bestandteil neuerer Ansätze in der Literatur wie der ethischen oder authentischen Führung (siehe Abschnitt 2.7).

Abschließend sei noch die recht umfangreiche Literatur zur Motivstruktur Führender erwähnt (siehe z.B. McClelland, 1975; 1985; McClelland, Koestner, & Weinberger, 1989; Winter, 1973). Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Menschen über zwei im wesentlichen unkorrelierte Motivationssysteme verfügen (Schultheiss & Brunstein, 1997). Das sich in frühester Kindheit entwickelnde Mo-

tivsystem ist teilweise unbewusst und entwickelt sich auf der Grundlage von Erfahrungen, die einem Kind emotionale Befriedigung verschaffen. Das Kind lernt durch Belohnung und Bestrafung, welche Arten von Situationen und welche Handlungen zu positiven emotionalen Erfahrungen führen. Beim Motivsystem geht es um unmittelbare emotionale Befriedigung im Hier und Jetzt, während das sich erst einige Jahre später entwickelnde Zielsystem auf der Fähigkeit zum Belohnungsaufschub basiert und das Handeln auf die Erreichung von weit in der Zukunft liegenden, bewussten Zielen auszurichten vermag (McClelland et al., 1989). Über Ziele – d.h. Vorhaben, die dem eigenen Leben Sinn und Orientierung geben – können Personen relativ leicht Auskunft geben, während Motive – d.h. Verhaltenstendenzen, die zu unmittelbarer emotionaler Befriedigung in der Gegenwart führen – nur indirekt messbar sind, z.B. über projektive Verfahren wie den Thematischen Apperzeptionstest (TAT; McClelland, 1975) oder die Analyse der Biographie eines Menschen.

Im Mittelpunkt dieser Motivforschung standen vor allem drei Motive (McClelland et al., 1989; Schultheiss & Brunstein, 1997): das Machtmotiv, dessen Ausprägung bestimmt, in welchem Maße eine Person durch die Beeinflussung der Einstellungen, Emotionen und Handlungen anderer Menschen emotionale Befriedigung erfährt; das Leistungsmotiv, welches bei Personen stark ausgeprägt ist, die positive Emotionen bei der erfolgreichen Erledigung schwieriger Aufgaben erfahren; sowie das Affiliationsmotiv, das ausdrückt, wie sehr das emotionale Befinden einer Person davon abhängt, ob sie von anderen gemocht und akzeptiert wird. Motive sagen vor allem spontanes Verhalten vorher, während Ziele vor allem die Grundlage für bewusste, willenskraftgesteuerte Handlungen darstellen (McClelland et al., 1989).

Einige Studien stehen im Einklang mit der Annahme, dass es für erfolgreiche Führungskräfte in Organisationen ein optimales Motivprofil gibt: ein stark ausgeprägtes sozial-orientiertes Machtmotiv ("socialized power orientation"; diese Form des Machtmotivs geht mit Selbstbeherrschung und dem Ausleben des Machtmotivs in gesellschaftlich akzeptierter Weise einher, während die "personalized power orientation" von Egoismus, Hedonismus und dem Streben nach Dominanz geleitet wird), ein moderat ausgeprägtes Leistungsmotiv sowie ein gering ausgeprägtes Affiliationsmotiv (siehe z.B. Boyatzis, 1982; House et al., 1991; McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland et al., 1989; Winter, 1973). Für Selbständige in kleineren Betrieben scheint dagegen eher das Leistungsmotiv von Bedeutung zu sein (siehe z.B. McClelland, 1965). Insgesamt sind die Erkenntnisse aus diesem Zweig der Führungsfor-

schung zwar interessant (Yukl, 2010), jedoch mit zwei schwerwiegenden Problemen behaftet (van Knippenberg, 2012). In der Regel wurden nur die Effekte einzelner Motive (vor allem des Machtmotivs) getestet und nicht das oben beschriebene Motivprofil (McClelland & Boyatzis, 1982). Außerdem mangelt es diesem Ansatz aufgrund der schwierigen Messbarkeit der Motive und der umstrittenen projektiven Verfahren, die diesbezüglich meist genutzt werden, an Anschlussfähigkeit an andere Eigenschaftsansätze der Führungsforschung (vgl. van Knippenberg, 2012).

2.4 Der Führungsverhaltensansatz

Angesichts der relativ unbefriedigenden Ergebnisse, die der Eigenschaftsansatz in den 1930er und 1940er Jahren lieferte (Stogdill, 1948), konzentrierte sich die Führungsforschung in den 1950er und 1960er Jahren vor allem auf die Untersuchung von Führungsverhaltensweisen (Gebert, 2002; Northouse, 2013). Dieser Ansatz begann mit dem Forschungsprogramm an der Ohio State University, geleitet von R. Stogdill, C. Shartle und J. Hemphill (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004; Stogdill, 1950). Diese Forscher erstellten zunächst eine Liste von 1800 Führungsverhaltensweisen und versuchten dann mittels Fragebogenstudien und exploratorischen Faktorenanalysen übergeordnete Kategorien zu identifizieren, denen sich die spezifischen Verhaltensweisen zuordnen lassen. (Dies ist das gleiche Verfahren, das auch bei der Entwicklung des im vorherigen Abschnitt dargestellten Big-Five-Ansatzes in der Persönlichkeitsforschung verwendet wurde.) Es ergaben sich zwei weitgehend voneinander unabhängige Faktoren: "consideration" (Führungsverhalten, das auf die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Geführten eingeht und die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten in den Vordergrund stellt) sowie "initiating structure" (Führungsverhalten, das die Erledigung der Aufgaben in den Mittelpunkt rückt). Zur Messung dieser beiden Faktoren wurden Fragebogen entwickelt, von denen der mehrfach überarbeitete "Leader Behavior Description Questionnaire" (LBDQ) die größte Popularität erlangte (Schriesheim & Stogdill, 1975). Die konsistentesten Befunde im Rahmen dieses Ansatzes waren, dass "consideration" in einem positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Geführten und in einem negativen Zusammenhang mit Beschwerden und Fluktuation steht (z.B. Fleishman & Harris, 1962; Fisher & Edwards, 1988).

Ebenfalls in den 1950er Jahren entwickelten Wissenschaftler der University of Michigan ein Forschungsprogramm, das demjenigen an der Ohio State University

stark ähnelte. Statt von "consideration" sprachen diese Forscher jedoch von "relations-oriented behavior" und anstelle von "initiating structure" hieß die zweite breite Kategorie von Führungsverhaltensweisen "task-oriented behaviors" (Katz & Kahn, 1952; Likert, 1961). Der wesentliche Unterschied zwischen dem Ohio- und dem Michigan-Ansatz bestand darin, dass in Letzterem eine größere Vielfalt von Verhaltensweisen erfasst wurde (Yukl, 2010). Neben Fragebogenstudien kamen in beiden Programmen auch Experimente zum Einsatz. Hier bestätigte sich der bereits in Korrelationsstudien im Feld gefundene positive Zusammenhang zwischen "consideration" bzw. "relations-oriented behaviors" und der Zufriedenheit der Geführten und ein etwas schwächerer Zusammenhang zwischen diesen Führungsverhaltenskategorien und der Leistung der Geführten. Die Ergebnisse bezüglich "task-oriented behavior" waren uneinheitlicher, insbesondere wenn experimentelle Studien mitberücksichtigt wurden (für einen Überblick siehe Yukl, 2010).

Ab etwa Mitte der 1960er Jahre ließ das Interesse der Führungsforschung an diesen beiden Führungsverhaltenskategorien deutlich nach, da zunächst Kontingenztheorien (siehe Abschnitt 2.5) und anschließend – ab Mitte der 1980er Jahre – die charismatisch-transformationale Führung (siehe Abschnitt 2.6) das größte Forschungsinteresse auf sich zogen. Im Jahr 2004 veröffentlichten dann Judge et al. eine Meta-Analyse, die methodisch einen großen Fortschritt gegenüber früheren Analysen darstellte, da die Autoren die vorliegenden Ergebnisse zum Zusammenhang der beiden Ohio-Führungsverhaltensdimensionen mit Kriteriumsvariablen auf der Grundlage von Alpha-Koeffizient-Reliabilitäten korrigierten (Judge et al., 2004). Diese Meta-Analyse zeigte, dass "consideration", deren geschätzte durchschnittliche Korrelation mit Führungserfolgskriterien bei $\rho = .48$ lag, der charismatisch-transformationalen Führung, bezüglich derer Judge & Piccolo (2004) eine geschätzte durchschnittliche Korrelation von $\rho = .44$ ermittelten, im Hinblick auf ihre prädiktive Validität keineswegs unterlegen ist und dass auch "initiating structure" mit $\rho = .29$ einen durchaus beachtlichen Zusammenhang mit Führungserfolg aufwies. Im Hinblick auf spezifische Kriteriumsvariablen ermittelten Judge et al. (2004) bezüglich "consideration" die folgenden geschätzten durchschnittlichen Korrelationen: Arbeitszufriedenheit der Geführten $\rho = .46$ (zum Vergleich: "initiating structure" $\rho = .22$; transformationale Führung $\rho = .58$ [Judge & Piccolo, 2004]); Zufriedenheit der Geführten mit dem Führenden $\rho = .78$ ("initiating structure" $\rho = .33$; transformationale Führung $\rho = .71$); Motivation der Geführten $\rho = .50$ ("initiating structure" $\rho = .40$; transformationale Führung

$\rho = .53$); "leader job performance" $\rho = .25$ ("initiating structure" $\rho = .24$; transformationale Führung $\rho = .27$). Leider fassten die beiden Meta-Analysen der Arbeitsgruppe von Timothy Judge (Judge et al., 2004; Judge & Piccolo, 2004) die Analyseebenen Organisation und Gruppe in Form von einer gemeinsamen Kriteriumsvariable "Group-Organization Performance" zusammen. Dennoch zeigt sich insbesondere bezüglich dieses Kriteriums, dass "consideration" ($\rho = .28$) und "initiating structure" ($\rho = .30$) der transformationalen Führung ($\rho = .26$) offenbar nicht unterlegen sind.

Berücksichtigt man ausschließlich Studien, in denen die Prädiktor- und Kriteriumsvariablen zu unterschiedlichen Zeitpunkten gemessen wurden ("lagged design studies"), ergibt sich für "consideration" eine prädiktive Validität (die leider über alle verschiedenen Führungserfolgskriterien gemittelt wurde) von $\rho = .36$, für "initiating structure" von $\rho = .26$ (Judge et al., 2004) und für transformationale Führung von $\rho = .27$ (Judge & Piccolo, 2004). Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn man nur Studien zulässt, in denen Prädiktor- und Kriteriumsvariable von unterschiedlichen Quellen erhoben wurden: "consideration" $\rho = .32$, "initiating structure" $\rho = .30$ (Judge et al., 2004), transformationale Führung $\rho = .28$ (Judge & Piccolo, 2004). Diese Ergebnisse zeigen deutlich, dass die negative Sicht auf die Ohio-Dimensionen, die in der Führungsforschung seit den 1980er Jahren vorherrschte (siehe z.B. House & Podsakoff, 1994; Yukl & Van Fleet, 1992), unangemessen war, und dass die beiden Dimensionen verschiedene Führungserfolgskriterien relativ gut vorherzusagen vermögen.

Recht eindeutig widerlegt wird durch die Meta-Analysen aus der Arbeitsgruppe von Timothy Judge (Judge et al., 2004; Judge & Piccolo, 2004) die Auffassung, dass charismatisch-transformationale Führung eine wesentliche Weiterentwicklung der Ohio-Dimensionen darstellt. Bezüglich der Vorhersage mancher Kriterien ist die transformationale Führung den Ohio-Dimensionen und insbesondere "consideration" sogar unterlegen und hinsichtlich kaum eines Kriteriums überlegen. Darüber hinaus haben die Ohio-Dimensionen den Vorteil, dass sie nur gering miteinander korrelieren (Fleishman, 1995; Judge et al., 2004), während alle vier von Bernard Bass vorgeschlagenen Dimensionen der transformationalen Führung im Durchschnitt mit $r = .78$ untereinander und zu $r = .68$ mit "contingent reward" korrelieren – jenem Führungsverhalten, das in der Theorie häufig als Gegensatz zu transformationaler Führung beschrieben wird (Bass & Riggio, 2006; van Knippenberg & Sitkin, 2013). (Diese Probleme der Literatur zu charismatisch-transformationaler Führung werden in Abschnitt 2.6 noch ausführlich diskutiert.) Die Meta-Analyse von DeRue et al. (2011) bestätigte

im Wesentlichen diese Erkenntnisse – in dieser die prädiktive Validität unterschiedlicher Führungsverhaltensweisen vergleichenden Studie erwies sich "initiating structure" als bester Prädiktor der Gruppenleistung und "consideration" als bester Prädiktor der Zufriedenheit der Geführten mit der Führungskraft. Lediglich im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit der Geführten hatte die transformationale Führung eine höhere Validität aufzuweisen als die beiden Ohio-Dimensionen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass es durchaus vielversprechend erscheint, in künftiger Forschung entweder die beiden Ohio-Dimensionen "consideration" und "initiating structure" oder die sehr ähnlichen Konstrukte "relations-oriented" und "task-oriented leader behaviors" weiterhin zu berücksichtigen. Relativ ungeklärt ist nach wie vor, durch welche vermittelnden (Mediator-)Variablen diese beiden Führungsverhaltenskategorien ihren Einfluss ausüben. Judge et al. (2004) schlagen vor, im Falle von "consideration" z.B. an wahrgenommene Fairness, Vertrauen und die Beziehungsqualität ("leader-member exchange", LMX; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997) zwischen Führenden und Geführten zu denken und im Falle von "initiating structure" an Zielsetzung und Zielbindung (Locke, 1997) sowie Selbstwirksamkeitserwartungen (Bandura, 1986) der Geführten. Auch non-lineare Effekte (z.B. umgekehrt U-förmige Beziehungen) sollten untersucht werden (siehe z.B. Fleishman, 1995).

In neueren Taxonomien, die den Anspruch haben, alle wesentlichen Führungsverhaltensweisen zu berücksichtigen (z.B. Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, & Halpin, 2006; DeRue et al., 2011; Yukl, 2012), werden häufig die Michigan-Dimensionen "relations-oriented" und "task-oriented leadership behaviors" als die zentralen übergeordneten Kategorien verwendet. Zu den beziehungsorientierten Führungsverhaltensweisen zählt Yukl (2012) die Unterkategorien "supporting", "developing", "recognizing" und "empowering" und zu den aufgabenorientierten Verhaltensweisen die Dimensionen "clarifying", "planning", "monitoring operations" und "problem solving". Darüber hinaus schlägt Yukl (2012) zwei weitere übergeordnete Kategorien vor: "change-oriented leadership behaviors" ("advocating change", "envisioning change", "encouraging innovation" und "facilitating collective learning") sowie "external leadership behaviors" ("networking", "external monitoring" und "representing"). Es scheint somit, als würden sich die lange Zeit vernachlässigten Ohio- bzw. Michigan-Dimensionen allmählich wieder in der Führungsforschung etablieren. Trotz ihrer Berücksichtigung in neueren Taxonomien (z.B. Burke et al., 2006; DeRue et al.,

2011; Yukl, 2012) besteht jedoch großer künftiger Forschungsbedarf, insbesondere im Hinblick auf Mediator- und Moderatorvariablen, aber auch in Bezug auf Wechselwirkungen zwischen den beiden Dimensionen.

Diese Wechselwirkungen zwischen beziehungs- und aufgabenorientierten Führungsverhaltensweisen waren Gegenstand des sogenannten "managerial grid" von Blake & Mouton (1964; 1982). Diese Autoren argumentierten, dass Führende die Leistung ihrer Geführten bestmöglich beeinflussen könnten, wenn sie gleichzeitig hohe Ausprägungen von beziehungsorientiertem und aufgabenorientiertem Verhalten aufwiesen. Diese Idee des "High-High Leaders" klingt intuitiv plausibel, wurde jedoch in den 1970er Jahren in den Studien von Larson, Hunt & Osborn (1976) sowie Nystrom (1978) als Mythos bezeichnet und empirisch scheinbar widerlegt. Betrachtet man die Literatur in diesem Bereich jedoch genauer, erscheint die Aufgabe dieses Ansatzes als voreilig. Es gibt mehrere Gründe, warum das geradezu vernichtende Urteil, das Larson et al. (1976) und Nystrom (1978) über die Idee des "High-High Leader" fällten, wahrscheinlich falsch war.

Zunächst fällt auf, dass vielen Studien, die diese Idee empirisch zu untersuchen vorgaben, ein additives Modell zugrunde lag, innerhalb dessen die beiden Dimensionen personenorientierte und aufgabenorientierte Führung als voneinander unabhängig angesehen wurden (Yukl, 2010). Nur wenige Studien testeten tatsächlich ein multiplikatives Modell, das auf der Annahme basiert, dass beide Dimensionen gleichzeitig hoch ausgeprägt sein sollten und ihre Interaktion einen positiven Einfluss auf Kriteriumsvariablen ausübt. Jene Studien, die tatsächlich die statistische Interaktion der beiden Dimensionen untersuchten, zogen zum Teil in hohem Maße fragwürdige Schlussfolgerungen – zum Beispiel die Behauptung, dass eine durch Berücksichtigung des Interaktionseffektes ermöglichte Zunahme an aufgeklärter Varianz von 2 bis 8 Prozent nicht ausreicht, um die damit einhergehende größere Komplexität des Modells zu rechtfertigen (Larson et al., 1976). Würde man die Messlatte in der Führungsforschung stets so hoch hängen und verlangen, dass Interaktionen 9 Prozent und mehr an Varianz aufklären, die über die bereits durch Kontroll- und Prädiktorvariablen aufgeklärte Varianz hinausgeht, müsste man einen großen Teil der existierenden Führungsliteratur ignorieren. Selbst in den renommiertesten Fachzeitschriften wie dem *Academy of Management Journal* oder dem *Journal of Applied Psychology* werden nach wie vor Führungsstudien veröffentlicht, deren wesentliche Ergebnisse Interaktionseffekte sind, die nur 1 bis 3 Prozent an zusätzlicher Varianz aufklären (siehe z.B.

Grant, 2012; Hoffman, Bynum, Piccolo, & Sutton, 2011; Nishii & Mayer, 2009; Shin & Zhou, 2003). Des Weiteren wurde die Idee des "High-High Leaders" bislang vorwiegend auf der Analyseebene Individuum getestet (z.B. Nystrom, 1978). Führende müssen jedoch, wie in der Einleitung dargestellt, immer häufiger Teams statt lediglich Individuen führen (vgl. Hackman & Wageman, 2005). Auf einer Analyseebene gewonnene Erkenntnisse sind nicht zwangsläufig auf andere Analyseebenen übertragbar (Kozlowski & Klein, 2000). Schließlich versäumten es Blake & Mouton (1964; 1982), spezifische Hypothesen zu entwickeln, die die jeweiligen situativen Rahmenbedingungen miteinbeziehen. Die bisherigen empirischen Studien in diesem Bereich gingen von der wahrscheinlich nicht haltbaren Annahme aus, dass "High-High" Führung in jedem Kontext erfolgsförderlich sein müsste.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass die übergeordneten Verhaltenskategorien beziehungsorientierte und aufgabenorientierte Führung derzeit ein durch empirische Studien gerechtfertigtes Comeback in der Führungsliteratur erleben (Judge et al., 2004, bezeichneten "consideration" und "initiating structure" einst als "the forgotten ones"). Aufgrund der heutzutage gegenüber der Blütezeit dieses Ansatzes in den 1950er und 1960er Jahren deutlich verbesserten methodischen Möglichkeiten ließen sich durch künftige empirische Studien wahrscheinlich wertvolle neue Erkenntnisse hinsichtlich komplexerer Wirkungsgefüge generieren – eine Aussicht, die für die inhaltlich und methodisch bereits sehr viel ausgereiztere Forschung zur charismatisch-transformationalen Führung in geringerem Maße gilt (siehe Abschnitt 2.6).

2.5 Kontingenzansätze in der Führungsforschung

Aufgrund der (aus heutiger Sicht) voreiligen Schlussfolgerung, die Kategorien beziehungsorientierte und aufgabenorientierte Führung (bzw. "consideration" und "initiating structure") seien wenig ertragreich für die Führungsforschung, entwickelten eine Reihe von Forschern in den 1960er und 1970er Jahren Kontingenztheorien der Führung (z.B. Fiedler, 1978; Hersey & Blanchard, 1977; House & Dessler, 1974). Die Gemeinsamkeit dieser Ansätze besteht in der Annahme, dass allgemeine Aussagen über die Effektivität von Führungsverhalten unzulässig sind und dass Kontextbedingungen (z.B. Merkmale der Geführten, der Situation oder der Aufgabe) bestimmen, welche Form der Führung Erfolg versprechend ist.

Manche dieser Theorien erscheinen intuitiv plausibel. Zum Beispiel postulieren Hersey & Blanchard (1977) in ihrer "Situational Leadership Theory" (SLT), dass

der Reifegrad der Geführten ("follower maturity"), der als eine Kombination aus Aufgabenkomplexität sowie des Selbstvertrauens, der Fähigkeiten und Motivation der Geführten konzeptualisiert wurde, bestimmt, in welchem Maße eher eine beziehungsorientierte oder eine aufgabenorientierte Führung zielführend ist. Die wichtigste Hypothese der SLT besagt, dass die Bedeutung der aufgabenbezogenen Führung bei geringem Reifegrad der Geführten am höchsten ist und mit zunehmendem Reifegrad der Geführten linear abnimmt, während beziehungsorientierte Führung bei mittlerem Reifegrad am wichtigsten ist und ihre Bedeutung im Sinne einer umgekehrt U-förmigen Funktion sowohl bei sinkendem als auch bei steigendem Reifegrad abnimmt. Bei hohem Reifegrad der Geführten sollten daher laut Hersey & Blanchard (1977) sowohl aufgaben- als auch beziehungsorientierte Führung nur sparsam eingesetzt werden. Mit anderen Worten: unter dieser Bedingung ist Führung kaum vonnöten, weil sich kompetente und motivierte Geführte selbst zu führen vermögen. Die gleiche Annahme, dass Führung unter bestimmten Rahmenbedingungen nahezu überflüssig ist, liegt dem "Substitutes for Leadership"-Ansatz von Kerr & Jermier (1978) zugrunde. Dieser Ansatz spezifiziert, welche Merkmale der Geführten, der Aufgabe und der Organisation Führung entweder ersetzen oder neutralisieren können. Zum Beispiel werden hohe Kompetenz der Geführten ebenso wie interessante, Freude an der Arbeit vermittelnde Tätigkeiten sowie eine von hoher Kohäsion geprägte Arbeitsgruppe als Substitute für Führung angesehen, während z.B. Gleichgültigkeit der Geführten gegenüber Belohnungen oder eine geringe Positionsmacht der Führungskraft als Führung neutralisierende Variablen gelten.

Trotz ihrer insbesondere bei Praktikern großen Popularität wurde die Theorie von Hersey & Blanchard (1977) bislang nur unzureichend empirisch überprüft (Northouse, 2013; Yukl, 2010). In der Regel testeten Forscherinnen und Forscher nur einzelne Aspekte der SLT, nicht jedoch die Theorie insgesamt. Die vorliegende Empirie vermag die Theorie jedoch nicht überzeugend zu bestätigen (siehe z.B. Thompson & Vecchio, 2009) oder liefert sogar Befunde, die der Theorie widersprechen (siehe z.B. Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005). Bezüglich der "Substitutes for Leadership" Theorie (Kerr & Jermier, 1978) gehen die meisten Führungsforscherinnen und -forscher mittlerweile davon aus, dass die in der Theorie spezifizierten Variablen eher als Moderatoren des Einflusses von Führung statt als Substitute oder Neutralisierer wirken (siehe z.B. Dionne, Yammarino, Atwater, & James, 2002).

Als obsolet gilt mittlerweile die Kontingenztheorie von Fiedler (1978), die davon ausgeht, das Verhalten des Führenden gegenüber dem am wenigsten geschätzten Geführten ("least preferred coworker"; LPC) würde im Zusammenhang mit Kontextfaktoren (Merkmale der Aufgabe und der Geführten) wichtige Informationen über die Angemessenheit und Effektivität von beziehungs- und aufgabenorientierter Führung liefern (Yukl, 2010). Die Kritik ist vor allem darauf gerichtet, dass diese Theorie erhebliche konzeptuelle Mängel aufweist und auf einem Konstrukt (LPC) basiert, dessen genaue Bedeutung und prädiktive Validität unklar ist und das im Wesentlichen durch seine Messung definiert ist (van Knippenberg, 2012). Rice (1978) schlug vor, dass man sich den LPC-Wert am besten als die Tendenz der Führungskraft, entweder eher aufgabenorientiert oder eher beziehungsorientiert zu führen, vorstellen sollte. Wenn dem so ist, stellt sich die Frage, ob man diese Tendenz nicht auch einfacher messen könnte. Die Forschung zu dieser Theorie liefert insgesamt ein konzeptuell und empirisch eher verwirrendes Bild, sodass Fiedlers Theorie mittlerweile als wenig nützlich für die Führungsforschung angesehen wird (van Knippenberg, 2012).

Die "Path-Goal-Theory of Leadership" (House, 1971; 1996) spezifiziert, welche Führungsverhaltensweisen die Zufriedenheit und Leistung der Geführten beeinflussen. Im Mittelpunkt standen dabei zunächst die beiden Führungsverhaltenskategorien unterstützende Führung ("supportive leadership"; vergleichbar mit "consideration" bzw. beziehungsorientierter Führung) und direktive Führung (vergleichbar mit "initiating structure" bzw. aufgabenorientierter Führung). In der überarbeiteten Version der Theorie wurden zwei weitere Kategorien hinzugefügt: partizipative Führung sowie leistungsorientierte Führung (House, 1996). Der Einfluss der Führung wird erklärt über die Motivationstheorie von Vroom (1964; "expectancy theory"), in der es um subjektive Erwartungen ("expectancies") der Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse sowie um den subjektiven Wert ("valence") des Ereignisses für die geführte Person geht. Die Moderatorvariablen, die die Stärke des durch subjektive Erwartungen und Valenzen vermittelten Zusammenhangs zwischen Führungsverhalten und der Zufriedenheit und Leistung der Geführten bestimmen, sind laut House (1996) Merkmale der Aufgabe sowie Merkmale der Situation. Aus diesem angenommenen Wirkungsgefüge lässt sich eine Vielzahl spezifischer Annahmen ableiten – z.B. dass unterstützende Führung bei stressreichen, langweiligen oder gefährlichen Aufgaben zum Einsatz kommen sollte, während dieses Führungsverhalten bei interessanten und Freude bereitenden Tätigkeiten kaum einen Nutzen verspricht. Bei unstrukturierten

und komplexen Tätigkeiten und/oder wenn die Geführten unerfahren sind, erscheint die direktive Führung als zielführend – ein Führungsstil, der bei strukturierten Aufgaben und kompetenten Geführten eher nicht verwendet werden sollte (House, 1971; 1996). Insgesamt existieren zahlreiche Studien, die aus der "Path-Goal-Theory" abgeleitete Hypothesen untersucht haben und diese aber nur teilweise bestätigen konnten (Wofford & Liska, 1993).

Die wohl komplexeste weithin bekannte Kontingenztheorie der Führung ist das normative Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton (1973) sowie Vroom & Jago (1988). In diesem Modell wird spezifiziert, in welchem Maße Führende die Geführten in Entscheidungsprozesse miteinbeziehen sollten – die diesbezüglich zur Verfügung stehenden Optionen reichen von autokratischer über konsultative bis hin zu gemeinsamer Entscheidungsfindung. Laut Vroom & Yetton (1973) beeinflussen zahlreiche Situationsmerkmale das Ausmaß, in dem die unterschiedlichen Entscheidungsfindungsoptionen zu einer Entscheidung von hoher Qualität und Akzeptanz führen können. Diese Qualität und Akzeptanz der Entscheidung bestimmen ihrerseits die individuelle und kollektive Leistung des Teams. Zu den Situationsmerkmalen, die bei der Wahl des Entscheidungsfindungsprozesses berücksichtigt werden sollten, zählen Vroom & Yetton (1973) z.B. das Ausmaß der Führenden und Geführten zur Verfügung stehenden Informationen; die Wahrscheinlichkeit, dass Geführte eine autokratische Entscheidung akzeptieren würden; die Wahrscheinlichkeit, dass die Geführten im Falle der Gewährung von Partizipation miteinander konstruktiv kooperieren würden; das Ausmaß an Dissens, das zwischen Geführten hinsichtlich ihrer bevorzugten Alternativen besteht; sowie das Ausmaß, in dem das Problem komplex und unstrukturiert ist und kreativer Lösungsansätze bedarf. Durch die gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer dieser Situationsmerkmale ergeben sich sehr verzweigte Entscheidungsbäume. Yukl (2010) zufolge ist das normative Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton (1973) sowie Vroom & Jago (1988) trotz der Komplexität des Modells und einiger konzeptueller Schwächen die empirisch wohl am besten bestätigte der klassischen Kontingenztheorien. Allerdings ist dies eine aufgrund der uneinheitlichen Befunde zu den anderen oben dargestellten Theorien zu relativierende Aussage. Der größte Teil der einzelne Annahmen des Modells bestätigenden Empirie stammt aus methodisch eher schwachen Studien, die auf Selbsteinschätzungen der Führenden basieren. Studien mit mehreren Datenquellen lieferten dagegen kaum Bestätigung für das normative Entscheidungsmodell (siehe z.B. Field, 1982; Field & Andrews, 1998;

Field & House, 1990). Zudem ist der Ertrag der sich aus dem Modell ergebenden Schlussfolgerungen sehr überschaubar: Letztlich geht es immer darum zu bestimmen, welches Ausmaß an Partizipation in der Entscheidungsfindung Führende ihren Geführten gewähren sollten.

Allen klassischen Kontingenztheorien haftet jedoch der gleiche grundsätzliche Makel an, nämlich dass sie auf falschen Prämissen beruhen. Die dargestellten Ansätze basieren alle auf der Annahme, dass beziehungsorientierte und aufgabenorientierte Führung (bzw. "consideration" und "initiating structure") keine generalisierbaren Haupteffekte auf Erfolgskriterien haben. Die Meta-Analyse von Judge et al. (2004) hat diese Annahme widerlegt – der durchschnittliche Zusammenhang zwischen sowohl beziehungsorientierter als auch aufgabenorientierter Führung und verschiedenen Erfolgskriterien ist signifikant (das 90%ige Konfidenzintervall lag im positiven Bereich und beinhaltete nicht die Null) und generalisierbar: Das 80%ige Kreditabilitätsintervall war ebenfalls im positiven Wertebereich, sodass die Untersuchung von Moderatoren zwar als grundsätzlich sinnvoll erscheint, das Muster der Zusammenhänge jedoch offenbar über verschiedene Kontexte hinweg konstant bleibt – in unterschiedlichen Situationen sind beide Führungsverhaltenskategorien offenbar positiv mit unterschiedlichen Erfolgskriterien verbunden. Auch hinsichtlich der Effektstärken sind die Ergebnisse der Meta-Analyse von Judge et al. (2004) durchaus beeindruckend (siehe Abschnitt 2.4), sodass sich folgendes Fazit ergibt: Die Haupteffekte von beziehungs- und aufgabenorientierter Führung (bzw. "consideration" und "initiating structure") sind konsistenter und insgesamt überzeugender als die empirische Befundlage bezüglich der verschiedenen Kontingenztheorien (vgl. Judge et al., 2004). Vor diesem Hintergrund erscheint es als wenig sinnvoll, die klassischen Kontingenztheorien weiter zu erforschen.

2.6 Charismatisch-transformationale Führung

Angesichts der seinerzeit geringen Erkenntniszuwächse durch den Eigenschaftsansatz, den Führungsverhaltensansatz sowie den kontingenztheoretischen Ansatz kam es in den 1970er und 1980er Jahren zu einer Stagnation in der Führungsforschung (siehe z.B. Antonakis & House, 2002; Hunt, 1999). Das sich zu jener Zeit neu entwickelnde Paradigma der charismatisch-transformationalen Führung (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; House, 1977) führte zu neuer Begeisterung: "*... a crucial contribution of transformational/charismatic leadership has been in terms of its reju-*

vention of the leadership field" (Hunt, 1999, S. 129). Dieser Ansatz, dessen Wurzeln in Max Webers (1947) Veröffentlichungen zum Einfluss von Charisma und James MacGregor Burns' Werk "*Leadership*" (1978), welches das Wirken einflussreicher Führender in unterschiedlichen Kontexten beschreibt, liegen, dominierte ab etwa Mitte der 1980er Jahre für etwa 20 Jahre die Führungsforschung (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Northouse, 2013).

Die Grundidee dieses Ansatzes liegt darin, dass es einerseits Führung gibt, die auf der rationalen Vorgabe von Zielen, dem Überwachen der Aufgabenerledigung und der Nutzung diverser Formen von Belohnung und Bestrafung basiert. Diese Form der Führung – sogenannte transaktionale Führung mit ihrer wichtigsten Dimension "contingent reward" – wird durchaus als erfolgsträglich angesehen (Bass & Riggio, 2006). Für Leistungen hingegen, die weit über vertragliche Vereinbarungen und angemessene Erwartungen hinausgehen, bedarf es aus Sicht dieses Ansatzes einer anderen Art von Führung, nämlich einer solchen, die die Geführten auf emotionaler Ebene anspricht, Begeisterung entfacht und durch die Vorgabe einer Sinn und Orientierung stiftenden Vision dergestalt inspiriert, dass die Geführten alles Ihnen Mögliche tun, um zur Verwirklichung der gemeinsamen Ziele beizutragen (Bass & Riggio, 2006; Bennis & Nanus, 1985; Conger & Kanungo, 1987; House, 1977; Shamir, House, & Arthur, 1993). Durch die gemeinsame Vision kommt es somit zu einer Gleichschaltung der Interessen zwischen Organisation und Führungskraft einerseits und Geführten andererseits – die Geführten erbringen einen außerordentlich hohen Einsatz und sind gleichzeitig in hohem Maße zufrieden, da ihnen das Mitwirken an der Realisierung einer Vision, die mit ihren persönlichen Werten und Überzeugungen im Einklang steht, die Möglichkeit zur individuellen Selbstverwirklichung bietet (Bass & Riggio, 2006).

Befördert durch die Annahme, dass herausragende Führungspersönlichkeiten, die große politische, gesellschaftliche oder organisationale Veränderungen ermöglichten (Menschen wie John F. Kennedy, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln, Martin Luther King oder Steve Jobs), oftmals charismatisch-transformationale Führende waren, galt diese Form der Führung seit Beginn ihrer Erforschung als allen anderen Ansätzen überlegen. Zahlreiche Einzelstudien und seit Mitte der 1990er Jahre auch mehrere Meta-Analysen (z.B. DeRue et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996) bestätigten, dass charismatisch-transformationale Führung mit verschiedenen Erfolgskriterien positiv korreliert. Allerdings kamen spätes-

tens seit Veröffentlichung der Meta-Analyse von Judge & Piccolo (2004) Zweifel auf, ob charismatisch-transformationale Führung tatsächlich als die effektivste Form der Führung angesehen werden sollte. Wie bereits in Abschnitt 2 ausführlich dargestellt, zeigten sich hinsichtlich mehrerer Kriterien (z.B. der Leistung von Gruppen und Organisationen) kaum nennenswerte Unterschiede zwischen der transformationalen Führung und den Ohio-Dimensionen "consideration" und "initiating structure" (Judge et al., 2004; Judge & Piccolo, 2004). Vergleichbare Ergebnisse lieferte die Meta-Analyse von DeRue et al. (2011), in welcher der relative Einfluss verschiedener Eigenschaften und Verhaltensweisen von Führenden miteinander verglichen wurden. Es zeigte sich, dass Eigenschaften und Verhaltensweisen zusammen insgesamt 31% der Gruppenleistungsvarianz und 56% der Varianz bezüglich der Arbeitszufriedenheit der Geführten aufklärten. Die besten Prädiktoren der Gruppenleistung waren "initiating structure" und transformationale Führung, die jeweils 19,6% der insgesamt aufgeklärten Varianz erklärten (gefolgt von Gewissenhaftigkeit mit 17,9%). Hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit der Geführten erwies sich überraschenderweise "contingent reward" als der mit Abstand beste Prädiktor, der 38,7% der insgesamt aufgeklärten Varianz erklärte (gefolgt von transformationaler Führung mit 17,7% und "consideration" mit 15,5%). Auch in Bezug auf das Kriterium Effektivität des Führenden erwies sich "contingent reward" als bester Prädiktor, während "consideration" mit Abstand die meiste Varianz bezüglich der Zufriedenheit der Geführten mit dem Führenden erklärte. Obgleich die Annahme, transformationale Führung sei die effektivste Form der Führung (Bass & Riggio, 2006; Shamir et al., 1993), theoretisch plausibel erscheint, wird sie durch die dargestellte Empirie nicht bestätigt.

Ein kürzlich erschienener Überblicksartikel von van Knippenberg & Sitkin (2013) kritisiert die Forschung zur charismatisch-transformationalen Führung in fundamentaler Weise und legt nahe, dass die im Rahmen dieses Paradigmas generierten Erkenntnisse aus mehreren Gründen von zweifelhaftem Wert sind. Zunächst bemängeln van Knippenberg & Sitkin (2013), dass es keine klare und überzeugende Definition der charismatisch-transformationalen Führung gibt. Die verschiedenen Varianten dieses Führungsansatzes (z.B. Avolio & Bass, 2004; Conger & Kanungo, 1994; Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Shamir, Zakay, Breinin, & Popper, 1998) beinhalten mehrdimensionale Konzeptualisierungen (unabhängig davon, ob sie den Begriff "charismatische" oder "transformationale" Führung verwenden), spezifizieren jedoch nicht, wie diese Dimensionen zusammenhängen bzw. zusammenwirken.

Ebenso wenig wird dargelegt, warum manche Dimensionen als Bestandteil des Konstrukts der charismatisch-transformationalen Führung aufgenommen und andere ausgeschlossen werden.

Die mit Abstand populärste Konzeptualisierung der transformationalen Führung von Avolio & Bass (2004) ist im Wesentlichen durch das definiert, was das im Rahmen dieses Ansatzes entwickelte Messinstrument "MLQ" ("multifactor leadership questionnaire") misst (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Ebenso problematisch wie die Definition des Konstrukts über seine Operationalisierung ist die Definition über seine Effekte (siehe z.B. Avolio et al., 2009, S. 423: "*leader behaviors that transform and inspire followers to perform beyond expectations...*"). Die grundlegende Prämisse der transformationalen Führungsforschung schien von Beginn an zu sein, dass es sich hierbei um eine besonders effektive Führungsform handelt. Ein Konstrukt a priori als erfolgsförderlich einzustufen, seine Effekte teilweise bereits in seine Operationalisierung mit aufzunehmen, um danach seine prädiktive Validität zu bestimmen, ist ein wissenschaftlich fragwürdiges Vorgehen (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Fragt man z.B. Geführte, in welchem Maße Führende "enthusiastisch" über die Zukunft sprechen und eine "begeisternde" Vision kommunizieren, und stellt man anschließend fest, dass eine hohe Zustimmung zu diesen Items hoch mit Enthusiasmus und Begeisterung der Geführten korrelieren, ist der Erkenntnisgewinn relativ gering. Wie könnte es anders sein, als dass eine von Geführten als Enthusiasmus und Begeisterung entfachend wahrgenommene Führung bei den Geführten Enthusiasmus und Begeisterung auslöst? Wenig überraschend ist des Weiteren, dass eine bereits über derart positive und motivierende Effekte konzeptualisierte und operationalisierte Führung mit Erfolgskriterien korreliert. Die grundsätzliche Hypothese, charismatisch-transformationale Führung habe einen leistungs- und zufriedenheitsförderlichen Einfluss, wird dadurch gegenüber einer empirischen Falsifikation immunisiert – wenn sich z.B. herausstellt, dass eine ausstrahlungsstarke Führungskraft die Geführten durch die Kommunikation einer Zukunftsvision nicht inspiriert, dann handelte es sich eben nicht um charismatisch-transformationale Führung, sondern um etwas anderes, da charismatisch-transformationale Führung per definitionem inspiriert und zu außergewöhnlichen Leistungen motiviert.

Die beliebtesten Instrumente zur Messung charismatisch-transformationaler Führung (insbesondere Avolio & Bass, 2004, und Podsakoff et al., 1990) konfundieren wahrgenommene Handlungen mit Zuschreibungen und Effekten der Handlungen.

Van Knippenberg & Sitkin (2013, S. 2) bezeichnen dieses Vorgehen sogar als "fatal flaw". Die aktuell gängige Praxis erscheint als pseudo-empirisch – es bringt wenig, empirisch zu prüfen, was logisch bereits zwingend ist (vgl. Smedslund, 1978). Sinnvoller wäre, charismatisch-transformationale Führung ausschließlich über spezifische, nicht bereits a priori als positiv beschriebene Handlungen zu konzeptualisieren und zu operationalisieren, um anschließend tatsächlich prüfen zu können, mit welchen Effekten sie korreliert (van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Warum nun gerade die vier Komponenten "idealized influence", "inspirational motivation", "intellectual stimulation" und "individualized consideration" Bestandteile der charismatisch-transformationalen Führung sind, wird nicht angemessen erklärt (Bass & Riggio, 2006). Die einzige Gemeinsamkeit scheint zu sein, dass dies besonders effektive Führungsdimensionen sind (Bass & Riggio, 2006). Doch mit der gleichen Begründung ließen sich auch andere Führungsdimensionen wie die Ohio-Kategorien oder sogar "contingent reward" in das übergeordnete Konstrukt der charismatisch-transformationalen Führung mit aufnehmen. In ihrer Meta-Analyse fanden DeRue et al. (2011) eine durchschnittliche Korrelation von $r = .71$ zwischen charismatisch-transformationaler Führung und "consideration". Conger & Kanungo ermittelten eine Korrelation von $r = .73$ zwischen der mittels des MLQ gemessenen transformationalen Führung und partizipativer Führung. Vergleichbar hohe Korrelationen zwischen charismatisch-transformationaler Führung und anderen Führungskonstrukten werden regelmäßig publiziert (z.B. mit "empowering leadership", $r = .63$, Tekleab, Sims, Yun, Tesluk, & Cod, 2008; mit "leader-member exchange", $r = .68$, Hughes, Avey, & Nixon, 2010; oder mit "perceived supervisor support", $r = .68$, Liaw, Chi, & Chuang, 2010). Des Weiteren ist unbefriedigend, dass theoretische Abhandlungen zur charismatisch-transformationalen Führung (z.B. Bass & Riggio, 2006) nicht diskutieren, wie die Dimensionen zusammenwirken. In Frage käme eine additive Verknüpfung der Dimensionen ebenso wie eine multiplikative Verbindung. Auch geklärt werden müsste die Frage, ob es ein Mindestmaß für jede der vier Dimensionen gibt, bei dessen Unterschreitung nicht mehr von charismatisch-transformationaler Führung gesprochen werden sollte. Entscheidungen darüber, welche Dimensionen im Konstrukt der charismatisch-transformationalen Führung eingeschlossen oder ausgeschlossen werden, erscheinen vor dem Hintergrund dieser Probleme als relativ willkürlich und beliebig (van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Darüber hinaus gibt es kein fundiertes theoretisches Modell bezüglich der den Zusammenhang zwischen charismatisch-transformationaler Führung und Erfolgsindikatoren vermittelnden Variablen (Mediatoren). In ihrem Überblicksartikel identifizierten van Knippenberg & Sitkin (2013) mehrere Dutzend teils überlappende, teils sehr unterschiedliche Mediatorvariablen, die in der Literatur vorkommen. Doch völlig unklar ist, ob alle vier Unterdimensionen der transformationalen Führung in der Konzeptualisierung von Bass (Avolio & Bass, 2004; Bass & Riggio, 2006) ihre Wirkung mittels der gleichen oder unterschiedlicher Mediatoren entfalten. Gibt es z.B. spezifische Wirkungen von "inspirational motivation", die sich von spezifischen Wirkungen von "individualized consideration" unterscheiden? Entweder lautet die Antwort ja – was zur Folge hätte, dass man die in der empirischen Forschung gängige Praxis, alle Dimensionen zu einem Gesamtscore "transformationale Führung" zusammenzufassen, aufgeben müsste, um stattdessen fortan die spezifischen Wirkungen der Unterdimensionen zu erforschen. Oder die Antwort lautet nein – in diesem Fall sollte man die in der theoretischen Literatur übliche Unterscheidung zwischen Unterdimensionen aufgeben und sich fortan auf den Kern dessen konzentrieren, was der MLQ und vergleichbare Messinstrumente tatsächlich erfassen (vgl. van Knippenberg & Sitkin, 2013). Ein analoges Problem besteht hinsichtlich der Moderatoren, die die Stärke des Zusammenhangs zwischen charismatisch-transformationaler Führung und Erfolgsindikatoren beeinflussen. Auch hier gibt es mehrere Dutzend Variablen in der Literatur, ohne dass es eine diese Fülle an Konstrukten in sinnvoller Weise strukturierende Theorie gäbe (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Es mangelt an allgemein anerkannten, auf spezifische Kriterien (z.B. Produktivität, Effizienz, Innovation, Zufriedenheit, Absentismus etc.) bezogenen Modellen, die die jeweiligen Mediatoren und Moderatoren der charismatisch-transformationalen Führung (bzw. ihrer Unterdimensionen) spezifizieren. Betrachtet man die vorliegende Literatur, ergibt sich der Eindruck, charismatisch-transformationale Führung hätte alle möglichen (unspezifischen) positiven Wirkungen, die über alle möglichen (unspezifischen) Mediatoren vermittelt werden und dass diese Zusammenhänge unter allen möglichen (unspezifischen) Bedingungen gelten (vgl. van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Der MLQ (Avolio & Bass, 2004) und andere Skalen zur Messung charismatisch-transformationaler Führung (z.B. Podsakoff et al., 1990) sind nicht dazu geeignet, die ihrer Entwicklung zugrunde liegenden theoretischen Überlegungen zur Mehrdimensionalität dieses Führungsstils empirisch zu belegen. Die Interkorrelationen

zwischen den Unterdimensionen liegen regelmäßig im Bereich von $r = .70$ und darüber. Zum großen Teil dürfte dies auf die oben besprochene Vermischung von breiten Verhaltenskategorien mit Zuschreibungen und Effekten der Führung zurückzuführen sein. Bei dieser Befundlage ergibt es jedoch wenig Sinn, weiterhin von Unterdimensionen zu sprechen. Offenbar ist die charismatisch-transformationale Führung in der Form, in der sie in der empirischen Literatur üblicherweise operationalisiert wird (z.B. mittels des MLQ), ein eindimensionales Konstrukt mit einem hohen Cronbachs-Alpha-Reliabilitätskoeffizienten (vgl. van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Ebenso problematisch ist die fehlende empirische Unterscheidungsmöglichkeit zwischen charismatisch-transformationaler Führung und "contingent reward" – in der Meta-Analyse von DeRue et al. (2011) waren diese Faktoren zu $r = .80$ miteinander korreliert. Ähnlich hohe Korrelationen wurden auch für die als Alternativen zum MLQ konzipierten Skalen von Podsakoff et al. (1990) und Conger & Kanungo (1994) festgestellt (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Theoretisch wird die charismatisch-transformationale Führung als Begeisterung und Enthusiasmus entfachende Form der Führung häufig der auf dem Prinzip "Zuckerbrot und Peitsche" basierenden transaktionalen Führung und ihrer wichtigsten Dimension "contingent reward" gegenübergestellt. Ungeachtet der intuitiven Plausibilität einer vermeintlichen Überlegenheit charismatisch-transformationaler Führung gegenüber "contingent reward" zeigt sich, dass mit Hilfe der gängigsten Messinstrumente bezüglich dieser beiden vermeintlichen Gegensätze empirisch keine diskriminante Validität nachgewiesen werden kann.

Angesichts all dieser konzeptuellen und empirischen Probleme schlagen van Knippenberg & Sitkin (2003) sogar vor, den gesamten Forschungsansatz der charismatisch-transformationalen Führung aufzugeben und einen Neustart zu wagen, der auf präziseren Konzeptualisierungen spezifischer Führungsverhaltensweisen basiert. Insgesamt erscheint die von diesen Autoren vorgetragene Fundamentalkritik als gut begründet und berechtigt. Die Idee eines breiten, mehrdimensionalen Konstrukts, das zahlreiche effektive Führungsverhaltensweisen zusammenfasst und mittels eines Verhalten, Zuschreibungen und Effekte konfundierenden Messinstrumentes operationalisiert, sollte aufgegeben werden. Stattdessen sollte sich künftige Forschung auf die Kernideen der charismatisch-transformationalen Führung beschränken und in erster Linie zwei Fragen nachgehen. Erstens der Frage nach der Wirkung des Charismas von Führungskräften (als einer subjektiven Zuschreibung der Geführten). Charisma sollte dabei nicht im Sinne von Weber (1947) oder Bass (1985) als Vorbildhaftigkeit, son-

dem wie in der Alltagssprache üblich als persönliche Ausstrahlung konzeptualisiert werden. (Die Webersche Definition von Charisma mag sich z.B. für die Untersuchung von Religions- oder Sektenführern eignen, nicht jedoch zur Erforschung des Wirkens von Führungskräften auf unterschiedlichen Hierarchieebenen in den unterschiedlichsten Organisationen.) Zweitens wäre es sinnvoll, auf der Verhaltensebene zu untersuchen, welche spezifischen Aspekte der Vermittlung einer Vision (z.B. die Verwendung bildhafter Sprache, die Kommunikation eines über rein materielle Interessen hinausgehenden Sinns der Aufgaben und Ziele, die Betonung langfristiger Chancen bestimmter Handlungsstrategien, der Ausdruck von Zuversicht bezüglich der Erreichbarkeit gemeinsamer Ziele etc.) zu welchen Effekten führen. Bereinigt werden sollte diese künftige Forschung von den derzeit existierenden pseudo-empirischen und in den Items der Messinstrumente manifestierten Vorannahmen, dass Charisma mit ethisch-moralisch vorbildlichem Wirken und die Vermittlung von Visionen mit dem Entfachen von Begeisterung weitgehend gleichgesetzt werden können. Dies würde es endlich auch ermöglichen, das fast schon mit einem Tabu gleichzusetzende beharrliche Ignorieren möglicher negativer Wirkungen von charismatisch-transformationaler Führung zu beenden und sowohl die Chancen als auch die Risiken dieses Führungsstils einer empirischen Überprüfung zugänglich zu machen (vgl. Conger & Kanungo, 1987; Gebert, 2002; Khurana, 2002; Yukl, 2010).

2.7 Neuere Ansätze in der Führungsforschung

Kritik am Paradigma der charismatisch-transformationalen Führung ist nicht neu (siehe z.B. Brown & Keeping, 2005; Yukl, 1999), doch bislang noch nie so umfassend und detailliert und mit so radikalen Konsequenzen vorgetragen worden wie von van Knippenberg & Sitkin (2013). Gleichwohl scheint das Interesse an charismatisch-transformationaler Führung schon seit einigen Jahren etwas nachgelassen zu haben (siehe z.B. Avolio et al., 2009). Manche Autoren versuchen, die Literatur weiterzuentwickeln, indem sie sich auf die wahrscheinlich wichtigste Komponente der charismatisch-transformationalen Führung konzentrieren – die Vermittlung von Visionen mit der Absicht, Geführte über die Gedanken an persönliche materielle Anreize hinaus auf emotionaler Ebene anzusprechen und zu motivieren (siehe z.B. de Luque et al., 2008; Joshi, Lazarova, & Liao, 2009; Stam, van Knippenberg, & Wisse, 2010). Ungeachtet der sicher zum Teil noch verbesserungsfähigen Skalen zur Messung visionärer Führung erscheint dieses Vorgehen als sinnvoll, da es wieder spezifische Füh-

rungsverhaltensweisen anstelle von breiten, abstrakten und kaum befriedigend operationalisierbaren Konstrukten in den Mittelpunkt rückt (vgl. Yukl, 2010; 2012).

Als problematischer erscheinen dagegen Versuche, das breite, theoretisch mehrdimensionale, empirisch jedoch eindimensionale Konstrukt der charismatisch-transformationalen Führung durch andere, ähnlich breite Konstrukte zu ergänzen oder zu ersetzen. Zwei Beispiele hierfür sind die authentische Führung in der Konzeptualisierung von Luthans & Avolio (2003) sowie die ermächtigende Führung ("empowering leadership") in der Konzeptualisierung von Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow (2000). Authentische Führung definieren Luthans & Avolio (2003, S. 243) wie folgt: *"a process that draws from both positive psychological capacities and a highly developed organizational context, which results in both greater self-awareness and self-regulated positive behaviors on the part of leaders and associates, fostering positive self-development."* Diese Definition ist so abstrakt, dass es schwer fällt, sich darunter etwas Konkretes vorzustellen. Walumbwa et al. (2008) zufolge besteht authentische Führung aus vier Komponenten: einer ausgewogenen, objektiven Auswertung von Informationen vor dem Treffen von Entscheidungen; einer internalisierten moralischen Perspektive, die dem eigenen Handeln eine Richtung vorgibt; Transparenz in zwischenmenschlichen Beziehungen, sodass gegenüber anderen das eigene authentische Selbst präsentiert wird, Informationen geteilt und Emotionen angemessen ausgedrückt werden; sowie Selbst-Aufmerksamkeit ("self-awareness") im Sinne der bewussten Auseinandersetzung mit eigenen Stärken, Schwächen und weltanschaulichen Überzeugungen. Auch hier wäre ähnlich wie bei der charismatisch-transformationalen Führung zu fragen, wie die vier Komponenten zusammenhängen bzw. zusammenwirken (additiv? multiplikativ? im Sinne von Mindestausprägungen je Unterdimension?).

Das gleiche gilt für die ermächtigende Führung im Sinne von Arnold et al. (2000). Im Kern geht es bei der ermächtigenden Führung um das Übertragen von Macht und Verantwortung auf die Geführten und darum, als Führungskraft im Bedarfsfall Ressourcen bereitzustellen, damit die Geführten ihre Aufgaben selbständig erledigen können (Manz & Sims, 1987; Stewart, 2006). Arnold et al. (2000) haben diese Grundüberlegungen jedoch beträchtlich erweitert zu einem aus fünf Unterdimensionen ("leading by example", "participative decision-making", "coaching", "informing" und "showing concern/interacting with the team") bestehenden breiten, übergeordneten Konstrukt, das mittels einer 38 Items enthaltenden Skala gemessen

werden soll. Interessanterweise wird dabei die Übertragung von Macht und Verantwortung gar nicht direkt erfasst. Stattdessen geht es in den meisten Items um Führungsverhalten, das entweder Aspekte erfasst, die von klassischen Führungsdimensionen praktisch nicht zu unterscheiden sind und somit wohl ein Beispiel für das "Alter-Wein-in-neuen-Schläuchen"-Phänomen darstellen (dies gilt z.B. für partizipative Führung, die im Rahmen der "Path-Goal Theory" eine wesentliche Rolle spielt [House, 1971] und die Unterdimension "showing concern/interacting with the team", die mit der Ohio-Kategorie "consideration" praktisch identisch ist); sich auf Aspekte bezieht, die womöglich besser als alleinstehende Konstrukte untersucht werden sollten (dies gilt z.B. für "Coaching"; vgl. Yukl, 2012); oder aber Aspekte betrifft, deren Bezug zur Kernidee der ermächtigenden Führung nicht unmittelbar einleuchtend erscheint (dies gilt insbesondere für "leading by example" mit Items wie "works as hard as he/she can" oder "works as hard as anyone in my work group").

Yukl (2012, S. 77) weist darauf hin, dass die Untersuchungen des Einflusses sehr breiter Kategorien (wie den oben dargestellten) in der Regel schwächere Effekte finden und/oder wesentlich schwerer interpretierbar sind als Studien, die sich auf den Einfluss sehr viel spezifischerer Führungsverhaltensweisen beziehen. Statt nach abstrakten Patentrezepten zu suchen und ganz allgemein zu postulieren, charismatisch-transformationale, authentische und/oder ermächtigende Führung sei grundsätzlich effektiv und solle daher in möglichst allen Kontexten zur Anwendung kommen, würde die Führungsforschung wahrscheinlich sehr viel mehr von spezifischeren Ansätzen profitieren. Zum Beispiel könnte man ausgehend von einem bestimmten Kontext und/oder den jeweils interessierenden Kriteriumsvariablen überlegen, welche spezifischen Führungsverhaltensweisen unter diesen Gegebenheiten als besonders zielführend erscheinen (vgl. Gebert, 2002). Darüber hinaus wäre es sinnvoll, den Forschungsfokus auf eng umgrenzte und konzeptionell klare Führungsverhaltensweisen zu richten, um diese zunächst bezüglich ihrer Haupteffekte sowie Mediatoren und Moderatoren zu untersuchen und anschließend auch Kombinationen und Wechselwirkungen zwischen diesen spezifischen Dimensionen zu erforschen (vgl. Yukl, 2012).

2.8 Fazit

Wie in den Abschnitten 2.3 bis 2.7 dargestellt, gibt es derzeit eine Reihe von Problemen in der Führungsforschung. Konstrukte sind häufig mit erheblichen konzeptuellen Schwächen belastet und suboptimal operationalisiert. Dadurch, dass viele

Konstrukte relativ abstrakt sind (dies gilt z.B. nicht nur für charismatisch-transformationale, authentische und ermächtigende Führung, sondern auch für breite Kategorien wie beziehungs- und aufgabenorientierte Führung bzw. "consideration" und "initiating structure"), lassen sich auf theoretischer Ebene durchaus distinkte Variablen empirisch aufgrund von sehr hohen Interkorrelationen in vielen Fällen kaum angemessen unterscheiden. Hinzu kommt, dass unterschiedliche Ansätze jeweils eigene Literaturzweige hervorgebracht haben, die untereinander kaum verbunden sind. Yukl (2010, S. 491) spricht in diesem Zusammenhang von einer "*prevailing pattern of segmentation in research on leadership over the past 50 years*". Dabei würde eine Integration unterschiedlicher Ansätze viele wichtige Erkenntnisse liefern können. Zum Beispiel behaupten Bass & Riggio (2006, S. 11-12), transformationale Führung könne entweder direktiv oder partizipativ sein und je nach Situation müsse eine transformationale Führungskraft ihren Stil anpassen. Dieser überaus interessanten Überlegung wurde bislang jedoch empirisch nicht weiter nachgegangen – was mit Hilfe der gängigen Messinstrumente auch schwierig erscheint.

Die in den letzten Jahren entwickelten Integrationsversuche sind häufig kaum mehr als Taxonomien (siehe z.B. Yukl, 2012) oder sehr allgemeine Modelle wie jenes von DeRue et al. (2011), bei der es sich ebenfalls um eine Taxonomie handelt, die durch die Annahme strukturiert wurde, Führungsverhaltensweisen würden den Zusammenhang zwischen Führungseigenschaften und Erfolgskriterien vermitteln. Wie weiter oben bereits erwähnt stellt sich daher die Frage, wie die Führungsforschung künftig weiterentwickelt werden könnte. Ein sicher viel versprechender Ansatz besteht darin, die etablierten Konstrukte im Hinblick auf ihre Konzeptualisierung und Operationalisierung zu verbessern. Statt auf breiten, übergeordneten Konstrukten sollte der Fokus dabei auf spezifischen Führungsverhaltensweisen liegen, die klar voneinander abgrenzbar sind, sodass auch Kombinationen und Wechselwirkungen dieser Verhaltensweisen (und somit eine Integration bislang weitgehend unverbundener Traditionen innerhalb der Führungsforschung) empirisch untersucht werden könnten (Yukl, 2012; vgl. auch van Knippenberg & Sitkin, 2013). Das Potenzial eines solchen Vorgehens für die Untersuchung der bestmöglichen Bewältigung zunehmend komplexer werdender Führungsaufgaben soll an dieser Stelle explizit gewürdigt werden.

In der vorliegenden Arbeit steht jedoch ein anderer Ansatz zur Weiterentwicklung der Führungsforschung im Vordergrund. Der Ausgangspunkt des in den nachfolgenden Kapiteln dargestellten Ansatzes sind die in der Einleitung dargestellten zu-

nehmend komplexeren Herausforderungen, die sich Führenden stellen, und die Annahme, dass der Umgang mit steigender Komplexität auch eine Auseinandersetzung mit sich daraus ergebenden Widersprüchen, Gegensätzen und Paradoxien erfordert. Im Hinblick auf diese Anforderungen bietet die derzeitige Führungsliteratur keine angemessenen Antworten. Die allgemeine Empfehlung, in hohem Maße eine charismatisch-transformationale Führung zu praktizieren, vermag in diesem Zusammenhang nicht zu befriedigen. Gleiches gilt für andere übergeordnete Konstrukte oder auch die Kontingenztheorien, die von einem "Entweder-oder"-Denken geprägt sind. Im nächsten Kapitel werden daher zunächst die bezüglich des Umgangs mit Gegensätzen und Paradoxien bereits existierenden Ansätze skizziert, auf denen das anschließend in Kapitel 4 dargestellte Modell und die in Kapitel 5 vorgestellte empirische Studie basieren. Diese Ansätze stellen eine in der Organisationsforschung bereits etablierte (vgl. Smith & Lewis, 2011; Raisch & Birkinshaw, 2008), in der Führungsliteratur bislang jedoch noch nicht vollzogene Hinwendung zu einem "Sowohl-als-auch"-Denken dar, dem eine ausgewogene Betrachtung der Chancen und Risiken von Maßnahmen ebenso zugrunde liegt wie die Annahme, dass scheinbare Gegensätze oftmals in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen.

3. Aktuelle Ansätze zum Umgang mit Paradoxien

In der auf die Analyseebene Organisation bezogenen Literatur beschäftigen sich Autorinnen und Autoren seit den 1960er Jahren mit der Frage, wie sich die mit zunehmender Komplexität einhergehenden Herausforderungen meistern lassen. Zum Beispiel analysierten seinerzeit Burns & Stalker (1961) den Einfluss der Dynamik des Umfeldes und kamen zu der Schlussfolgerung, dass Organisationen, die regelmäßig neue Produkte entwickeln müssen und in einem dynamischen Umfeld agieren, eher organisch aufgestellt sein sollten (z.B. durch flexible Organisationsstrukturen und dezentralisierte Entscheidungsprozesse), während Organisationen, die vorwiegend auf bewährte und sich im Laufe der Jahre nur geringfügig ändernde Produkte setzen und deren Umwelt relativ stabil ist, eher mechanistisch sein sollten (z.B. durch verbindliche Vorgaben und Regelwerke, klare hierarchische Strukturen und zentralisierte Entscheidungsprozesse). In den 1970er Jahren wurde dann allmählich die Annahme entwickelt, dass organisationaler Erfolg womöglich von einer gleichzeitigen Förderung von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit einerseits und Stabilität und Effizienz andererseits abhängig sei (siehe z.B. Duncan, 1976, der den Begriff der "Ambidextrie" in die Literatur einführte).

Diesem Ansatz gelang in den 1990er Jahren der Durchbruch, insbesondere durch die einflussreichen Schriften von March (z.B. 1991) und etwas später Tushman & O'Reilly (z.B. 1996), denen zufolge die organisationale Wettbewerbsfähigkeit eine dynamische Balance aus "Exploitation" und "Exploration" voraussetze. Exploitation ist dabei die effiziente Nutzung bereits vorhandener Kompetenzen, während sich Exploration auf die kreative Entwicklung neuer Kompetenzen, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen bezieht. Organisationen, die einseitig die Exploitation betonen, können womöglich kurzfristig profitabel sein. Ihnen mangelt es jedoch an langfristiger Überlebensfähigkeit, da sie auf Veränderungen der Märkte oder Kundenwünsche sowie auf die Konsequenzen der Einführung neuer Technologien nicht angemessen reagieren können. Im Gegensatz dazu mögen Organisationen, die einseitig die Exploration betonen, viele kreative Ideen generieren und das Potenzial für innovative Produkte besitzen. Es fehlt ihnen jedoch an der Stabilität, Effizienz und Profitabilität in der Gegenwart, um die von ihnen entworfene Zukunft auch realisieren zu können. Stark vereinfacht ausgedrückt sichert Exploitation somit die gegenwärtige und Exploration die künftige Wettbewerbsfähigkeit.

Vor diesem Hintergrund haben sich zahlreiche Autorinnen und Autoren in den letzten 20 Jahren mit der Frage beschäftigt, wie es Organisationen gelingen kann, multiple und teilweise gegensätzliche Ziele gleichzeitig zu verfolgen (siehe z.B. Andriopoulos & Lewis, 2009; Dougherty, 1992; Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010; Farjoun, 2010; Leonard-Barton, 1992; Lewis, 2000; Raisch & Birkinshaw, 2008; Schreyögg & Sydow, 2010; Sheremata, 2000; Smith & Lewis, 2011). In der Regel wurden dabei jeweils Spannungen zwischen Gegensätzen untersucht – z.B. neben Exploitation vs. Exploration die Gegensatzpaare Effizienz vs. Flexibilität, Stabilität vs. Veränderung, Kollektiv vs. Individuum, Profit vs. soziale Verantwortung, Zentralisierung vs. Dezentralisierung, Kooperation vs. Wettbewerb, kurzfristiges vs. langfristiges Denken oder die teils widersprüchlichen Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder einer Organisation (für eine Übersicht siehe z.B. Smith & Lewis, 2011). Einige dieser Ansätze werden nachfolgend kurz skizziert – zunächst der Ambidextrie-Ansatz (Raisch & Birkinshaw, 2008), anschließend das eine Integration all dieser Ansätze anstrebende Paradox-Modell von Smith & Lewis (2011) sowie Ansätze, die sich direkt auf das in der vorliegenden Arbeit im Mittelpunkt stehende Thema – die Führung von Teams – beziehen lassen.

3.1 Das Konzept der Ambidextrie

Organisationale Ambidextrie wird definiert als die Fähigkeit, effizient in der Bewältigung der gegenwärtigen operativen Anforderungen und gleichzeitig gegenüber Veränderungen des Umfeldes anpassungsfähig zu sein (Raisch & Birkinshaw, 2008, S. 375). Um diese Fähigkeit zu entwickeln, müssen Organisationen mit internen Spannungen und Widersprüchen umgehen. Es gibt mehrere Vorschläge, wie dieses Ausbalancieren von Gegensätzen gelingen kann. Eine Möglichkeit besteht in der strukturellen und räumlichen Trennung – die Bewältigung zweier gegensätzlicher Anforderungen (z.B. Exploration und Exploitation) wird dabei auf unterschiedliche organisationale Einheiten übertragen (Gibson & Birkinshaw, 2004). Während einige Einheiten mit der Exploration beauftragt werden und somit Fluidität, Flexibilität, Kreativität, Lernen und Improvisation für sie im Vordergrund stehen, geht es in anderen Einheiten um Exploitation und die bestmögliche Nutzung vorhandener Kernkompetenzen. Zu diesem Zweck werden in diesen Einheiten Routinen, klare Aufgaben, Rollenzuweisungen und Hierarchien sowie Kontrollmechanismen etabliert, die die Effizienz optimieren sollen. Mit anderen Worten: Für manche organisationale Einhei-

ten ist Innovation, für andere Einheiten dagegen Effizienz das maßgebliche Kriterium. Diese Idee der strukturellen Ambidextrie ist vor allem mit zwei Problemen behaftet (Schreyögg & Sydow, 2010). Zum einen stellt sich die Frage, wie eine Integration zwischen diesen Einheiten erfolgen soll. Die strikte Trennung der Orientierung erschwert die Koordination und Zusammenarbeit zwischen diesen heterogenen Einheiten mit grundlegend unterschiedlichen Prioritäten. Darüber hinaus darf bezweifelt werden, ob es realistisch ist, dass manche Einheiten sich nicht an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen und nicht innovativ sein müssen, während andere vollkommen flexibel sind und keinerlei organisationalen Restriktionen unterliegen (Gebert et al., 2010; Schreyögg & Sydow, 2010). Letztlich verschiebt die strukturelle Ambidextrie (Gibson & Birkinshaw, 2004) das Problem des Ausbalancierens von Gegensätzen lediglich von der Ebene der Gesamtorganisation auf die Ebene organisationaler Einheiten, ohne wirklich eine Lösung zum Umgang mit diesen Herausforderungen anzubieten (Schreyögg & Sydow, 2010).

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Exploration (bzw. Kreativität und Flexibilität gegenüber sich verändernden Rahmenbedingungen) zeitlich von der Exploitation (Stabilität und Effizienz) zu trennen. Diese Idee der temporalen Separation entspricht dem klassischen Modell organisationaler Veränderungsprozesse nach Lewin (1947), das von drei Phasen ausgeht: "Unfreezing", "Change/Transition" und "Freezing". Phasen des Aufbrechens alter Routinen und Denkmuster gehen somit über in Phasen der Veränderungen und Entwicklung neuer Schemata und Handlungsmuster, an die sich dann Phasen der Stabilität und festen Etablierung der neuen Ordnung anschließen. Die Idee der temporalen Ambidextrie kann sich entweder auf die Gesamtorganisation oder kleinere organisationale Einheiten beziehen. (Auch eine Kombination mit struktureller Ambidextrie ist möglich). Auch hier stellt sich jedoch die Frage, ob diese Vorstellungen realistisch sind. Die meisten Organisationen müssen sich permanent an sich verändernde Umweltgegebenheiten anpassen. Sie müssen daher zu jeder Zeit flexibel sein. Gleichzeitig müssen sie in diesen Phasen der Anpassung auch stets stabil und effizient arbeiten (Raisch & Birkinshaw, 2008). Analoges gilt für organisationale Einheiten wie z.B. Forschungs- und Entwicklungsteams (F&E-Teams). Diese Teams müssen im Rahmen von Innovationsprozessen während der Ideengenerierung auch bereits die Ideenimplementierung mit berücksichtigen; umgekehrt sollten sie während der Ideenimplementierung weiterhin Ideen generieren, um die ursprünglichen Ideen weiter zu optimieren und ihre effektive und effiziente Umsetzung

zu ermöglichen (Gebert et al., 2010). Die temporale Ambidextrie erscheint damit ebenso wie die strukturelle Ambidextrie als zu reduktionistisch und realitätsfern, um eine angemessene Lösung für die Erfordernis des dynamischen Ausbalancierens von Gegensätzen darstellen zu können.

Ein dritter Vorschlag besteht darin, einen organisationalen Kontext zu schaffen, der es den handelnden Individuen ermöglicht, gegensätzliche Anforderungen gleichzeitig anzugehen ("contextual ambidexterity"; Gibson & Birkinshaw, 2004). Durch eine entsprechende Gestaltung der Organisationsstruktur und Organisationskultur soll damit auf der individuellen Handlungsebene die Kompetenz des Ausbalancierens von Gegensätzen ("behavioral ambidexterity") entwickelt werden. Diese grundsätzliche Idee der Gleichzeitigkeit erscheint viel versprechend und ist von verschiedenen Autorinnen und Autoren in unterschiedlicher Weise aufgegriffen, präzisiert und weiterentwickelt worden (siehe z.B. Eisenhardt et al., 2010; Gebert et al., 2010; Schreyögg & Sydow, 2010). Zum Beispiel schlagen Schreyögg & Sydow (2010) vor, das Ausbalancierung gegensätzlicher Prozesse als eine Meta-Funktion aufzufassen, die eine ständige Reflexion des aktuellen Balance-Zustandes erfordert, sodass regelmäßig Nachjustierungen zur Sicherstellung des Erhalts dieses dynamischen Gleichgewichts vorgenommen werden können. Eisenhardt et al. (2010) diskutieren kognitive Prozesse, die Führungskräften höherer Hierarchieebenen ein "Sowohl-als-auch"-Denken ermöglichen und Einseitigkeiten im Denken und Handeln vorbeugen.

Insgesamt ist die Literatur zur organisationalen Ambidextrie noch recht uneinheitlich – Unklarheiten und Diskrepanzen bestehen bezüglich der Terminologie und der Schwerpunkte, die unterschiedliche Autorinnen und Autoren setzen (Raisch & Birkinshaw, 2008). Es gibt empirische Belege dafür, dass organisationale Ambidextrie in einem positiven Zusammenhang mit Unternehmensergebnissen steht (siehe z.B. Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004). Dennoch existiert derzeit kein Konsens in der Literatur, wie Ambidextrie bestmöglich konzeptualisiert und operationalisiert werden sollte.

3.2 Ansätze zum Umgang mit Paradoxien

Die Literatur zur organisationalen Ambidextrie ist Teil einer noch umfassenderen Literatur, die sich grundsätzlich mit dem Ausbalancieren von Spannungen zwischen gegensätzlichen Prozessen und Anforderungen beschäftigt. Smith & Lewis (2011) haben diese überaus breite und heterogene Literatur zusammengefasst und

versucht, im Rahmen eines integrativen Paradox-Modells zu strukturieren. Diese Autorinnen gehen davon aus, dass "Entweder-oder"-Denken zwar kurzfristigen Erfolg ermöglichen kann, langfristiger und nachhaltiger organisationaler Erfolg jedoch die Herstellung und Beibehaltung eines dynamischen Gleichgewichts zwischen zahlreichen immer wiederkehrenden Spannungen zwischen Gegensätzen erfordert. In diesem Sinne schlagen Smith & Lewis (2011) daher vor, die Paradox-Perspektive als Alternative zu existierenden Kontingenztheorien aufzufassen, da es in Letzteren darum geht, die Rahmenbedingungen zu untersuchen, unter denen eine Entscheidung zugunsten einer bestimmten Alternative (z.B. Zentralisierung) getroffen werden sollten, die gleichzeitig eine Entscheidung *gegen* die jeweils entgegengesetzte Alternative (z.B. Dezentralisierung) darstellt.

Diese Autorinnen unterscheiden zwischen drei Formen organisationaler Spannungen: Dialektische Spannungen sind solche, bei denen widersprüchliche Elemente (These und Antithese) durch eine Integration (Synthese) aufgelöst werden können. Dilemmata sind Spannungen, bei denen zwei Alternativen zur Auswahl stehen, die jeweils mit Vor- und Nachteilen verbunden sind. Dilemmata werden zu Paradoxien, wenn Entscheidungen zugunsten einer Alternative nur temporär sein können und die Spannungen somit erneut auftreten. Paradoxien definieren Smith & Lewis (2011, S. 382) als "*contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time*". Betrachtet man ohne Berücksichtigung des Kontextes nur die Abgrenzung zwischen Gegensätzen, erscheinen diese als unterschiedlich, inkonsistent und widersprüchlich. Nimmt man hingegen eine erweiterte Perspektive ein, die auf das ganze System (z.B. die Organisation in ihrem jeweiligen Umfeld) gerichtet ist, wird klar, dass der Erfolg des Systems von Synergien zwischen diesen Gegensätzen abhängt. Paradoxien sind somit Spannungen zwischen Gegensätzen, die scheinbar widersprüchlich, tatsächlich jedoch komplementär sind.

Der Unterschied zwischen dialektischen und dilemmatischen Spannungen einerseits und Paradoxien andererseits besteht somit darin, dass letztere letztlich nie aufgelöst werden können. Dialektische oder dilemmatische Spannungen sind dagegen tendenziell temporär. Zum Beispiel stehen Organisationen häufig vor der Entscheidung, ob sie die Produktion im eigenen Unternehmen belassen oder damit andere Firmen beauftragen sollen ("Make-or-buy"). Dies ist ein Dilemma, da beide Alternativen Vor- und Nachteile haben. In diesem Fall wird es jedoch schwierig sein, beide Alternativen umzusetzen. Durch die Entscheidung zugunsten einer Alternative wird

die existierende Spannung zunächst aufgelöst. Paradoxien hingegen sind Spannungen, die grundsätzlich nicht aufgelöst werden können. Maßnahmen, die die Stabilität und Effizienz fördern, sollten keine Entscheidungen *gegen* Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sein: Diese Maßnahmen machen stattdessen ihrerseits Maßnahmen erforderlich, die diese Gegensätze ebenfalls fördern (Smith & Lewis, 2011). Gemäß dieser Paradox-Perspektive geht es demnach stets um ein dynamisches Äquilibrium: wird nur ein Aspekt eines Gegensatzpaares gefördert, besteht die Gefahr eines Ungleichgewichts; Gegensätze müssen daher tendenziell gleichzeitig und gleichmäßig gefördert werden, da jeder Aspekt den potenziellen negativen Sekundäreffekten der Förderung seines gegensätzlichen Aspektes entgegenwirkt (vgl. Gebert et al., 2010; siehe auch Abschnitt 3.3).

Smith & Lewis (2011) entwickeln eine Taxonomie von Spannungen zwischen Gegensätzen in Organisationen, die sie in vier übergeordnete Kategorien einteilen: Zugehörigkeit ("Belonging"; hier geht es um Spannungen zwischen Individuum und Kollektiv sowie zwischen unterschiedlichen Werten, Rollen und sozialen Identitäten), Lernen ("Learning"; diese Kategorie beinhaltet Spannungen zwischen dem Streben nach Veränderung, Erneuerung, Anpassung und Innovation einerseits und dem Streben nach Konsistenz und dem Erhalt des Status Quo andererseits), Organisieren ("Organizing"; dies betrifft Spannungen zwischen Wettbewerb und Kooperation, Freiheiten und Freiheitsbegrenzungen, Flexibilität und Kontrolle) sowie Leistung ("Performing"; hier geht es um Spannungen zwischen unterschiedlichen Leistungskriterien und widersprüchlichen Zielen, die von verschiedenen Stakeholdern an die Organisation herangetragen werden). Diese Kategorien sind in Abbildung 1 dargestellt. Laut Smith & Lewis (2011) gibt es sowohl Spannungen innerhalb dieser Kategorien als auch zwischen den Kategorien (zum Beispiel gibt es zwischen den Kategorien "Learning" und "Performing" Spannungen zwischen dem Aufbau neuer zukunftssträchtiger Kompetenzen einerseits und der Sicherstellung einer hohen Leistungsfähigkeit in der Gegenwart andererseits). Das Modell ist explizit als Mehr-Ebenen-Modell konzipiert. Dadurch kann es auch zu Spannungen zwischen verschiedenen Analyseebenen kommen (z.B. organisationalen Anpassungs- und Veränderungsprozessen einerseits und dem individuellen Wunsch nach Erhalt eines konsistenten und stabilen Selbstkonzepts und Rollenverständnisses andererseits).

Smith & Lewis beschreiben des Weiteren, wie der Umgang mit diesen Spannungen entweder eine positive oder eine negative Dynamik ("virtuous" und "vicious

cycles) in Gang setzen kann. Dabei diskutieren sie Variablen auf der individuellen Ebene und auf der Organisationsebene, nicht jedoch auf der Teamebene. Die Entwicklung eines "Sowohl-als-auch"-Denkens und kontinuierliche Bemühungen um den Erhalt eines dynamischen Äquilibrium zwischen zahlreichen Gegensätzen sind laut Smith & Lewis (2011) letztlich der Schlüssel zu langfristigem (nachhaltigem) Erfolg.

<p>Lernen::Zugehörigkeit Spannungen zwischen dem Bedürfnis nach Anpassung und Veränderung und dem Wunsch nach einem stabilen Selbstkonzept und Lebensentwurf</p>	<p>Lernen Bestrebungen nach Anpassung, Veränderung und Innovation fördern Spannungen zwischen der Fortführung und der Aufgabe der Vergangenheit</p>	<p>Lernen::Organisieren Organisationale Routinen und Kompetenzen benötigen einerseits Stabilität, Klarheit und Effizienz und andererseits Dynamik, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit</p>
<p>Zugehörigkeit Identitätsbezogene Spannungen zwischen dem Individuum und dem Kollektiv sowie zwischen gegensätzlichen Werten, Rollen und Mitgliedschaften</p>	<p>Zugehörigkeit::Organisieren Spannungen zwischen dem Individuum und dem Kollektiv</p> <p>Lernen::Leistung Der Aufbau von Kompetenzen für die Zukunft vs. Sicherstellung des Erfolges in der Gegenwart</p>	<p>Organisieren Beim Strukturieren und Führen kommt es zu Spannungen zwischen Kooperation und Wettbewerb, Ermächtigung und Vorgaben sowie Kontrolle und Flexibilität</p>
<p>Leistung::Zugehörigkeit Spannungen zwischen individuellen Zielen und Identitäten einerseits und sozialen und beruflichen Anforderungen andererseits</p>	<p>Leistung Pluralität fördert das gleichzeitige Verfolgen multipler und gegensätzlicher Ziele, da unterschiedliche Stakeholder unterschiedliche Schwerpunkte setzen</p>	<p>Leistung::Organisieren Zusammenspiel zwischen Mitteln und Zwecken, Forderungen der Belegschaft vs. Forderungen der Kundschaft sowie hohem Commitment vs. hoher Leistung</p>

Abbildung 1: Smith & Lewis' Kategorisierung organisationaler Spannungen. (Adaptiert aus: Smith & Lewis, 2011.)

Die Vorteile dieses Modells liegen darin, dass es auf klaren Begriffsbestimmungen basiert und eine Grundlage ermöglicht für eine Integration der mehrere Analyseebenen betreffenden Literatur bezüglich Spannungen zwischen Gegensätzen. Auch die organisationale Ambidextrieliteratur lässt sich in das Modell gut einordnen. Allerdings geht Smith & Lewis' (2011) dynamisches Äquilibriummodell nicht explizit auf die Herausforderungen ein, die sich hinsichtlich der Führung von Teams stellen. Dies war jedoch auch nicht der Anspruch der Autorinnen. Paradox-Perspektiven sind erst noch dabei, sich zu einem einheitlichen Forschungsparadigma zu entwickeln (siehe auch Raisch & Birkinshaw, 2008), das als Alternative zu einseitigen und linearen ("entweder-oder-") Kontingenztheorien dienen kann. Smith & Lewis' (2011) Modell eignet sich in diesem Sinne als Ausgangspunkt für die Entwicklung spezifischer Mo-

delle, die eine Paradox-Perspektive einnehmen und umgrenzte Fragestellungen auf bestimmten Analyseebenen (oder auch zwischen verschiedenen Ebenen) untersuchen. Das in der vorliegenden Arbeit im Mittelpunkt stehende Thema ist die Führung von Teams. Im nachfolgenden Abschnitt werden daher Ansätze skizziert, die unter Einnahme einer Paradox-Perspektive diskutiert haben, wie es Führenden gelingen kann, Gegensätze auszubalancieren und welche Besonderheiten sich dabei auf der Analyseebene Team ergeben.

3.3 Paradox-Ansätze zur Führung von Individuen und Teams

Wie oben bereits erwähnt beziehen sich die meisten Ansätze zum Umgang mit scheinbaren Gegensätzen, die tatsächlich jedoch in einem komplementären Verhältnis zueinander stehen, auf die Analyseebene Organisation. Auch wenn die Notwendigkeit, diese Perspektive auch auf nachgelagerte Analyseebenen zu beziehen, regelmäßig anerkannt wird (siehe z.B. Schreyögg & Sydow, 2010; Smith & Lewis, 2011), gibt es diesbezüglich weitaus weniger Theorie und kaum Empirie.

Robert Quinn und Kollegen (z.B. Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995; Quinn, 1988) haben ein auf zwei Dimensionen (intern – extern sowie Stabilität/Kontrolle – Flexibilität) basierendes Modell entwickelt, dem zufolge Führende unterschiedliche, teils gegensätzliche Rollen auszufüllen haben, die sich entlang der beiden Dimensionen einordnen lassen: dabei sind "coordinator" und "monitor" interne, stabilitätssichernde Rollen, "facilitator" und "mentor" interne, flexibilitätsorientierte Rollen, "innovator" und "broker" externe, flexibilitätsfördernde Rollen und "producer" sowie "director" externe, auf Stabilität bedachte Rollen (siehe Abbildung 2). Die Grundannahme dieses "Competing Values Framework" (CVF) besagt, dass erfolgreiche Führung davon abhängt, in welchem Maße es einer Führungskraft gelingt, alle Rollen gleichermaßen gut auszufüllen. Für Führungskräfte gilt es also laut diesem Modell, nicht einseitig Flexibilität *oder* Stabilität bzw. Kontrolle zu betonen, sondern beides gleichzeitig. Ebenso sollte gleichzeitig *sowohl* ein interner *als auch* ein externer Fokus eingenommen werden. Das Ausmaß, indem diese gleichzeitige Erfüllung mehrerer Rollen gelingt, wird als Verhaltenskomplexität (Denison et al., 1995) bzw. als ganzheitliche Führung (Gebert, 2002) bezeichnet. Für die Hypothese, dass die in diesem Sinne definierte Verhaltenskomplexität positiv mit Erfolgsindikatoren korreliert, gibt es auch empirische Belege (Denison et al., 1995).

Das ursprüngliche, noch relativ komplexe Modell mit acht unterschiedlichen Rollen wurde von Hooijberg (1996) reduziert auf vier Grundfunktionen der Führung. Dabei wurden jeweils zwei Rollen aus dem Quinn-Modell zusammengefasst: eine personenorientierte Führungsfunktion (interner Fokus – Flexibilität), eine adaptive Führungsfunktion (externer Fokus – Flexibilität), eine aufgabenorientierte Führungsfunktion (externer Fokus – Kontrolle) sowie eine stabilitätsorientierte Führungsfunktion (interner Fokus – Kontrolle). Bei diesem vereinfachten Modell fällt die Ähnlichkeit zur Idee des "High-High Leadership" von Blake & Mouton (1964; 1982) auf. Durch die Ergänzung der Annahme, Führungskräfte müssten sowohl in hohem Maße personenorientiert als auch aufgabenorientiert führen, durch die Annahme, Führungskräfte müssten *zusätzlich* auch noch in hohem Maße sowohl adaptionsorientiert und stabilitätsorientiert führen, sind diese Überlegungen von Hooijberg (1996) somit ein um ein weiteres Gegensatzpaar erweitertes "High-High Leadership"-Modell.

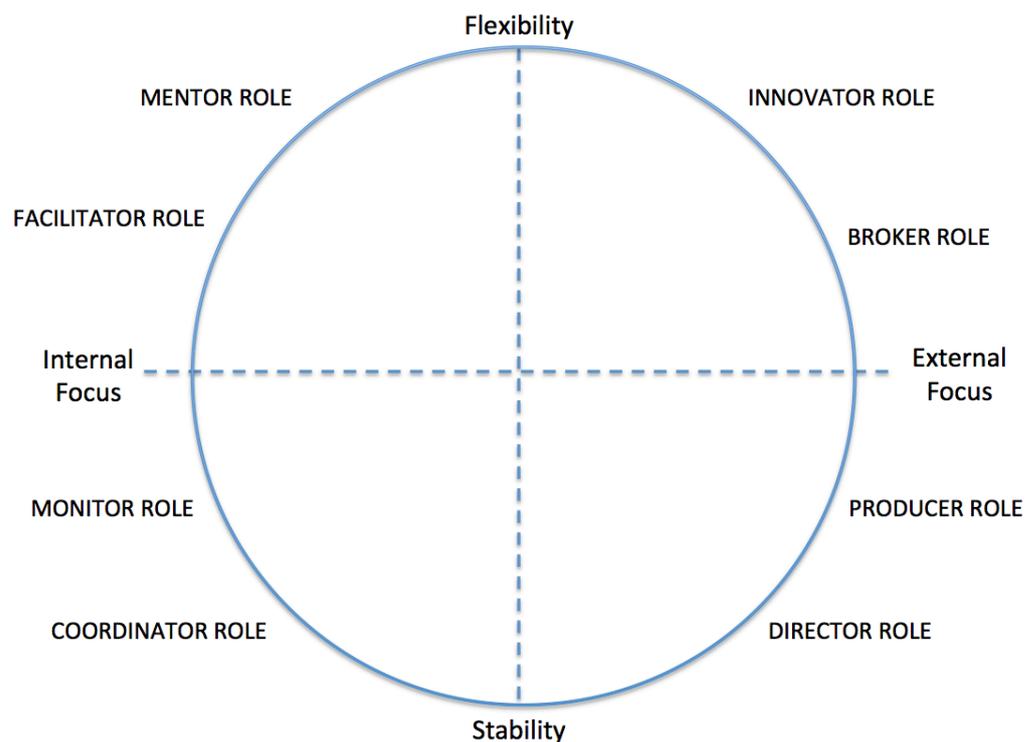


Abbildung 2: Quinns Modell der Führungsrollen. (Quelle: Denison et al., 1995.)

Das große Verdienst des CVF in seinen verschiedenen Varianten ist die Einführung der Idee des paradoxen Spannungsverhältnisses zwischen gegensätzlichen, letztlich jedoch komplementären Anforderungen in die Führungsliteratur. Während

sich die in den Abschnitten 3.1 und 3.2 dargestellten Ansätze vorwiegend auf relativ hoher Abstraktionsebene mit der Analyseebene Organisation beschäftigen, ist das CVF ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, aus dem sich für Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen praktische Handlungsimplicationen ableiten lassen. Die Stärke des Ansatzes ist somit sein Grundgedanke: Kein "Entweder-oder", sondern ein "Sowohl-als auch"; keine einseitige Beschränkung auf einzelne Rollen, sondern ein breites Spektrum an Führungsverhaltensweisen, das der Vielfalt und Komplexität der Anforderungen gerecht wird. Dennoch ist dieser Ansatz nicht ohne Schwächen. Zum Beispiel ist nach wie vor nicht endgültig geklärt, wie viele und welche Rollen Führungskräfte tatsächlich ausfüllen müssen. Die Anzahl der Rollen schwankt in der Regel zwischen vier (Hart & Quinn, 1993; Hoojberg, 1996) und acht (Denison et al., 1995) und auch bezüglich des Inhalts gibt es unterschiedliche Vorschläge, deren Nützlichkeit sich jeweils auch empirisch belegen ließ. Zum Beispiel schlugen Hart & Quinn (1993) folgende vier Rollen vor: "vision setter", "motivator", "analyzer" und "task master". In der neuesten Variante des CVF (Cameron, Quinn, DeGraff, & Thakor, 2007; siehe Abbildung 3) gibt es zwei zusätzliche Dimensionen: "break-through vs. incremental" sowie "short-term performance vs. long-term development" und vier neu definierte Führungsaufgaben: "collaborate" ("do things together"), "create" ("do things first"), "compete" ("do things fast") und "control" ("do things right"). Insbesondere mit der neu aufgenommenen Führungsaufgabe "collaborate" wird damit im CVF der zunehmenden Bedeutung von Teamarbeit Rechnung getragen. Im Gegensatz dazu hatten sich bisherige Modelle, die auf der Paradox-Perspektive basieren, kaum mit den Besonderheiten des Teamkontextes auseinandergesetzt – mit Ausnahme der Ansätze aus der Forschungsgruppe von Diether Gebert (Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011).

Gebert et al. (2010) beschäftigen sich mit der Frage, wie die Kombination gegensätzlicher Handlungsstrategien die Leistung von komplexe (und innovative) Aufgaben bearbeitenden Teams fördert. Die Leistung wird dabei definiert als Funktion von sowohl Wissensgenerierung als auch Wissensimplementierung (vgl. Sheremata, 2000). Gebert et al. (2010) gehen jedoch davon aus, dass die Förderung dieser beiden jeweils notwendigen, jedoch erst in ihrer Kombination hinreichenden Bedingungen von Innovation unterschiedlicher Maßnahmen bedarf. Die Ideengenerierung lässt sich diesen Autoren zufolge bestmöglich durch offene Maßnahmen fördern, die Ideenimplementierung verlangt dagegen nach geschlossenen Maßnahmen. Offene Maß-

nahmen sind solche, die Freiräume gewähren, während geschlossene Maßnahmen Freiräume einschränken. Gebert et al. (2010) diskutieren unterschiedliche spezifische Gegensatzpaare von offenen und geschlossenen Handlungsstrategien, von denen jede Strategie für sich betrachtet jeweils erwünschte Effekte, aber auch negative Sekundäreffekte mit sich bringt. Wird eine Handlungsstrategie isoliert – also ohne ihre gegensätzliche Strategie – eingesetzt, muss man gemäß dieses Modells sowohl mit positiven als auch negativen Effekten rechnen. Die Komplementarität der Gegensätze besteht darin, dass jede Handlungsstrategie die negativen Sekundäreffekte ihrer jeweils entgegengesetzten Strategie zu vermindern vermag. Durch die Kombination gegensätzlicher Handlungsstrategien können somit die positiven Effekte einer jeden Strategie zum Tragen kommen, ohne dass dafür hohe Ausprägungen an negativen Sekundäreffekten in Kauf genommen werden müssen.

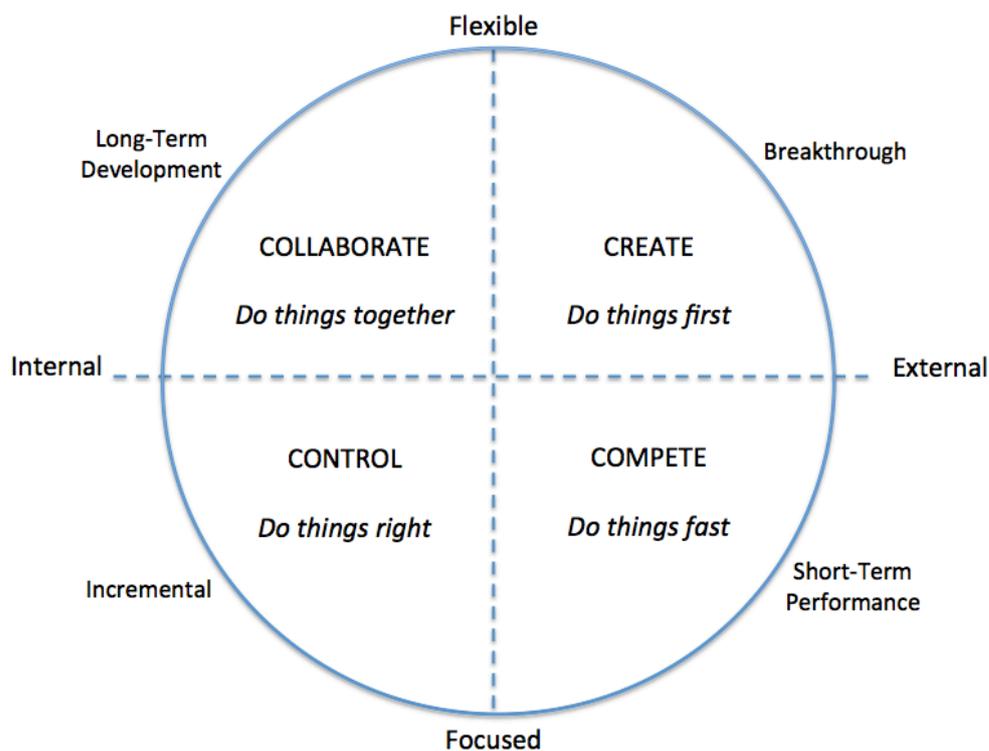


Abbildung 3: Die neue Version des CVP. (Adaptiert aus: Cameron et al., 2007.)

Gebert et al. (2010) diskutieren die Spannungen zwischen gegensätzlichen, jedoch komplementären Handlungsstrategien auf drei Dimensionen. Auf der anthropologischen Dimension geht es um Autonomie (die z.B. durch delegative Führung gefördert werden kann) vs. Kontrolle (die sich z.B. durch direkte Führung sicher-

stellen lässt). Auf der sozialen Dimension geht es um Dissens (der z.B. durch die Förderung von Heterogenität und unterschiedlichen Perspektiven in Teams entstehen kann) vs. Konsens (der sich z.B. durch die Betonung von Homogenität und einer kollektivistischen Kultur fördern lässt). Auf der epistemologischen Dimension geht es schließlich um die grundlegenden Annahmen Unsicherheit des Wissens (die eine vermehrte team-externe Kommunikation nahe legt) vs. Sicherheit des Wissens (die die Tendenz zu team-interner Kommunikation fördert). Gebert & Kearney (2011) haben diesen drei Dimensionen noch eine vierte Dimension – Zeitvorgaben – hinzugefügt, bei der es um Qualität (und eine zeitgewährende, qualitätsorientierte Strategie) vs. Geschwindigkeit (und einer auf Zeitbegrenzung und Effizienz orientierten Strategie) geht. Die jeweils offenen Maßnahmen einer jeden Dimension (z.B. die Sicherstellung einer Vielfalt von Perspektiven) fördern dem Modell zufolge die Wissensgenerierung, behindern jedoch die Wissensimplementierung. Im Gegensatz dazu fördern die jeweils geschlossenen Dimensionen (z.B. die Herstellung einer starken Teamkohäsion) die Wissensimplementierung, behindern jedoch die Wissensgenerierung. Die Kombination von offenen und geschlossenen Handlungsstrategien fördert somit eine gleichermaßen ausgeprägte Wissensgenerierung und Wissensintegration und ermöglicht ein hohes Leistungsniveau bei komplexen Aufgaben.

Vor dem Hintergrund der in diesem Kapitel dargestellten Paradox-Perspektive (der als Alternative zum kontingenztheoretischen "Entweder-oder" ein "Sowohl-als-auch"-Denken zugrunde liegt) und der skizzierten, auf dieser Perspektive basierenden Überlegungen zur Führung von Teams wird im nächsten Kapitel zunächst konzeptuell und methodisch ein Ansatz dargestellt, der sich zur Untersuchung der Annahme eignet, die Kombination scheinbar gegensätzlicher, jedoch komplementärer Führungsverhaltensweisen fördere unter bestimmten Bedingungen die Teamleistung (Kapitel 4). Anschließend wird eine empirische Studie präsentiert, die aus diesem Modell abgeleitete Hypothesen überprüft und das Potenzial dieses Ansatzes für künftige Forschung demonstriert (Kapitel 5).

4. Ambidextre Führung als Ansatz zur Lösung komplexer werdender Herausforderungen

In den bisherigen drei Kapiteln wurden folgende Annahmen entwickelt: (a) Führende sehen sich zunehmend komplexeren Anforderungen ausgesetzt; (b) die gegenwärtige Führungsliteratur bietet im Hinblick auf die Bewältigung dieser Herausforderungen keine befriedigenden Lösungen; (c) viele der besonders komplexen Herausforderungen bestehen darin, zur Erzielung eines langfristigen und nachhaltigen Erfolges scheinbar gegensätzliche, tatsächliche jedoch komplementäre Elemente miteinander zu kombinieren. Dies ist der Grundgedanke der Paradox-Perspektive. Es wurde dargestellt, dass die Anwendung dieser Perspektive auf den Kontext der Führung von Teams bislang erst theoretisch (Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011), nicht jedoch empirisch erfolgt ist. Ein Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, diese Lücke zu schließen. Zu diesem Zwecke werden nachfolgend Vorschläge zu einer adäquaten Konzeptualisierung und Operationalisierung der ambidextren Führung entwickelt.

4.1 Konzeptualisierung der ambidextren Führung

In Anlehnung an die theoretischen Ansätze aus der Forschungsgruppe von Diether Gebert (Gebert, 2002; Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011) wird ambidextre Führung in der vorliegenden Arbeit definiert als Verhaltensweisen, die gegensätzliche, im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Erfolgskriterien jedoch komplementäre Elemente gleichzeitig betonen und fördern. Grundsätzlich ließe sich diese Definition auf eine Vielzahl von unterschiedlichen Gegensätzen beziehen. Smith & Lewis zählen in ihrem Überblicksartikel zur Paradox-Literatur eine Vielzahl von unterschiedlichen Gegensätzen auf und eröffnen mit ihrem mehrere Analyseebenen verbindenden Ansatz die Möglichkeit, den bisherigen, vorwiegend auf die selbe Analyseebene bezogenen Gegensatzpaaren noch etliche weitere Gegenüberstellungen von Elementen, die sich auf unterschiedliche Analyseebenen beziehen, hinzuzufügen. Die Frage ist demnach, wie sich ein mit dem wissenschaftlichen Grundsatz der Sparsamkeit ("principle of parsimony"; "Ockham's razor"; Larson et al., 1976) von theoretischen Ansätzen in Einklang stehendes Modell entwickeln lässt, dass sich auf eine überschaubare Anzahl von Gegensätzen beschränkt. Dies ist eine Herausforderung, der z.B. die Forschungsgruppe von Robert Quinn dadurch begegnet ist, dass sie die Details des auf dem "Sowohl-als-auch"-Paradox-Gedanken basierenden "Competing

Values Framework" (CVF) mehrfach veränderten (siehe z.B. Cameron et al., 2007; Denison et al., 1995; Hooijberg, 1996; Quinn, 1988). Diese mehrmaligen Modifizierungen des Ansatzes sind jedoch nicht als Schwäche des Ansatzes zu deuten, sondern reflektieren auch den Tatbestand, dass sich die Anforderungen an Führende ändern können und somit neue Gegensatzpaare in den Vordergrund rücken. Zum Beispiel berücksichtigt die neueste Version des CVF (Cameron et al., 2007) die steigende Bedeutung von Teamarbeit, während sich frühere Versionen nicht explizit auf die Führung von Teams bezogen hatten.

Eine gewisse Flexibilität in der Festlegung jener Gegensatzpaare, die als zentral erachtet und als Untersuchungsgegenstand ausgewählt werden, ist somit durchaus sinnvoll. Einerseits ermöglicht diese Flexibilität die Anpassung an neue Umstände und Herausforderungen. Neben der erwähnten steigenden Bedeutung von Teamarbeit gibt es eine Reihe weiterer Trends und Entwicklungen, die künftig die Beziehung zwischen Führenden und Geführten nachhaltig beeinflussen und verändern könnten. Zu denken ist dabei etwa an sich weiter verändernde Arbeitsbedingungen (virtuelle Zusammenarbeit statt "Face-to-Face"-Interaktionen), demographische Entwicklungen (die z.B. dazu führen könnten, dass Führende und Geführte einander häufiger hinsichtlich von für das Selbstkonzept der Betroffenen relevanten Variablen unähnlich sind) sowie grundsätzlich veränderte Organisationsstrukturen (flachere Hierarchien mit geringeren Machtasymmetrien zwischen Führenden und Geführten) und Formen der Zusammenarbeit (z.B. geteilte Führung [Pearce & Sims, 2002] oder Heterarchien – d.h. wechselnde Machtkonstellationen, in denen in Abhängigkeit von den jeweils im Vordergrund stehenden Aufgaben und der Verteilung der individuellen Kompetenzen unterschiedliche Teammitglieder zu unterschiedlichen Zeitpunkten Führungsrollen übernehmen [Aime, Humphrey, DeRue, & Paul, in press]). Andererseits ermöglicht Flexibilität sowohl die Untersuchung von Konfigurationen mehrerer gegensätzlicher Elemente als auch die Fokussierung auf einzelne spezifische Gegensatzpaare. Diese Möglichkeiten sind vor allem dann wichtig, wenn man im Rahmen eines Wirkungsmodells nicht von der Prädiktorseite (also den Führungsvariablen) her theoretische Überlegungen anstellt, sondern vom jeweils interessierenden Kriterium ausgehend Hypothesen bezüglich der unter diesen Bedingungen Erfolg versprechenden Führungsverhaltensweisen entwickelt (vgl. Gebert, 2002).

Dennoch ist es ebenfalls wichtig, ein Verständnis der im Allgemeinen wichtigen und die ambidextre Führung im Wesentlichen konstituierenden gegensätzlichen

Elemente zu entwickeln. Paradox-Ansätze sind erst dabei, sich zu einem eigenständigen Paradigma in der organisationalen Forschung zu entwickeln (vgl. Raisch & Birkinshaw, 2008; Smith & Lewis, 2011). Gegenwärtig ist diese Literatur jedoch von einer Vielzahl unterschiedlicher Begrifflichkeiten und unterschiedlicher konzeptueller Schwerpunkte geprägt. Um einer solchen Uneinheitlichkeit in der noch zu entwickelnden verhaltenswissenschaftlichen Literatur zur ambidextren Führung von Teams vorzubeugen, wird in der vorliegenden Arbeit der Vorschlag gemacht, ambidextre Führung von Teams über die Kombination von vier Gegensatzpaaren zu konzeptualisieren (siehe Abbildung 4). Diese Gegensatzpaare sind jene, die bereits in den theoretischen Ansätzen von Gebert et al. (2010) sowie Gebert & Kearney (2011) beschrieben wurden. Die Dimension der Wissensinterpretierung wird dabei erweitert um jene Aspekte, die für die organisationale Ambidextrieforschung zentral sind. Auf allen vier Dimensionen wird folgende Dynamik angenommen (vgl. Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011): Ein hohes Leistungsniveau bei komplexen (innovativen) Aufgaben bedarf sowohl der Ideengenerierung als auch der Ideenimplementierung (vgl. Shermata, 2000). Die offenen Führungsmaßnahmen der jeweiligen Dimension fördern die Ideengenerierung, behindern jedoch tendenziell die Ideenimplementierung. Umgekehrt begünstigen die geschlossenen Maßnahmen der jeweiligen Dimension die Ideenimplementierung, beeinträchtigen jedoch tendenziell die Ideengenerierung. Um beide dieser Voraussetzungen für Innovation – Ideengenerierung und Ideenimplementierung – gleichermaßen zu fördern, bedarf es der Kombination von gegensätzlichen Handlungsstrategien. Im Rahmen dieser Kombination können sich die positiven Wirkungen einer jeden Maßnahme entfalten, da jede Maßnahme die diese positiven Wirkungen beeinträchtigenden negativen Sekundäreffekte der jeweils entgegengesetzten Maßnahme vermindert.

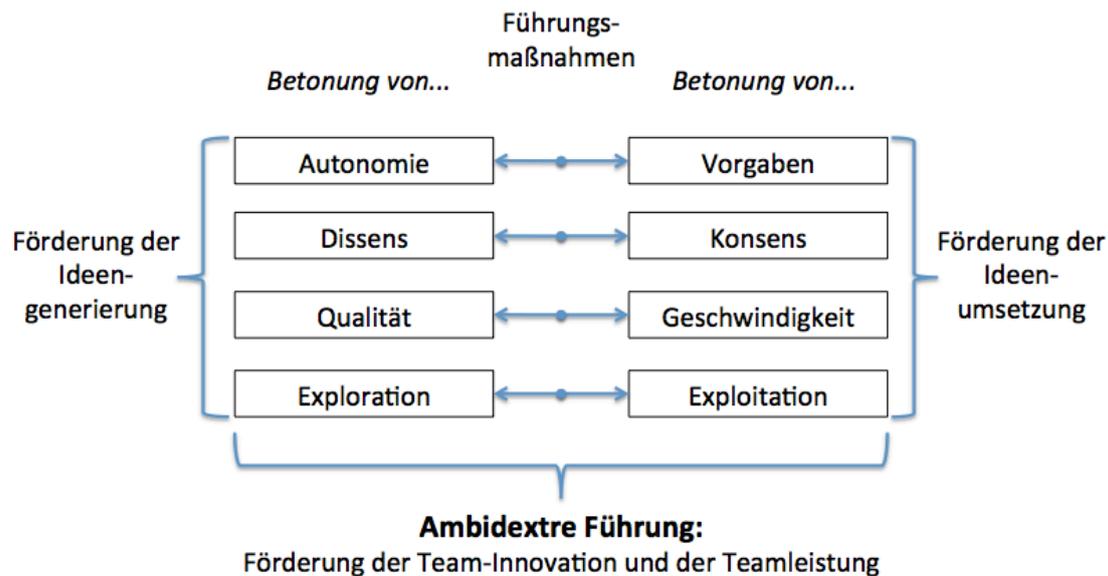


Abbildung 4: Die Dimensionen und angenommenen Wirkungen der ambidextren Führung. (Eigene Darstellung, die auf Gebert & Kearney, 2011, basiert.)

Die erste Dimension bezieht sich auf die Art der Vollmachtenteilung (dezentral vs. zentral; Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011). Offene Maßnahmen wie das Gewähren von Autonomie und die Praktizierung delegativer Führung fördern die Erkundung neuer Ideen und Handlungsoptionen, was sich tendenziell positiv auf die Ideengenerierung auswirkt. Allerdings kann die Gewährung von Freiheiten und die Erkundung von Neuem auch zu Problemen führen: insbesondere in Teams ist dies mit dem Risiko der Unkoordiniertheit verbunden, welche die Ideenintegration behindert. Es bedarf demnach der Kombination dieser offenen Maßnahme durch eine geschlossene: Das Begrenzen von Freiräumen und die Praktizierung direkter Führung fördern die Koordination und Handlungsfähigkeit, was sich tendenziell positiv auf die gemeinsame Ideenimplementierung auswirkt. Allerdings können diese Freiraumbegrenzungen ebenfalls zu negativen Sekundäreffekten führen, insbesondere einer rigiden Umsetzung der zentralen Vorgaben. Die Lösung besteht in der Kombination von freiraumgewährenden, delegativen und freiraumeinschränkenden, direkten Maßnahmen.

Die zweite Dimension betrifft die Kommunikationsausrichtung (Dissens vs. Konsens; Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011). Offene Maßnahmen – z.B. die Heterogenisierung des Teams – ermöglichen ein breiteres Spektrum an Perspekti-

ven, was die Ideengenerierung fördert. Gleichzeitig kann es jedoch zu unerwünschten Effekten kommen – z.B. zu dysfunktionalen Konflikten (vgl. de Wit, Greer, & Jehn, 2012), welche die Ideenintegration behindern. Geschlossene Maßnahmen – z.B. die Homogenisierung des Teams – begünstigen die Kohäsion innerhalb des Teams und fördern dadurch die Ideenumsetzung. Allerdings können sie ebenfalls zu negativen Sekundäreffekten führen – z.B. einem Fokus auf den redundanten Austausch von geteiltem Wissen (vgl. Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch, & Schulz-Hardt, 2007), der die Ideengenerierung beeinträchtigt. Erst durch die Kombination von dissens- und konsensfördernden Führungsmaßnahmen lassen sich somit Ideengenerierung und Ideenimplementierung gleichermaßen fördern.

Die dritte Dimension bezieht sich auf die Wissensinterpretation (ungesichert vs. gesichert; Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011). In diese Dimension lassen sich die Kernideen des organisationalen Ambidextrieansatzes integrieren. Fördert die Führungskraft die Einstellung, dass vorhandenes Wissen unsicher ist im Hinblick darauf, in welchem Maße es als Grundlage für künftigen Erfolg dienen kann, wird durch die daraus resultierende Suche nach neuem Wissen und die Entwicklung neuer Ansätze, Fähigkeiten und Kompetenzen die Ideengenerierung begünstigt. Allerdings kann diese Exploration zu Verwirrung führen und die Ideenumsetzung behindern. Dagegen fördern geschlossene Maßnahmen – die Exploitation im Sinne eines Fokus auf bereits vorhandene und bewährte Methoden und Wissensbestände – die Entwicklung gemeinsamer Maßstäbe und die Effizienz in der Aufgabenerledigung. Dies begünstigt die Ideenimplementierung. Jedoch kann es bei ausschließlicher Exploitation zum dogmatischen Befolgen eingefahrener Routinen kommen, was die Ideengenerierung behindert. Auch hier liegt die Lösung in einer Kombination komplementärer Gegensätze: Exploration und Exploitation.

Die vierte und letzte Dimension betrifft die Zeitvorgaben und die Frage, ob die Qualität oder die Geschwindigkeit der Aufgabenerledigung im Vordergrund steht (Gebert & Kearney, 2011). Betonene Führende die Bedeutung von Qualität und gewähren sie daher großzügige Zeitfenster für die Erledigung von Aufgaben, ermöglicht dies die gründliche Auseinandersetzung mit den zu lösenden Problemen und die Entwicklung qualitativ hochwertiger Lösungen. Dies sind positive Effekte im Sinne der Ideengenerierung. Andererseits kann die ausführliche Beschäftigung mit allen Teilaspekten der zu erledigenden Aufgaben auch in einer Paralyse resultieren ("paralysis by analysis), welche die Ideenumsetzung behindert. Das Vorhandensein einer Vielzahl

von Optionen kann die Wahrscheinlichkeit, dass tatsächlich eine Entscheidung getroffen und diese auch umgesetzt wird, beeinträchtigen (Schwartz, 2005). Umgekehrt fördert die Betonung der Geschwindigkeit die Ideenimplementierung, kann jedoch die Ideengenerierung behindern. Erneut liegt die Lösung in einer gleichzeitigen Förderung von Gegensätzen – in diesem Falle von Qualität und Geschwindigkeit.

Der Vorschlag ist demnach, ambidextre Führung von Teams als Verhaltensweisen zu konzeptualisieren, welche diese vier gegensätzlichen, jedoch komplementären Elemente miteinander kombinieren: Autonomie und Vorgaben; Dissens und Konsens; Exploration und Exploitation; sowie Qualität und Geschwindigkeit. In Kapitel 5 werden Hypothesen entwickelt, die sich darauf beziehen, durch welche Prozesse und unter welchen Bedingungen eine in dieser Weise konzeptualisierte ambidextre Führung die Teamergebnisse fördert. Darüber hinaus werden die Befunde der empirischen Überprüfung dieser Hypothesen dargestellt. Bevor jedoch der Schritt von der Theorie zur Empirie erfolgen kann, müssen Überlegungen zur Operationalisierung und Messung der ambidextren Führung angestellt werden.

4.2 Operationalisierung der ambidextren Führung

Grundsätzlich sind bezüglich der Operationalisierung der ambidextren Führung zwei Ansätze vorstellbar. Entweder werden etablierte Führungsskalen verwendet, welche sich jeweils auf einen Pol eines Gegensatzpaares beziehen. Anschließend berechnet man die statistische Interaktion zwischen zwei gegensätzlichen Führungsverhaltensweisen. Oder es werden neue Skalen entwickelt, die sich einerseits spezifisch auf die interessierenden Verhaltensweisen beziehen und andererseits in den Items bereits den Aspekt der Gleichzeitigkeit mit aufnehmen. Aus mehreren nachfolgend ausführlich dargestellten Gründen erscheint dieser zweite Ansatz als vorzugswürdig.

Erstens gibt es hinsichtlich der acht Verhaltensweisen, die zusammen die vier oben beschriebenen Gegensatzpaare ausmachen, gar keine in der Literatur fest etablierten und allgemein anerkannten Skalen. Die Gewährung von Autonomie könnte z.B. über Skalen zu partizipativer und delegativer Führung (siehe z.B. Champion, Medsker, & Higgs, 1993; Chen & Aryee, 2007; Sauer, 2011) oder ermächtigender Führung (siehe z.B. Arnold et al., 2000; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, & Farh, 2011) erhoben werden. Bezüglich dieser Führungsdimensionen gibt es jeweils unterschiedliche Skalen. Auch das entgegengesetzte Element – die Begrenzung von Freiheiten durch eindeutige Vorgaben – ließe sich über eine Vielzahl unterschiedlicher

Skalen aus der bisherigen Führungsliteratur operationalisieren (siehe z.B. Anderson, Krajewski, Goffin, & Jackson, 2008; De Rue et al., 2001; Lorinkova et al., in press; Sauer, 2011). Keine dieser Skalen erscheint dabei als notwendigerweise besser als ihre jeweiligen Alternativen.

Analoges gilt für die anderen Dimensionen ambidextrer Führung. Bezüglich der Förderung von Dissens und Konsens ließen sich zwar indirekte Indikatoren relativ leicht messen. Zum Beispiel könnte das Ausmaß der objektiven Heterogenität bzw. Homogenität verwendet werden. Doch hier müssten Entscheidungen darüber getroffen werden, welche Formen von Heterogenität bzw. Homogenität besonders wichtig sind und welche vernachlässigt werden sollen. Dies wäre ein problematisches Vorgehen, da objektive Heterogenität keineswegs hoch mit subjektiver Heterogenität einhergehen muss (siehe z.B. van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007) und Heterogenität auch keineswegs zwangsläufig zu einer *manifesten* Perspektivenvielfalt oder zu Dissens führen muss ("Diversity" stellt lediglich ein Potenzial dar; vgl. van Dijk et al., 2012). Außerdem sollte in jedem Falle der Fehler vermieden werden, die Effekte der Führung mit den eigentlichen Führungsverhaltensweisen in der Formulierung der Items zu verbinden (siehe die in Abschnitt 2.6 vorgetragene Kritik an der Messung charismatisch-transformationaler Führung). Empfehlenswert erscheint daher, nach Führungsverhaltensweisen zu fragen, die darauf zielen, das Team zusammenzubringen und somit zu homogenisieren (z.B. durch die Förderung von Teamgeist und gemeinsamen Zielen) und andererseits gleichzeitig zu konstruktivem Dissens einzuladen und die Bedeutung des Vorhandenseins unterschiedlicher Perspektiven zu betonen (unabhängig davon, ob diese intendierten Effekte tatsächlich eintreten, denn das wären, je nach Forschungsmodell, die Mediator- bzw. Kriteriumsvariablen).

Auch für die Messung der Dimensionen Exploration vs. Exploitation sowie Qualität vs. Geschwindigkeit existieren in der Literatur keine etablierten und allgemein anerkannten Skalen. (Auf der Analyseebene der Organisation ist die Frage nach der bestmöglichen Operationalisierung von Ambidextrie nach wie vor ungeklärt; vgl. Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008; Voss, Sirdeshmukh, & Voss, 2008.) Grundsätzlich sollte gerade vor dem Hintergrund der in Kapitel 2 dargestellten Probleme der gegenwärtigen Führungsforschung überlegt werden, ob Fortschritte in dieser Literatur nicht auch davon abhängen, ob neue Skalen entwickelt werden können, die sich in vielen Hinsichten als besser erweisen als jene, die in der

Vergangenheit häufig zum Einsatz kamen (siehe z.B. Hunter, Bedell-Avers & Mumford, 2007; Mohammed & Nadkarni, 2011).

Zweitens stellt sich die Frage, ob mit der Verwendung etablierter Skalen überhaupt das gemessen werden könnte, was gemessen werden soll. Yukl (2010, S. 114) diskutiert dieses Problem im Hinblick auf die Operationalisierung der Idee des "High-High Leadership" (Blake & Mouton, 1964; 1982): *"Few studies have directly investigated whether the two types of leader behavior interact in a mutually facilitative way. Even when such an analysis is made, it is doubtful that the questionnaires used in the research provide an adequate basis for evaluating the theory. ... Blake and Mouton (1982) proposed that an effective leader is not someone who merely uses a mix of task and relations behaviors, but rather someone who selects specific forms of behavior that simultaneously reflect a concern for both task and people. Managers are overloaded with demands and must ration their time and select relevant behaviors. Whenever possible, an effective manager will select behaviors that accomplish task and relations concerns simultaneously. To determine whether a leader uses these high-high behaviors requires a questionnaire that includes them."* Dies ist ein eindeutiges Plädoyer zugunsten von Skalen, deren Items bereits die Gleichzeitigkeit gegensätzlicher Elemente thematisieren. Diese Argumente ließen sich auf alle vier Gegensatzpaare der ambidextren Führung anwenden.

Es ist nicht davon auszugehen, dass Führende lediglich zufälligerweise hohe Ausprägungen gegensätzlicher Handlungsstrategien aufweisen. Vielmehr ist anzunehmen, dass Führende, die in dieser Weise führen, damit ein bestimmtes Ziel verfolgen. Die "Sowohl-als-auch"-Idee der Führung ist in Veröffentlichungen, die sich auch an Praktiker richten (z.B. Cameron et al., 2007; Gebert, 2002; Quinn, 1988) bereits ausführlich dargestellt worden. Außerdem ist das Prinzip dieses Ansatzes relativ einfach, sodass wahrscheinlich viele um Reflexion der Wirkungen des eigenen Handelns bemühte Führende eigene diesbezügliche Überlegungen entwickeln. Dies ist ein weiteres Argument dafür, Skalen zu verwenden, deren Items bereits die Gleichzeitigkeit thematisieren: Wie in dem obigen Zitat von Yukl (2010) explizit gesagt, dürften viele Führende gezielt Verhaltensweisen auswählen, die bereits auf die Kombination und Gleichzeitigkeit gegensätzlicher Elemente ausgerichtet sind.

Drittens ergeben sich aus der Verwendung von Skalen, in deren Items die Verbindung komplementärer Aspekte enthalten ist, nicht zu unterschätzende methodische Vorteile. Würde man Gegensatzpaare jeweils separat messen und anschließend

deren statistische Interaktion untersuchen, ergäbe sich neben den oben dargestellten inhaltlichen Problemen auch das methodische Problem einer nur durch beträchtlichen Aufwand realisierbaren ausreichenden statistischen Power. (Unter statistischer Power bzw. Teststärke versteht man die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Signifikanztest die Annahme einer Hypothese nahelegt, sofern diese auch richtig ist. Diese Power sollte möglichst hoch sein. Mit anderen Worten: Es sollte möglichst wahrscheinlich sein, dass die Ergebnisse einer empirischen Studie eine Hypothese bestätigen, wenn diese auch tatsächlich zutrifft. Diese Wahrscheinlichkeit – und damit die statistische Power – sollte nach Möglichkeit bei mindestens .80 liegen; vgl. Aguinis, 1995; Cohen, 1988). Strebt man eine statistische Power von .80 an, setzt die Untersuchung von Zweifach-Interaktionen (z.B. zwischen delegativer und direkter Führung) in korrelativen Feldstudien je nach Anzahl der Kontroll- und Prädiktorvariablen bereits Stichproben von mindestens 60 bis 80 Untersuchungseinheiten voraus (vgl. Dawson & Richter, 2007). Mit diesem Ansatz kaum auf der Teamebene untersuchbar sind jedoch Hypothesen, die nicht von einer allgemeinen Gültigkeit der ambidextren Führung ausgehen, sondern Kontextvariablen spezifizieren, welche die Stärke des Zusammenhangs zwischen ambidextrer Führung und Teamergebnissen beeinflussen. Zur Untersuchung derartiger (Moderator-)Hypothesen müssten Dreifachinteraktionen berechnet werden, die zur Erzielung einer adäquaten statistischen Power in Teamstudien nur sehr schwer erzielbare Stichprobengrößen von (je nach Anzahl der in die Regressionsgleichung eingegebenen Kontroll- und Prädiktorvariablen und je nach Effektstärke) 200 bis 500 Einheiten erfordern würden (vgl. Dawson & Richter, 2007). Darüber hinaus sind statistische Dreifachinteraktionen schwer interpretierbar (Jaccard & Turrisi, 2003). Ungeachtet der noch wichtigeren oben diskutierten inhaltlichen Probleme würde ein Ansatz, der Ambidextrie über die statistische Interaktion zwischen Gegensätzen operationalisiert, daher aus methodischen Gründen kaum dazu führen, dass andere Forscherinnen und Forscher diesen Ansatz aufgreifen und aus ihm abgeleitete Hypothesen empirisch untersuchen, insbesondere nicht auf der Teamebene. Doch gerade dies ist ein Anliegen der vorliegenden Arbeit – es soll ein Führungsansatz dargestellt werden, der sich als Grundlage für künftige Forschung anbietet.

Zusammenfassend erscheint es somit sowohl aus inhaltlichen als auch aus methodischen Gründen als vorzugswürdig, ambidextre Führung über Items zu messen, die bereits die Gleichzeitigkeit der Kombination gegensätzlicher Führungsverhaltensweisen thematisieren. Dieser Ansatz ermöglicht nicht nur, das eigentlich interes-

sierende Verhalten (also eine wahrscheinlich intendierte und nicht zufällige Kombination von Gegensätzen) inhaltlich präziser zu erfassen, sondern stellt darüber hinaus ein sparsameres Modell dar, das sich methodisch besser zur Untersuchung komplexer Wirkungsgefüge eignet. Dabei sei nochmals an den in Abschnitt 2.4 bereits diskutierten Umstand erinnert, dass ein Hauptargument für die Verwerfung der Idee des „High-High Leaders“ in der Führungsliteratur die womöglich unnötig hohe Komplexität der Berechnung der statistischen Interaktion von aufgaben- und beziehungsorientiertem Führungsverhalten war (siehe Larson et al., 1976; Nystrom, 1978). Wenn es die *Kombination* dieser Verhaltensweisen ist, die vorwiegend interessiert, sollte sich genau dies auch in der Formulierung der Items niederschlagen (vgl. Yukl, 2010). Da ein solches Messinstrument in der Literatur nicht existiert, haben Eric Kearney und Daan van Knippenberg eine bislang unveröffentlichte und erstmals in der vorliegenden Arbeit zum Einsatz gekommene Skala entwickelt. Diese Skala (die nachfolgend in der deutschen und englischen Version wiedergegeben wird) beinhaltet acht Items, von denen sich jeweils zwei Items auf eine Dimension beziehen:

Instruktion: Bitte beurteilen Sie, in welchem Maße Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf Führungsperson ____ zustimmen. (Please indicate the extent to which you agree with the following statements in regard to leader ____.)

Skala: 1 = starke Ablehnung (strongly disagree), 2 = Ablehnung (disagree), 3 = weder Zustimmung noch Ablehnung (neither agree nor disagree), 4 = Zustimmung (agree), 5 = starke Zustimmung (strongly agree)

Führungskraft ____ (Leader ____) ...

1. ... gibt Anweisungen und gewährt gleichzeitig Freiräume (... simultaneously provides directives and autonomy).
2. ... macht deutlich, was er/sie von uns erwartet, gibt uns aber gleichzeitig viele Freiheiten bei der Aufgabenerledigung (... is clear about what he/she wants us to do, but at the same time gives us a lot of leeway on how to do it).
3. ... fördert sowohl einen starken Teamgeist als auch konstruktive Meinungsverschiedenheiten (... promotes a strong team spirit, but at the same time encourages constructive dissent).

4. ... verbindet uns durch gemeinsame Ziele, betont aber gleichzeitig, dass wir verschiedene Perspektiven berücksichtigen sollten (... unites us around common goals, but also emphasizes the importance of different perspectives).
5. ... ermutigt uns, Dinge gründlich zu durchdenken, aber auch, Entscheidungen schnell zu treffen (... encourages us to carefully consider task-related issues, but also to make up our minds quickly).
6. ... fordert uns auf, unsere Probleme zu lösen, indem wir intensiv über alternative Lösungen nachdenken und schnell handeln (... tells us to solve our problems by seriously deliberating alternative solutions and taking fast action).
7. ermutigt uns, das zu tun, was wir bereits gut können und gleichzeitig neues Wissen und neue Fähigkeiten zu erwerben (... encourages us to make use of what we're already good at and at the same time to continually acquire new knowledge and skills).
8. ... ermutigt uns, bewährte Methoden der Aufgabenerledigung zu nutzen und gleichzeitig neue Ansätze auszuprobieren (... encourages us to rely on what has worked in the past and at the same time to try out new approaches).

Zur Validierung der Skala wurde sie getestet an 150 Teilzeit-Studierenden, die nahezu ausnahmslos berufstätig waren. Die konvergente und diskriminante Validität der Skala wurde ermittelt, indem sie mit den jeweils zehn Items beinhaltenden Skalen des "Leadership Behavior Description Questionnaire" (LBDQ-XII; Stogdill, 1963) zur Messung von "initiating structure" (aufgabenorientierte Führung) sowie "consideration" (beziehungsorientierte Führung) verglichen wurde. Aufgaben- und beziehungsorientierte Führung gelten als wichtige Kategorien innerhalb der Führungsforschung und stellen die Grundlage dar für die meisten Taxonomien von Führungsverhalten und Führungsstilen, die in den letzten Jahren vorgeschlagen wurden (siehe z.B. Burke et al., 2006; DeRue et al., 2011; Yukl, 2012). Für neu in die Führungsliteratur aufzunehmende Konstrukte und Skalen muss daher zunächst der Nachweis erbracht werden, dass sie sich von diesen grundlegenden Dimensionen hinreichend unterscheiden (siehe z.B. Mohammed & Nadkarni, 2011).

Die Studierenden sollten ihre Antworten beziehen auf das Team, in dem sie zuletzt mitgearbeitet hatten, sowie den Leiter bzw. die Leiterin dieses Teams. Die Skala ambidextre Führung erwies sich dabei als intern konsistent (Cronbachs Alpha = .93). Da ambidextre Führung sowohl Aspekte aufgabenorientierter Führung (z.B. die

Betonung eindeutiger Vorgaben) als auch von beziehungsorientierter Führung (z.B. die Gewährung von Freiräumen) beinhaltet, war zu erwarten, dass sie mit beiden Skalen zur Messung dieser Führungsstile korreliert. Dies wurde durch die Ergebnisse bestätigt: ambidextre Führung war korrelierte signifikant positiv sowohl mit "initiating structure" ($r = .51, p < .01$) als auch mit "consideration" ($r = .30, p < .01$). Eine konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) bestätigte des Weiteren, dass das angenommene, aus drei Faktoren bestehende Modell (ambidextre Führung, "initiating structure" und "consideration") besser zu den Daten passte als die zwei- oder einfaktoriellen alternativen Modelle. In Bezug auf drei von Hu & Bentler (1999) empfohlene "Fit Indices" zur Einschätzung der Modellgüte ergaben sich für das dreifaktorielle Modell folgende Werte: CFI ("Comparative Fit Index") = .93; RMSEA ("Root Mean Square Error of Approximation") = .08; sowie SRMR ("Standardized Root Mean Square Residual") = .06. Die acht Items der ambidextren Führungsskala wiesen Item-Faktor-Korrelationen auf, die zwischen .76 und .92 lagen (siehe Tabelle 1). In Bezug auf die in dieser Vorab-Studie zur Validierung der Skala ebenfalls von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eingestufte Teamleistung zeigte sich im Rahmen einer Regressionsanalyse, dass ambidextre Führung inkrementelle Varianz aufklärte, die über die bereits durch die beiden anderen Führungsskalen aufgeklärte Varianz hinausging ($\beta = .43, p < .01; \Delta R^2 = .16, p < .01$).

Tabelle 1
Item-Faktor Korrelationen der Skala ambidextre Führung

<i>Item</i> (Führungskraft___ ...)	<i>Itemladung</i>
1. ... gibt Anweisungen und gewährt gleichzeitig Freiräume.	.92
2. ... macht deutlich, was er/sie von uns erwartet, gibt uns aber gleichzeitig viele Freiheiten bei der Aufgabenerledigung.	.89
3. ... fördert sowohl einen starken Teamgeist als auch konstruktive Meinungsverschiedenheiten.	.76
4. ... verbindet uns durch gemeinsame Ziele, betont aber gleichzeitig, dass wir verschiedene Perspektiven berücksichtigen sollten.	.81
5. ... ermutigt uns, Dinge gründlich zu durchdenken, aber auch, Entscheidungen schnell zu treffen.	.87

6. ... fordert uns auf, unsere Probleme zu lösen, indem wir intensiv über alternative Lösungen nachdenken und schnell handeln.	.85
7. ... ermutigt uns, das zu tun, was wir bereits gut können und gleichzeitig neues Wissen und neue Fähigkeiten zu erwerben.	.82
8. ... ermutigt uns, bewährte Methoden der Aufgabenerledigung zu nutzen und gleichzeitig neue Ansätze auszuprobieren.	.84

Dies bedeutet, dass die in der Literatur etablierten und von vielen Forschern und Forscherinnen (siehe z.B. Burke et al., 2006) als die wichtigsten Kategorien an Führungsverhaltensweisen angesehenen "initiating structure" und "consideration" (bzw. aufgaben- und beziehungsorientierte Führung) nicht ausreichen, um eine bestmögliche Vorhersage der Teamleistung auf Grundlage der Kenntnis des Führungsverhaltens zu ermöglichen. Vielmehr wird eine solche Vorhersage deutlich verbessert, wenn die ambidextre Führung zusätzlich erhoben wird. Sofern man nicht alle drei dieser Führungskonstrukte erheben kann und man sich für die Messung eines Konstrukts entscheiden muss (da z.B. von den an der Studie teilnehmenden Organisationen ein möglichst kurzer Fragebogen gefordert wird), legt diese Voruntersuchung nahe, dass ambidextre Führung von den drei verglichenen Führungskonstrukten der beste Prädiktor der Teamleistung ist. Dies gilt offenbar auch dann, wenn nach "initiating structure" und "consideration" in einem zweiten Schritt einer Regressionsanalyse die Interaktion zwischen "initiating structure" und "consideration" und im dritten Schritt ambidextre Führung in die Regressionsgleichung eingegeben wird. In diesem Fall erklärte ambidextre Führung 9% an Varianz ($p < .01$), die über die durch "initiating structure" und "consideration" sowie deren Interaktion bereits erklärte Varianz hinausging.

Insgesamt sind dies Ergebnisse, die bestätigen, dass es sich bei der Skala um ein Messinstrument handelt, das eine hohe interne Konsistenz sowie eine befriedigende konvergente und diskriminante Validität aufweist. Die empirische Eindimensionalität ist keineswegs problematisch und nicht etwa mit der empirischen Eindimensionalität der charismatisch-transformationalen Führung zu vergleichen. Im Falle der charismatisch-transformationalen Führung gibt es auf theoretisch-konzeptioneller Ebene keine adäquate Begründung dafür, dass Dimensionen wie "inspirational motivation" und "individualized consideration" empirisch nicht unterscheidbar sind. Der Grund für die hohen Interkorrelationen der Dimensionen der charismatisch-

transformationalen Führung liegt mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Tatsache begründet, dass die Items eben nicht nur die eigentlich interessierenden Führungsverhaltensweisen abbilden, sondern zugleich auch bereits deren positive Effekte (vgl. van Knippenberg & Sitkin, 2013). Die hohen Interkorrelationen sind somit ein Resultat der suboptimalen Itemformulierungen, die Prädiktoren (Führungsverhalten) mit ihren Effekten konfundieren. Bei der Skala zur ambidextren Führung ist der Grund für die hohen Interkorrelationen zwischen den Dimensionen jedoch ein anderer, nämlich die *inhaltliche* Gemeinsamkeit aller Dimensionen hinsichtlich der Kombination gegensätzlicher Handlungsstrategien. Es könnte sein, dass Führende nicht beliebig oder zufällig einzelne gegensätzliche Handlungsstrategien miteinander verbinden, während sie sich hinsichtlich anderer Gegensatzpaare für jeweils einen Pol entscheiden, sondern dass der Kombination von Gegensätzen ein mehr oder weniger bewusst reflektiertes Verständnis der Vorteile eines solchen Vorgehens zugrunde liegt. Eine andere mögliche Erklärung wäre, dass Führende eher eine vage, intuitive Vermutung haben, dass ein "Sowohl-als-auch" Vorteile mit sich bringen könnte und daher ohne ein genaues Verständnis der Zusammenhänge oder eine bewusste Reflexion ihrer Handlungen sich eher intuitiv von einem undifferenzierten "Sowohl-als-auch"-Gedanken leiten lassen. Beides – bewusste Intentionen oder intuitives Ausprobieren – wären mögliche Erklärungen für die hohe interne Konsistenz der Skala. (Eine qualitative Studie, die z.B. mittels Interviews untersucht, welche Vorstellungen Führende von den Wirkungen unterschiedlicher Handlungsstrategien haben, verspräche viele wichtige Erkenntnisse. Diese Fragestellung stand jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht im Mittelpunkt des Interesses.)

5. Die Effekte der ambidextren Führung von Teams

Auf der Grundlage der in Kapitel 4 dargestellten Konzeptualisierung und Operationalisierung der ambidextren Führung werden nunmehr Hypothesen bezüglich der Wirkungen dieses Führungsansatzes entwickelt und deren Überprüfung mittels einer empirischen Studie dargestellt. Die Hypothesen beziehen sich dabei auf drei übergeordnete Fragestellungen: (a) Fördert ambidextre Führung (im Gegensatz zu direkter Führung einerseits und partizipativ-delegativer Führung andererseits) gleichermaßen die Ideengenerierung und Ideenimplementierung, die ihrerseits die Voraussetzung darstellen für ein hohes Maß an Team-Innovation? (b) Bei welchen Arten von Aufgaben (komplex vs. einfach) ist ambidextre Führung besonders geeignet, die Teamleistung zu fördern? (c) Kommt es nicht nur auf die Praktizierung der ambidextren Führung an sich an, sondern auch darauf, wer sie praktiziert – d.h., wie die Führungskraft als Person – unabhängig von ihrem Verhalten – von den Geführten wahrgenommen wird? Diese drei Fragenkomplexe werden in den nachfolgenden Abschnitten 5.1 bis 5.3 diskutiert und in formale Hypothesen übersetzt. Anschließend wird in Abschnitt 5.4 die Studie beschrieben, die zur Überprüfung dieser Hypothesen durchgeführt wurde. Die Ergebnisse dieser Studie werden in Abschnitt 5.5 präsentiert und in Abschnitt 5.6 mit Blick auf ihre Beiträge zur Führungsliteratur, Einschränkungen sowie praktische Implikationen diskutiert.

5.1 Der Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung, Ideengenerierung, Ideenimplementierung und Team-Innovation

In den letzten Jahrzehnten kam es zu einer starken Zunahme des Interesses an der Erforschung der Faktoren, die Innovationen fördern bzw. behindern (siehe z.B. Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004). Die Meta-Analyse von Hülshager, Anderson & Salgado (2009) bezieht sich in der Untersuchung dieser Zusammenhänge explizit auf die Analyseebene Team. Innovationen werden üblicherweise definiert als die Entwicklung *und* Umsetzung neuer *und* nützlicher Ideen (vgl. Hülshager et al., 2009; Sheremata, 2000). Aus dieser Definition ergibt sich, dass die Ideengenerierung und die Ideenimplementierung jeweils notwendige, jedoch erst in ihrer Kombination hinreichende Bedingungen einer hohen Team-Innovation darstellen. (Kanters [1988] Modell der Innovationsphasen beinhaltet noch eine dritte Voraussetzung, die Ideenpromotion, die in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht untersucht wird, da der Schwerpunkt hier auf dem Einfluss von Teamleitern *innerhalb* ihres Teams im Vor-

dergrund steht, während es bei der Ideenpromotion [vgl. Gemünden & Hölzle, 2011] vor allem darum geht, dass Teamleiter [oder andere Personen] *team-externe* Personen der Organisation davon zu überzeugen versuchen, die für die Weiterentwicklung viel versprechender Ideen notwendigen Ressourcen bereitzustellen.)

Obwohl es mittlerweile eine große Zahl von Studien gibt, die untersuchen, welche Variablen Innovationen fördern oder behindern (Anderson et al., 2004; Hülsheger et al., 2009), gibt es kaum empirische Untersuchungen, die der Frage nachgehen, ob die Ideengenerierung und die Ideenimplementierung unterschiedlicher (Führungs-) Maßnahmen bedürfen. Gebert et al. (2010) sowie Gebert & Kearney (2011) haben ein theoretisches Modell entwickelt, das auf der Annahme basiert, offene Maßnahmen (z.B. partizipativ-delegative Führung) würden vorwiegend die Ideengenerierung, geschlossene Maßnahmen (z.B. direktive Führung) hingegen vor allem die Ideenumsetzung fördern. Die empirische Prüfung dieser Annahme steht bislang jedoch noch aus. In der bisherigen empirischen Forschung dominiert der Ansatz, lediglich die Innovation insgesamt zu erfassen, ohne dabei zwischen den beiden per definitionem notwendigen Teilaspekten zu differenzieren (vgl. Hülsheger et al., 2009). Ein wesentlicher Grund hierfür dürfte darin liegen, dass die Skalen, die zur Messung von Ideengenerierung und Ideenimplementierung verwendet werden, so hoch miteinander korrelieren (in der Regel im Bereich zwischen $r = .70$ und $r = .90$), dass sie üblicherweise zu einer Gesamtskala Innovation zusammengefasst werden (siehe z.B. Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Es ist jedoch theoretisch nicht plausibel anzunehmen, dass Teams die Ideengenerierung und die Ideenimplementierung stets gleich gut bewältigen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass es bisher aufgrund von suboptimalen Messinstrumenten nicht möglich war, die Annahme zu untersuchen, dass diese beiden Teilaspekte der Innovation von unterschiedlichen (Führungs-) Maßnahmen begünstigt werden.

Wie in Abschnitt 3.3 dargestellt gehen Gebert et al. (2010) davon aus, dass offene Maßnahmen vor allem die Ideengenerierung fördern und weniger die Ideenimplementierung, während geschlossene Maßnahmen vor allem die Ideenumsetzung begünstigen und weniger die Ideengenerierung. Als Führungsansatz, der offene mit geschlossenen Maßnahmen kombiniert, müsste ambidextre Führung demzufolge geeignet sein, beide Teilaspekte der Innovation gleichermaßen zu fördern. Diese Annahme bezieht sich dabei auf alle vier Dimensionen der ambidextren Führung: die

jeweils offenen Maßnahmen (Gewährung von Freiräumen; Förderung von Dissens; Ausrichtung auf Qualität; Betonung von Exploration) fördern die Ideengenerierung, während die jeweils geschlossenen Maßnahmen (Einschränkung von Freiheiten; Förderung von Konsens; Ausrichtung auf Geschwindigkeit; Betonung von Exploitation) die Ideenumsetzung fördern. Darüber hinaus wirken die offenen Maßnahmen den potenziellen negativen Sekundäreffekten der geschlossenen Maßnahmen entgegen und umgekehrt. In der vorliegenden Arbeit wird die Überlegung, dass offene Führungsmaßnahmen vor allem die Ideengenerierung und geschlossene Maßnahmen in erster Linie die Ideenimplementierung fördern, nur im Hinblick auf die erste Dimension Autonomie vs. Vorgaben getestet, da es nur bezüglich dieser Elemente in der Führungsliteratur etablierte Skalen gibt (jene für partizipativ-delegative Führung einerseits und jene für direktive Führung andererseits). Die Prüfung dieser Annahme wird sodann der Prüfung der Überlegung gegenübergestellt, dass ambidextre Führung *beide* Voraussetzungen der Team-Innovation *gleichermaßen* fördert. Hinsichtlich der anderen drei Dimensionen müsste man, sofern man die jeweiligen beiden Elemente *separat* messen wollte, zunächst Skalen entwickeln, die ein auf die jeweiligen beiden Gegensätze (d.h. Förderung von Dissens vs. Förderung von Konsens; Ausrichtung auf Qualität vs. Ausrichtung auf Geschwindigkeit; Betonung von Exploration vs. Betonung von Exploitation) bezogenes Führungsverhalten messen.

Aus diesen Überlegungen ergeben sich die folgenden Hypothesen, die in Abbildung 5 graphisch dargestellt sind:

Hypothese 1: Partizipativ-delegative Führung korreliert positiv mit der Ideengenerierung, nicht jedoch mit der Ideenimplementierung.

Hypothese 2: Direktive Führung korreliert positiv mit der Ideenimplementierung, nicht jedoch mit der Ideengenerierung.

Hypothese 3: Ambidextre Führung korreliert positiv sowohl mit der Ideengenerierung als auch mit der Ideenimplementierung.

Hypothese 4: Ambidextre Führung erklärt Varianz der Team-Innovation, die über die durch partizipativ-delegative und direktive Führung bereits erklärte Varianz hinausgeht.

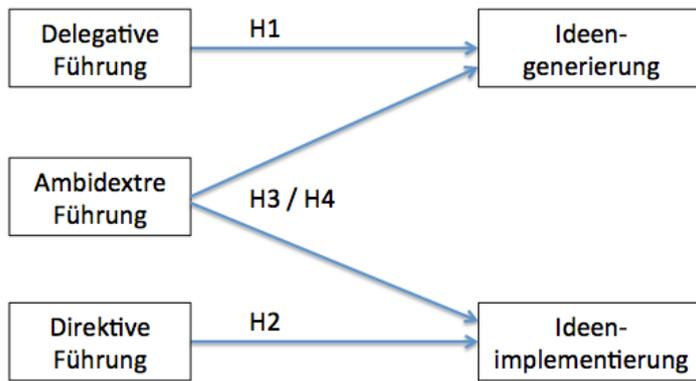


Abbildung 5: Die Zusammenhänge zwischen partizipativ-delegativer Führung, direk-tiver Führung, ambidextrer Führung, Ideengenerierung und Ideenimplementierung.

5.2 Der moderierende Einfluss der Aufgabenkomplexität auf den Zusammen-hang zwischen ambidextrer Führung und der Teamleistung

Im Gegensatz z.B. zum Ansatz der charismatisch-transformationalen Führung, in dem von einer allgemeinen, d.h. auf unterschiedliche Kontexte generalisierbaren Wirksamkeit dieses Führungsstils ausgegangen wird (vgl. Bass & Riggio, 2006), basiert die vorliegende Arbeit auf der Annahme, dass sich ambidextre Führung vor allem in jenen Kontexten eignet, in denen es um die Bewältigung komplexer Aufgaben und teils widersprüchlicher Anforderungen geht. Bei einfachen Routineaufgaben, bei denen klar ist, in welcher Weise sie sich bestmöglich erledigen lassen, ist der Nutzen öffnender Führungsmaßnahmen stark begrenzt. Fördert eine Führungskraft in einem solchen Kontext die Autonomie der Teammitglieder, den Dissens, die Exploration und vor allem die Qualität (statt der Geschwindigkeit) der Leistungserbringung, kann dies eine Reihe von Nachteilen mit sich bringen. Autonomie in Bezug darauf, wie, wann und/oder in welchem Ausmaß sich die Teammitglieder in Teamprozesse einbringen, dürfte bei einfachen Tätigkeiten die koordinierte und effiziente Aufgabenerledigung behindern, ohne diese Nachteile durch andere Vorteile zu kompensieren. Da der richtige Weg zum Ziel bereits klar ist und die Arbeit lediglich ausgeführt werden muss, kann auch der Dissens zwischen den Teammitgliedern kaum Vorteile mit sich bringen. Es liegt kein Nutzen in unterschiedlichen Perspektiven, wenn die (eine) richtige Vorgehensweise bereits identifiziert wurde. Und da die bestmögliche Art der Aufgabenerledigung bekannt ist, würde die Exploration eine unnötige Ablenkung, wenn nicht gar eine Zeitverschwendung darstellen. Gleiches gilt für die Betonung der

Qualität – je geringer die Varianz in der Leistungserstellung (was bei einfachen Routineaufgaben im Vergleich zu komplexen innovativen Aufgaben der Fall sein dürfte), desto weniger Vorteile ergeben sich aus einer besonders gründlichen Beschäftigung und gedanklichen Auseinandersetzung mit den Aufgaben.

In all jenen Fällen, in denen Teams relativ einfache Routineaufgaben zu erledigen haben, bei denen der Weg zum Ziel klar ist, könnten demnach die geschlossenen Führungsmaßnahmen ausreichen. Praktiziert eine Führungskraft, deren Team mit einfachen Aufgaben betraut ist, ambidextre Führung, kann dies nicht nur mit dem Ausbleiben positiver Effekte einhergehen, sondern auch zu nachteiligen Effekten führen. Zum Beispiel könnten die Teammitglieder die gleichzeitige Betonung gegensätzlicher Elemente vor dem Hintergrund der anstehenden Aufgaben (die keine solche Kombination von Gegensätzen erfordern) als unangemessen, inkonsistent oder als Überforderung betrachten.

Der in der vorliegenden Arbeit postulierte Kontext, innerhalb dessen ambidextre Führung die Teamleistung zu fördern vermag, ist somit durch die Art der zu bewältigenden Aufgaben definiert: Je mehr es darum geht, komplexe Probleme zu lösen, unter vielen möglichen Wegen der Aufgabenerledigung eine besonders viel versprechende Strategie auszuwählen, sowie kreative und innovative Leistungen zu erbringen, desto größer ist das Potenzial der ambidextren Führung. Es wird demnach angenommen, dass das Ausmaß der Aufgabenkomplexität die Stärke des Zusammenhangs zwischen ambidextre Führung und Teamleistung moderiert und dass dieser Zusammenhang nur dann besonders ausgeprägt positiv ist, wenn die Aufgabenkomplexität hoch ist.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, *wie* ein solcher Interaktionseffekt zwischen ambidextre Führung und der Aufgabenkomplexität die Teamleistung beeinflusst. Als besonders wichtiger proximaler Prädiktor der Teamleistung haben sich in früheren Studien die kollektiven Wirksamkeitserwartungen ("team efficacy" bzw. "team potency") erwiesen (siehe z.B. Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007). Dabei handelt es sich um die unter den Teammitgliedern geteilte Annahme, das Team könne alle sich ihm stellenden Herausforderungen aus eigener Kraft meistern (vgl. auch Bandura, 1986, der das Konstrukt der Selbstwirksamkeitserwartung auf der individuellen Analyseebene einführte). Gully, Incalcaterra, Joshi, & Beaubien (2002) haben im Rahmen einer 29 Einzelstudien umfassenden Meta-Analyse gezeigt, dass die Teamwirksamkeit positiv mit der Teamleistung korreliert. Darüber hinaus erwies sich

in der Studie von Campion et al. (1993) die Teamwirksamkeit als der stärkste von 19 untersuchten Prädiktoren der Teameffektivität.

Wie oben dargestellt ist das Praktizieren ambidextrer Führung in Teams, die einfache Aufgaben bearbeiten, weniger angemessen, da es zur Erzielung einer hohen Teamleistung bei diesen Aufgaben nicht darum geht, Gegensätze gleichzeitig zu fördern. Wird in diesem Kontext dennoch ambidexter geführt, könnte dies bei den Geführten den Eindruck erwecken, die Führungskraft praktiziere einen nicht den eigentlichen Bedürfnissen des Teams entsprechenden Führungsstil. Des Weiteren könnte es wie dargestellt zu einer wahrgenommenen Überforderung kommen bzw. zu dem Eindruck, die Führungskraft wisse selbst nicht genau, was sie wolle, wenn sie mal das Eine fordere und dann wieder das genaue Gegenteil. All dies dürfte einen eher negativen Einfluss haben auf die kollektive Erwartung, dass das Team all die sich ihm stellenden Herausforderungen zu meistern vermag. Im Gegensatz dazu ist ambidextre Führung bei komplexen Aufgaben – bei denen es verschiedene Möglichkeiten gibt, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, von denen die beste erst identifiziert werden muss – situationsadäquat. Dies dürften auch die Geführten entsprechend wahrnehmen, da ihnen in der Erledigung ihrer Aufgaben bewusst werden dürfte, dass eine einseitige Betonung von verbindlichen Vorgaben, Konsens, Exploitation und Geschwindigkeit (oder nur von offenen Maßnahmen) keine optimale Teamleistung ermöglicht, sondern dass auch die jeweils entgegengesetzten Maßnahmen erforderlich sind. Wird ambidextre Führung demnach in einem Kontext komplexer Aufgaben praktiziert, dürfte dies die Teamwirksamkeit fördern, da Geführte in diesem Falle wahrnehmen sollten, dass ihre Führungskraft situationsadäquat führt und genau jene Bedürfnisse des Teams erfüllt, die sich aus der Art der zu erledigenden Aufgaben ergibt. Aus diesen Überlegungen ergeben sich die folgenden Hypothesen, die in Abbildung 6 graphisch dargestellt sind:

Hypothese 5: Die Aufgabenkomplexität moderiert den Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und der allgemeinen Teamleistung. Dieser Zusammenhang ist deutlich stärker wenn die Aufgabenkomplexität hoch (statt niedrig) ist.

Hypothese 6: Der positive Interaktionseffekt zwischen ambidextrer Führung und der Aufgabenkomplexität auf die allgemeine Teamleistung wird durch die Teamwirksamkeit vermittelt (mediert).

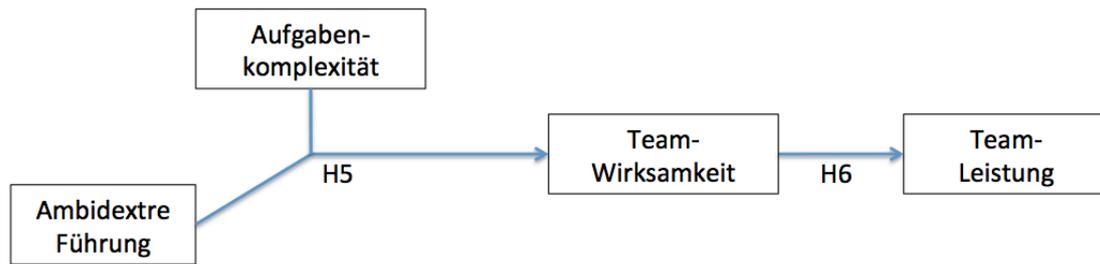


Abbildung 6: Die Zusammenhänge zwischen ambidextrer Führung, Aufgabenkomplexität, Teamwirksamkeit und Teamleistung.

5.3 Der moderierende Einfluss der Prototypikalität der Führungskraft auf den Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und Team-Innovation

In der vorliegenden Arbeit wird wie oben dargestellt die Annahme vertreten, ambidextre Führung sei nicht allgemein wirksam, sondern bezüglich ihrer mehr oder weniger positiven Effekte auf Teamergebnisse abhängig von situativen Rahmenbedingungen. Im vorherigen Abschnitt wurde die Aufgabenkomplexität als Moderatorvariable diskutiert. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, ob auch die Person der Führungskraft – wie sie von den Geführten wahrgenommen wird – als Moderatorvariable wirkt und die Stärke des Zusammenhangs zwischen ambidextrer Führung und Teamergebnissen beeinflusst.

In Theorien zur sozialen Identität und zur Selbst-Kategorisierung (siehe z.B. Tajfel & Turner, 1986; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987) wird untersucht, wie Teammitglieder eine kognitive Repräsentation der Einheiten, deren Mitglied sie sind, bilden, indem sie Prototypen entwickeln. Prototypen sind Vorstellungen darüber, welche Einstellungen, Werte, Ziele, Gewohnheiten und Arbeitsweisen für die jeweilige Einheit besonders charakteristisch sind. In jedem Team mag es Personen geben, die nahezu perfekte Repräsentanten dessen sind, was das Team in seiner Identität ausmacht. Außerdem mag es Personen geben, die für ihr Team untypisch und demzufolge eher Außenseiter sind. Werden Führungskräfte von ihren Geführten als prototypisch für das jeweilige Team angesehen, resultiert daraus für die Führungskraft eine Reihe von Vorteilen. Zum Beispiel wird prototypischen Führenden (im Vergleich zu nicht-prototypischen Führenden) eine höhere Effektivität zugeschrieben und sie erfahren Unterstützung von einer größeren Anzahl der Geführten (van Knippenberg & Hogg, 2003). Des Weiteren scheinen prototypische Führungskräfte beson-

ders effektiv darin zu sein, das Ausmaß an Kooperation zwischen den Teammitgliedern positiv zu beeinflussen (De Cremer, van Dijke, & Mayer, 2010).

Es könnte also sein, dass Geführte ambidextre Führung als angemessen wahrnehmen und sich von ihr im Hinblick auf die Teamprozesse positiv beeinflussen lassen, da sie der Führungskraft vertrauen und davon ausgehen, dass die von ihr praktizierte Handlungsstrategie die Richtige ist, auch wenn sich ihnen die Vorteile des Führungsstils nicht unmittelbar erschließen. Die mittlerweile recht umfangreiche Literatur zur Prototypikalität von Führenden (siehe z.B. van Knippenberg & van Knippenberg, 2005) legt nahe, dass dies am ehesten der Fall sein wird, wenn die Geführten die Führungsperson als prototypisch für das Team ansehen. Aufbauend auf der Forschung, die zeigt, dass prototypische Führende die Geführten selbst dann positiv beeinflussen, wenn ihre Handlungen nicht als konsistent prozedural fair wahrgenommen werden (Ullrich, Christ, & van Dick, 2009), wird daher in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass ambidextre Führung die Teamprozesse im Falle einer hohen Prototypikalität der Führungskraft positiv beeinflusst, weil die Geführten darauf vertrauen, dass die prototypische Führungskraft schon den richtigen Führungsansatz gewählt haben wird, selbst wenn ihnen der Nutzen dieses Ansatzes nicht gänzlich klar ist.

Zu fragen wäre darüber hinaus, welche Teamprozesse und welche Teamergebnisse auf diese Weise positiv beeinflusst werden. Hier wird die Annahme vertreten, dass ambidextre Führung, die von einer als prototypisch wahrgenommenen Führungskraft praktiziert wird, insbesondere die Informationselaborierung innerhalb des Teams fördert, die ihrerseits vor allem die Team-Innovation positiv beeinflusst. Informationselaborierung bezieht sich auf das Ausmaß, in dem Teammitglieder untereinander aufgabenrelevante Informationen und Wissensbestände austauschen und die sich ihnen stellenden Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten (van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007). Eine hohe Prototypikalität der Führungskraft hat wie bereits dargestellt einen besonders großen Einfluss auf identitätsrelevante Variablen und fördert die Entwicklung und Aufrechterhaltung einer gemeinsamen Identität und einer hohen kollektiven Wertschätzung des Teams (siehe z.B. De Cremer et al., 2010). Dies wird durch die im Rahmen der ambidextren Führung enthaltenen geschlossenen Maßnahmen zusätzlich verstärkt. Aufgrund der vielfach bestätigten Präferenz, sich vornehmlich mit solchen Personen intensiv auszutauschen, die einem selbst bezüglich identitätsrelevanter Variablen ähnlich sind (Brewer & Brown, 1998; Williams & O'Reilly, 1998), sollte dies dazu führen, dass unter

diesen Bedingungen der Informationsaustausch besonders intensiv ist und als bereichernd und belohnend empfunden wird (vgl. van Knippenberg et al., 2004; van Knippenberg & Schippers, 2007).

Die ebenfalls in der ambidextren Führung enthaltenen offenen Elemente sorgen dabei für die notwendige Balance und stellen sicher, dass sich das Team nicht zu sehr in Richtung Harmonie und Konsens entwickelt und vorwiegend auf geteilte Informationen beschränkt. Die offenen Elemente stellen sicher, dass auch konstruktiver Dissens und aufgabenorientierte Konflikte möglich werden. Aufgabenorientierte Konflikte sind vor allem dann mit einem positiven Potenzial hinsichtlich der Teamleistung verbunden, wenn gleichzeitig das Ausmaß an dysfunktionalen Beziehungskonflikten gering ist (de Wit et al., 2012), was eher der Fall sein dürfte, wenn das Team von einer prototypischen Führungsperson geleitet wird, da eine solche einen besonders großen Einfluss auf die Entwicklung einer gemeinsamen, eine hohe Team-Kohäsion ermöglichenden Identität hat, die ihrerseits die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Beziehungskonflikten verringert (vgl. de Wit et al., 2012).

Zusammengefasst wird also angenommen, dass die Kombination aus ambidextrer Führung und Prototypikalität der Führungskraft eine hohe Informationselaborierung fördert, die von einem konstruktiven Austausch unterschiedlicher Perspektiven gekennzeichnet ist. Mehrere Studien belegen, dass eine solche Form des Austauschs innerhalb von Teams insbesondere dann positiv mit der Teamleistung verbunden ist, wenn die entscheidenden Kriterien der Leistung nicht Produktivität, Quantität und Effizienz sind, sondern Kreativität und Innovationen (vgl. Hoever, van Knippenberg, van Ginkel, & Barkema, 2012; Mannix & Neale, 2005). Aus diesen Überlegungen ergeben sich die folgenden Hypothesen, die in Abbildung 7 graphisch dargestellt sind:

Hypothese 7: Die Prototypikalität der Führungskraft moderiert den Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und der Team-Innovation. Dieser Zusammenhang ist deutlich stärker wenn die Teamleiter-Prototypikalität hoch (statt niedrig) ist.

Hypothese 8: Der positive Interaktionseffekt zwischen ambidextrer Führung und der Prototypikalität der Führungskraft auf die Team-Innovation wird durch die Informationselaborierung vermittelt (mediert).

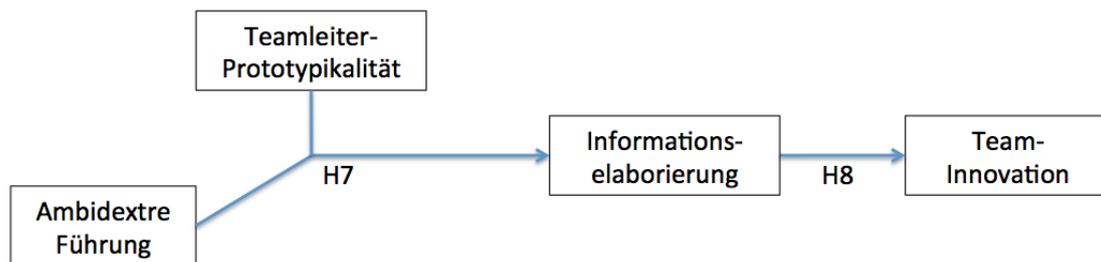


Abbildung 7: Die Zusammenhänge zwischen ambidextrer Führung, Teamleiter-Prototypikalität, Informationselaborierung und Team-Innovation.

5.4 Methoden

Stichprobe und Datengewinnung. Über berufstätige Teilzeit-Studierende in unterschiedlichen Studiengängen einer deutschen Hochschule, die berufsbegleitende Bachelor- und Masterprogramme anbietet, wurde der Kontakt hergestellt zu insgesamt 172 Teamleiterinnen und Teamleitern in 32 Organisationen. (Einige Studierende waren selbst die Führungskräfte ihres Teams.) Durch den direkten Kontakt der Studierenden zu diesen Teamleiterinnen und Teamleitern konnte eine sehr gute Rücklaufquote erzielt werden. Von den 172 möglichen Teams erklärten sich 86 bereit, an der Studie teilzunehmen. Daten wurden von zwei Quellen erhoben: Teammitglieder erhielten einen Fragebogen, in dem die Prädiktor-, Mediator-, Moderator- und Kontrollvariablen enthalten waren. Drei Monate nach der Erhebung dieser Daten bewerteten die jeweiligen Teamleiterinnen und Teamleiter ihre Teams hinsichtlich der Ideengenerierung, der Ideenimplementierung und der Team-Innovation sowie bezüglich der Teamleistung insgesamt.

Aufgrund der Schwierigkeit, Daten von allen Mitgliedern eines Teams zu erhalten und gleichzeitig eine hinreichende Stichprobengröße sicherzustellen (vgl. Allen, Stanley, Williams, & Ross, 2007), wurde ein "informant sampling"-Ansatz gewählt (siehe Van de Ven & Ferry, 1980). Dieser Ansatz basiert auf der Annahme, dass viele Mitglieder eines Teams Einstufungen hinsichtlich jener Variablen vornehmen können, die von allen Teammitgliedern gemeinsam erlebt werden. Es werden dabei einige Mitglieder eines jeden Teams ausgewählt, die hinsichtlich dieser Variablen Auskünfte erteilen sollen, die sich auf das Team insgesamt beziehen. Zeigt sich bezüglich dieser Einschätzungen eine hinreichende Übereinstimmung zwischen mehreren Teammitgliedern, wird davon ausgegangen, dass diese Einschätzungen sich

auch weitgehend mit jenen derjenigen Teammitglieder decken, die keine Daten lieferten. Dieser "informant sampling"-Ansatz wurde in der Literatur vielfach verwendet und gilt als guter Kompromiss zwischen den Zielen, Daten zu erhalten, die möglichst präzise die Wahrnehmungen innerhalb des gesamten Teams repräsentieren und dabei gleichzeitig eine befriedigende Rücklaufquote und Stichprobengröße zu realisieren (siehe z.B. Simons, Pelled, & Smith, 1999; Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992; Van der Vegt & Bunderson, 2005). Im Einklang mit diesem Ansatz wurden daher die Teamleiterinnen und Teamleiter gebeten, mindestens vier Mitglieder ihres jeweiligen Teams auszuwählen und um die Teilnahme an der Studie zu bitten. (In Teams mit lediglich drei Mitgliedern wurden alle drei Mitglieder um die Teilnahme gebeten.)

Von den ursprünglich 86 teilnehmenden Teams mussten 11 aus der endgültigen Stichprobe ausgeschlossen werden, da entweder die Teamleiterinnen und Teamleiter ihren Fragebogen nicht ausgefüllt hatten oder Daten von weniger als drei Teammitgliedern vorlagen. Die endgültige Stichprobe bestand somit aus 75 Teams. Ausgewertet wurden die Daten von 309 (von insgesamt 632) Teammitgliedern und 75 (von 75) Teamleiterinnen und Teamleitern. Die Teams hatten zwischen 3 und 24 Mitgliedern, mit einer durchschnittlichen Teamgröße von 8,43 Mitgliedern (Standardabweichung [SA] = 4,56).

Messinstrumente. Alle nachfolgend beschriebenen Skalen hatten ein Antwortformat, das von 1 = starke Ablehnung; und 2 = Ablehnung; über 3 = weder Zustimmung noch Ablehnung; und 4 = Zustimmung; bis 5 = starke Zustimmung reichte. Ursprünglich englischsprachige Skalen bzw. Items wurden nach dem üblichen Übersetzung-Rückübersetzungs-Verfahren ins Deutsche übertragen (Brislin, 1980).

Ambidextre Führung wurde über die auf den Seiten 61-62 beschriebene, von Eric Kearney und Daan van Knippenberg entwickelte und in der vorliegenden Arbeit erstmals eingesetzte Skala gemessen. Cronbach's Alpha für diese Skala war .91.

Zur Messung der partizipativ-delegativen Führung kamen folgende fünf Items (adaptiert von Champion et al., 1993, sowie Sauer, 2011) zum Einsatz: "Die Führungskraft gibt den Teammitgliedern große Freiheiten"; "Die Führungskraft lässt die Teammitglieder viele Entscheidungen selbst treffen"; "Die Führungskraft fragt die Teammitglieder häufig nach ihrer Meinung"; "Die Führungskraft bezieht alle Teammitglieder in wichtige Entscheidungen mit ein"; "Die Führungskraft lässt die Teammitglieder selbst entscheiden, wann und wie sie eine Aufgabe erledigen." Cronbach's Alpha für diese Skala war .83.

Direktive Führung wurde mit folgenden, von Anderson et al. (2008) sowie Sauer (2011) adaptierten 5 Items gemessen: "Die Führungskraft entscheidet, wie das Team eine Aufgabe bearbeitet"; "Die Führungskraft weist den Teammitgliedern ihre jeweiligen Aufgaben und Rollen zu"; "Die Führungskraft gibt sehr präzise Vorgaben in Bezug darauf, was das Team tun soll"; "Die Führungskraft kontrolliert die Arbeit der Teammitglieder sehr genau"; sowie "Die Führungskraft bringt sich immer wieder ein, wenn es um die Details der Aufgabenerledigung geht". Cronbach's alpha für diese Skala war .74.

Zur Messung der Aufgabenkomplexität wurden die folgenden sechs, von Jehn (1995) adaptierten Items verwendet: "Die Aufgaben unseres Teams sind relativ konstant, sodass die Teammitglieder immer wieder das gleiche machen können"; "Unsere Arbeit besteht überwiegend aus Routineaufgaben"; "Es ist immer relativ gut möglich vorherzusagen, wie lange die Bearbeitung einer Aufgabe dauern wird"; "Es gibt 'einen richtigen Weg' um unsere Aufgaben zu erledigen"; "Um unsere Aufgaben zu erledigen müssen wir nicht allzu viel nachdenken"; sowie "Unsere Arbeit erfordert kaum Kreativität". (Alle Items sind umgekehrt kodiert, sodass hohe Werte eine *geringe* Aufgabenkomplexität widerspiegeln.) Cronbach's Alpha für diese Skala war .80.

Die auf die Analyseebene Team adaptierte, fünf Items beinhaltende Skala von van Knippenberg & van Knippenberg (2005) diente zur Messung der Prototypikalität der Führungskraft: "Unsere Führungskraft ist ein gutes Beispiel für die Menschen in unserem Team"; "Unsere Führungskraft hat viele Gemeinsamkeiten mit den Teammitgliedern"; "Unsere Führungskraft repräsentiert das, was für unser Team charakteristisch ist"; "Unsere Führungskraft ist den Teammitgliedern in Bezug auf wichtige Eigenschaften sehr ähnlich"; "Unsere Führungskraft verkörpert das, was unser Team ausmacht". Cronbach's Alpha für diese Skala war .88.

Teamwirksamkeit wurde mittels der folgenden fünf, von Carmeli, Schaubroeck & Tishler (2011) bzw. Chen, Gully & Eden (2001) adaptierten Items gemessen: "Als Team können wir fast alle Ziele erreichen, die wir uns setzen"; "Als Team sind wir davon überzeugt, auch schwierige Herausforderungen meistern zu können"; "Als Team können wir das erreichen, was uns wichtig ist"; "Als Team können wir auch unter schwierigen Umständen gute Leistungen erbringen"; sowie "Als Team sind wir zuversichtlich, viele unterschiedliche Aufgaben effektiv erledigen zu können". Cronbach's Alpha für diese Skala war .92.

Fünf Items (adaptiert von Homan, van Knippenberg, van Kleef, & De Dreu, 2007; Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009; sowie Nederveen Pieterse, van Knippenberg, & Dierendonck, in press) wurden zur Messung der Informationselaborierung eingesetzt: "Die Teammitglieder besprechen die ihren Ideen und Sichtweisen zugrunde liegende Logik"; "Als Team verarbeiten wir die von den Teammitgliedern eingebrachten Ideen sehr gründlich"; "Die einzelnen Teammitglieder bringen häufig Informationen und Ideen ein, welche die anderen Teammitglieder bislang noch nicht hatten"; "Bei der Erledigung unserer Aufgaben versuchen wir als Team stets, alle verfügbaren Informationen und Sichtweisen mit einzubeziehen"; "Als Team besprechen wir alle Ideen und Sichtweisen sehr gründlich". Cronbach's Alpha für diese Skala war .85.

Zwei objektiv erfassbare Variablen dienten als Kontrollvariablen. Die Teamgröße wurde operationalisiert als die Anzahl der Teammitglieder einschließlich der Führungskraft. Die Teamzusammengehörigkeitsdauer wurde gemessen als die Anzahl der Monate, die das Team bereits zusammengearbeitet hatte. (Diese Variablen wurden sowohl von den Teammitgliedern als auch von den Führungskräften abgefragt.)

Drei Monate nach Erhebung der Prädiktor- und Kontrollvariablen stufen die Teamleiterinnen und Teamleiter ihre Teams hinsichtlich der folgenden Variablen ein: Ideengenerierung, Ideenimplementierung, Team-Innovation und Teamleistung. Die verwendeten Skalen hatten ein Antwortformat, das von 1 ("starke Ablehnung") bis 7 ("starke Zustimmung") reichte. Zur Messung der Ideengenerierung kamen die folgenden vier Items zum Einsatz: "Das Team entwickelt regelmäßig nützliche neue Ideen"; "Das Team hat immer wieder Ideen für sinnvolle neue Lösungen"; "Das Team entwickelt sehr oft gute Ideen zur Lösung schwieriger Probleme"; "Das Team entwickelt regelmäßig Ideen für neue Ansätze, um die anstehenden Aufgaben und Herausforderungen zu bewältigen". Cronbach's Alpha für diese Skala war .96. Die Ideenimplementierung wurde mit folgenden vier Items gemessen: "Das Team schafft es, gute neue Ideen auch umzusetzen"; "Dem Team gelingt es, nützliche neue Ansätze systematisch anzuwenden"; "Viel versprechende neue Ideen werden vom Team auch in die Praxis umgesetzt"; "Gute neue Ideen führen nicht nur zu Diskussionen, sondern auch zu konkreten Handlungen". Cronbach's Alpha für diese Skala war .93.

Die folgenden vier Items dienten der Messung der Team-Innovation (als Funktion der Ideengenerierung und Ideenimplementierung): "Im Vergleich zu anderen Teams mit ähnlichen Aufgaben ist dies ein besonders innovatives Team"; "Das

Team entwickelt nützliche neue Ansätze und setzt diese konsequent um"; "Das Team produziert regelmäßig Lösungen, die die Produkte, Dienstleistungen und/oder Prozesse in unserer Organisation verbessern können"; "Im Vergleich zu anderen Teams mit ähnlichen Aufgaben ist dies ein besonders kreatives Team, das regelmäßig nützliche neue Ideen umsetzt." Cronbach's Alpha für diese Skala war .94.

Die Teamleistung insgesamt wurde mit folgenden vier, von Kearney et al. (2009), Kirkman & Rosen (1999) sowie Zellmer-Bruhn & Gibson (2006) adaptierten Items gemessen: "Das Team erreicht seine Ziele in vollem Umfang"; "Das Team erbringt sehr gute Leistungen"; "Das Team erfüllt oder übertrifft die an das Team gerichteten Erwartungen"; "Im Vergleich zu anderen Teams mit ähnlichen Aufgaben ist dies ein besonders leistungsstarkes Team". Cronbach's Alpha für diese Skala war .95.

Konfirmatorische Faktorenanalyse. Mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen (CFA) wurde die Faktorstruktur der Variablen geprüft. Zunächst wurde im Hinblick auf die spätere Überprüfung der Hypothesen 1-4 getestet, ob es sich bei den Führungsvariablen ambidextre Führung, partizipativ-delegative Führung sowie directive Führung um empirisch unterscheidbare Variablen handelt. Die angenommene, aus drei Faktoren bestehende Lösung zeigte eine gegenüber den ein- und zweifaktoriellen Alternativmodellen überlegene Modellgüte ("Comparative Fit Index" [CFI] = .92; "Root Mean Square Error of Approximation" [RMSEA] = .12; "Standardized Root Mean Square Residual" [SRMR] = .06). Hinsichtlich der späteren Überprüfung der Hypothesen 5 und 6 wurde geprüft, ob es sich bei ambidextrer Führung, Aufgabenkomplexität und Teamwirksamkeit um empirisch unterscheidbare Variablen handelt. Die erwartete dreifaktorielle Lösung wies eine sehr gute und gegenüber den Alternativmodellen deutlich überlegene Modellgüte auf ("Comparative Fit Index" [CFI] = .95; "Root Mean Square Error of Approximation" [RMSEA] = .06; "Standardized Root Mean Square Residual" [SRMR] = .04). Bezüglich der späteren Überprüfung der Hypothesen 7 und 8 wurde die empirische Unterscheidbarkeit der Variablen ambidextre Führung, Prototypikalität der Führungskraft und Informationselaborierung untersucht. Auch hier ergab sich bei der angenommenen dreifaktoriellen Lösung eine gute, den Alternativmodellen überlegene Modellgüte ("Comparative Fit Index" [CFI] = .94; "Root Mean Square Error of Approximation" [RMSEA] = .08; "Standardized Root Mean Square Residual" [SRMR] = .05). Insgesamt bestätigen diese Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalysen eine hinreichende diskriminante Validität der bei den acht Hypothesen jeweils im Fokus stehenden Variablen.

Datenaggregation. Ambidextre Führung, partizipativ-delegative Führung, direkte Führung, Aufgabenkomplexität, Teamwirksamkeit, Prototypikalität der Führungskraft sowie Informationselaborierung wurden konzeptualisiert als Variablen, die eine gemeinsame, konsensuale Realität innerhalb eines Teams reflektieren (vgl. Kozlowski & Klein, 2000). Demzufolge musste geprüft werden, inwieweit die Aggregation der Daten von der individuellen auf die Teamebene gerechtfertigt war. Entsprechend den üblichen Gepflogenheiten in der Literatur (siehe z.B. Bliese, 2000) wurden diesbezüglich für jede dieser Variablen drei Werte berechnet. Die r_{wg} -Werte (James, Demaree, & Wolf, 1984) spiegeln das Ausmaß der Übereinstimmung zwischen den Mitgliedern eines Teams wider. Die ICC1-Werte geben das Verhältnis der Varianz zwischen den Teams zur Gesamtvarianz an und die ICC2-Werte sind ein Maß für die Reliabilität der durchschnittlichen Teamwahrnehmung (Bliese, 2000). Diese r_{wg} -, ICC1- und ICC2-Werte betragen für ambidextre Führung .84, .29 und .62; für partizipativ-delegative Führung .92, .31 und .64; für direkte Führung .93, .35 und .68; für Aufgabenkomplexität .88, .27 und .60; für Teamwirksamkeit .91, .24 und .56; für die Prototypikalität der Führungskraft .86, .25 und .57; sowie für die Informationselaborierung .90, .33. und .66. Alle ICC1-Werte waren mindestens auf dem .05-Niveau signifikant. Insgesamt rechtfertigen diese Ergebnisse die Aggregation der Daten von der individuellen auf die Teamebene (Bliese, 2000).

5.5 Ergebnisse

In Tabelle 2 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen zwischen den Variablen dargestellt. Die ambidextre Führung war positiv mit der direktiven Führung verbunden ($r = .44, p < .01$), nicht jedoch mit der partizipativ-delegativen Führung ($r = .04, n.s.$). Ambidextre Führung korrelierte positiv sowohl mit der Team-Innovation ($r = .29, p = .01$) als auch mit der allgemeinen Teamleistung ($r = .27, p = .02$). Im Einklang mit Hypothese 1 war die partizipativ-delegative Führung positiv mit der Ideengenerierung ($r = .23, p = .04$) korreliert, nicht jedoch mit der Ideenimplementierung ($r = .07, n.s.$). Demgegenüber korrelierte die direkte Führung positiv mit der Ideenimplementierung ($r = .24, p = .04$), nicht jedoch mit der Ideengenerierung ($r = .09, n.s.$). Diese Ergebnisse bestätigen Hypothese 2. Im Einklang mit Hypothese 3 war die ambidextre Führung sowohl mit der Ideengenerierung

($r = .24, p = .04$) als auch mit der Ideenimplementierung ($r = .25, p = .03$) positiv korreliert.

In Tabelle 3 ist eine hierarchische Regressionsanalyse mit der Team-Innovation als abhängiger Variable dargestellt. Im Einklang mit Hypothese 4 zeigte sich in Schritt 3, dass es durch die Hinzunahme ambidextrer Führung in die Regressionsgleichung zu einer signifikanten Zunahme der aufgeklärten Varianz kam ($\Delta R^2 = .05, p = < .05$). Ambidextre Führung vermag somit Team-Innovationsvarianz aufzuklären, die über die durch die Kontrollvariablen sowie die delegative Führung und die direktive Führung bereits aufgeklärte Varianz hinausgeht. Hypothesenkonform erwies sich darüber hinaus im Vergleich der drei untersuchten Führungsstile nur die ambidextre Führung als guter Prädiktor der Team-Innovation – im Gegensatz zu den jeweiligen Regressionskoeffizienten der delegativen und der direktiven Führung war nur der Regressionskoeffizient der ambidextren Führung signifikant ($\beta = .25, p < .05$).

Ein ähnliches Bild ergab sich, wenn im ersten Schritt der Regressionsgleichung die Kontrollvariablen, im zweiten Schritt die delegative und direkte Führung, im dritten Schritt die Interaktion zwischen delegativer und direkter Führung und im vierten Schritt die ambidextre Führung in die Regressionsgleichung eingegeben wurden. Auch in diesem Fall erklärte ambidextre Führung 5% an zusätzlicher Varianz, die über die durch die anderen Variablen bereits erklärte Varianz hinausging. Durch die größere Anzahl der in die Regressionsgleichung eingegebenen Prädiktorvariablen sank jedoch in diesem Fall die statistische Power, sodass das .05-Signifikanzniveau knapp verfehlt wurde ($p = .06$). Da die Effektstärke ($\Delta R^2 = .05$) jedoch konstant blieb, handelt es sich hier vor allem um ein Problem einer zu geringen statistischen Power bzw. einer dies bedingenden zu geringen Stichprobengröße.

Tabelle 2
Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen

	M	SA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Teamgröße	8.43	4.56	–											
2 Teamzusammengehörigkeitsdauer	12.65	7.23	.09	–										
3 Partizipativ-delegative Führung	3.79	.66	.02	.08	–									
4 Direktive Führung	3.46	.64	.05	-.07	-.04	–								
5 Ambidextre Führung	2.90	.94	.04	-.05	.04	.44**	–							
6 Aufgabenkomplexität	3.47	.76	-.12	.10	.14	.16	.22 [†]	–						
7 Prototypikalität der Führungskraft	3.11	.86	-.07	.06	.02	.12	.12	.18	–					
8 Teamwirksamkeit	3.53	.67	-.01	.08	.05	.28*	.25*	.24*	.19	–				
9 Informationelaborierung	3.55	.60	.09	.23 [†]	.05	.12	.19	.33**	.07	.47**	–			
10 Ideengenerierung	4.58	1.21	-.07	.06	.23*	.09	.24*	.29*	.14	.29*	.34**	–		
11 Ideenimplementierung	4.44	1.18	-.01	-.00	.07	.24*	.25*	.33**	.15	.42**	.40**	.71**	–	
12 Team-Innovation	4.52	1.07	.01	.09	.19	.18	.29*	.32**	.20 [†]	.43**	.42**	.85**	.84**	–
13 Teamleistung	5.22	.82	.07	.11	.21 [†]	.19	.27*	.17	.21 [†]	.48**	.37**	.39**	.40**	.45**

N = 75 Teams. [†] < .10. * p < .05. ** p < .01.

Tabelle 3
Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Führungsstilen als Prädiktoren und Team-Innovation als abhängiger Variable

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Schritt 1:			
Teamgröße	.00	-.01	-.02
Teamzusammengehörigkeitsdauer	.09	.09	.09
Schritt 2:			
Partizipativ-delegative Führung		.19	.08
Direktive Führung		.19	.17
Schritt 3:			
Ambidextre Führung			.25*
R^2	.01	.08	.13
ΔR^2	.01	.07 [†]	.05*
F	.27	1.43	2.00 [†]

N = 75 Teams. Dargestellt sind standardisierte Regressionskoeffizienten. [†] < .10. * p < .05. ** p < .01.

Zur Prüfung der Hypothesen 5 und 6 wurden Regressionsanalysen mit der allgemeinen Teamleistung als abhängiger Variable durchgeführt. Um die Interpretierbarkeit der Ergebnisse zu erleichtern, wurden die Prädiktorvariablen vor der Prüfung dieser Moderationshypothesen um den Mittelwert zentriert (vgl. Aiken & West, 1991). In Hypothese 5 wurde ein Moderationseffekt der Aufgabenkomplexität auf den Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und Teamleistung postuliert. Eine hierarchische Regressionsanalyse diente zur Überprüfung dieser Hypothese. Dabei wurden im ersten Schritt die Kontrollvariablen (Teamgröße und Teamzugehörigkeitsdauer), im zweiten Schritt die Prädiktorvariablen (ambidextre Führung und Aufgabenkomplexität) und im dritten Schritt der Interaktionsterm (ambidextre Führung X Aufgabenkomplexität) in die Regressionsgleichung eingegeben. Die Ergebnisse sind in Tabelle 4 dargestellt. Die Interaktion zwischen ambidextrer Führung und Aufgabenkomplexität erklärte einen Varianzanteil der Teamleistung, der signifikant über die bereits durch die Kontroll- und Prädiktorvariablen erklärte Varianz hinausging ($\Delta R^2 = .07, p = .02$). Der standardisierte Regressionskoeffizient der Interaktion betrug $\beta = .28$ (unstandardisierter Regressionskoeffizient $[b] = .29$, Standardfehler $[SE] = .12, t = 2.42, p = .02$).

Tabelle 4

Ergebnisse der Regressionsanalyse mit Teamleistung als abhängiger Variable

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Schritt 1:			
Teamgröße	.06	.07	.05
Teamzugehörigkeitsdauer	.11	.11	.08
Schritt 2:			
Ambidextre Führung		.25*	.19
Aufgabenkomplexität		.12	.10
Schritt 3:			
Ambidextre Führung X Aufgabenkomplexität			.28*
R^2	.02	.10	.17
ΔR^2	.02	.09*	.07*
F	.60	2.04 [†]	2.91*

N = 75 Teams. Dargestellt sind standardisierte Regressionskoeffizienten. [†] < .10. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Den Empfehlungen von Aiken & West (1991) folgend wurden anschließend die "simple slopes" analysiert. Es zeigte sich ebenfalls hypothesenkonform, dass der Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und Teamleistung bei hoher Aufgabenkomplexität – d.h. einer Standardabweichung über dem Mittelwert – positiv war ($b = .38$, $SE = .12$, $\beta = .44$, $t = 3.18$, $p < .01$). Demgegenüber war dieser Zusammenhang bei geringer Aufgabenkomplexität – d.h. einer Standardabweichung unter dem Mittelwert – nicht signifikant ($b = -.06$, $SE = .15$, $\beta = -.06$, $t = -.37$, $p = .72$). Diese Beziehungen sind in Abbildung 8 graphisch dargestellt.

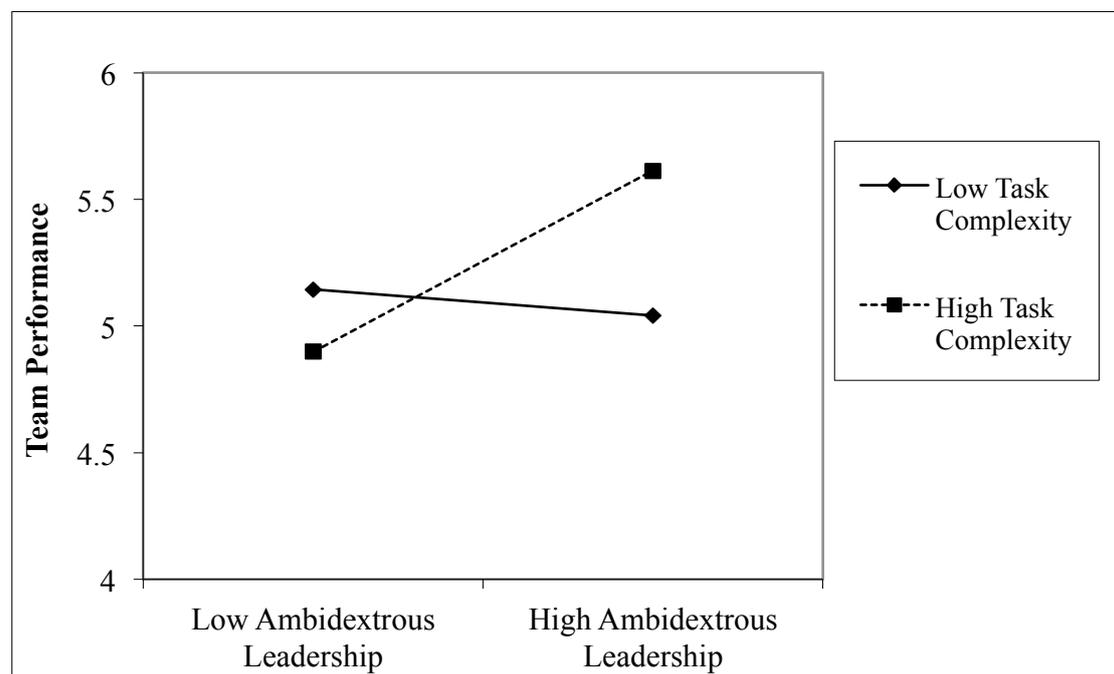


Abbildung 8: Aufgabenkomplexität als Moderator des Zusammenhangs zwischen ambidextrer Führung und Teamleistung.

In Hypothese 6 wurde postuliert, dass der Interaktionseffekt von ambidextrer Führung und Aufgabenkomplexität auf die Teamleistung durch die Teamwirksamkeit vermittelt (mediert) wird. Zur Prüfung dieser medierten Moderationshypothese wurde das von Andrew Hayes entwickelte, in SPSS integrierbare Tool "PROCESS" verwendet (siehe Hayes, 2012; www.afhayes.com). Zunächst wurde geprüft, ob die Interaktion zwischen ambidextrer Führung und Aufgabenkomplexität den Mediator Teamwirksamkeit vorhersagt. Dies konnte bestätigt werden ($Koeffizient = .29$, $SE =$

.10, $t = 3.02$, $p < .01$). Anschließend wurden der bedingte direkte Effekt ("conditional direct effect") sowie der bedingte indirekte Effekt ("conditional indirect effect") auf die abhängige Variable Teamleistung geprüft. Der bedingte (d.h. vom Moderator Aufgabenkomplexität abhängige) direkte (d.h. *nicht* von Teamwirksamkeit medierte) Effekt von ambidextrer Führung auf die Teamleistung war im Falle von hoher Aufgabenkomplexität (eine Standardabweichung über dem Mittelwert) auf dem .10-Niveau signifikant (*direkter Effekt* = .24, $SE = .12$, $t = 1.97$, $p = .05$). Die Prüfung der indirekten Effekte erfolgte mit Hilfe von "bias-corrected bootstrap confidence intervals" mit jeweils 10000 "Bootstrap"-Stichproben. In einem Vergleich verschiedener Methoden zur Prüfung von Mediationshypothesen kamen MacKinnon, Lockwood & Williams (2004) zu dem Ergebnis, dass "bias-corrected bootstrap confidence intervals" die höchste statistische Power aufweisen, insbesondere im Fall von kleineren Stichprobengrößen. Konfidenzintervalle dienen als Signifikanztest. Ein Ergebnis gilt als statistisch signifikant auf dem .05-Niveau, wenn das 95%ige Konfidenzintervall die Null nicht beinhaltet. Die Analyse mit dem Tool "PROCESS" ergab einen statistisch signifikanten bedingten indirekten Effekt von .13 ($SE = .06$; 95%iges Konfidenzintervall von .04 bis .28). Eine weiterführende Analyse ergab, dass der bedingte indirekte Effekt der ambidextren Führung auf die Teamleistung nur bei hoher Ausprägung (eine Standardabweichung über dem Mittelwert) des Moderators Aufgabenkomplexität signifikant war (*bedingter indirekter Effekt* = .14, $SE = .05$, 95%iges Konfidenzintervall von .06 bis .27). Insgesamt bestätigen diese Ergebnisse im Einklang mit Hypothese 6, dass der Interaktionseffekt von ambidextrer Führung und Aufgabenkomplexität auf die Teamleistung von der Teamwirksamkeit partiell mediiert wird.

Zur Prüfung der Hypothesen 7 und 8 wurden Regressionsanalysen mit der Team-Innovation als abhängiger Variable durchgeführt. Hypothese 7 postuliert einen moderierenden Effekt der Prototypikalität der Führungskraft auf den Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und Team-Innovation. Zur Prüfung dieser Hypothese diente eine hierarchische Regressionsanalyse, bei der im ersten Schritt die Kontrollvariablen (Teamgröße und Teamzusammengehörigkeitsdauer), im zweiten Schritt die Prädiktorvariablen (ambidextre Führung und Prototypikalität) und im dritten Schritt der Interaktionsterm (ambidextre Führung X Prototypikalität) in die Regressionsgleichung eingesetzt wurden. Die Ergebnisse sind in Tabelle 5 dargestellt. Im Einklang mit Hypothese 7 ergab sich eine signifikante ($p < .01$) Zunahme der multiplen quadrierten Korrelation nach Aufnahme des Interaktionsterms: Die Interaktion zwischen

ambidextrer Führung und Prototypikalität erklärte 14% an Varianz der Team-Innovation, die über die bereits durch die Kontroll- und Prädiktorvariablen erklärte Varianz hinausging. Der standardisierte Regressionskoeffizient der Interaktion betrug $\beta = .44$ ($b = .58$, $SE = .16$, $t = 3.65$, $p < .01$).

Tabelle 5
Ergebnisse der Regressionsanalyse
mit Team-Innovation als abhängiger Variable

	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Schritt 1:			
Teamgröße	.00	.00	.03
Teamzusammengehörigkeitsdauer	.09	.09	.02
Schritt 2:			
Ambidextre Führung		.27*	.25*
Prototypikalität der Führungskraft		.16	.38**
Schritt 3:			
Ambidextre Führung X Prototypikalität			.44**
R^2	.01	.12	.26
ΔR^2	.01	.11*	.14**
F	.27	2.37 [†]	4.90**

N = 75 Teams. Dargestellt sind standardisierte Regressionskoeffizienten. [†] < .10. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Anschließend wurden die "simple slopes" berechnet (vgl. Aiken & West, 1991). Hypothesenkonform zeigte sich, dass der Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und der Team-Innovation positiv war bei hoher Prototypikalität der Führungskraft ($b = .79$, $SE = .18$, $\beta = .69$, $t = 4.47$, $p < .01$), nicht jedoch bei geringer Prototypikalität der Führungskraft ($b = -.21$, $SE = .19$, $\beta = -.19$, $t = -1.15$, $p = .25$, *n.s.*). Abbildung 9 stellt diese Zusammenhänge graphisch dar.

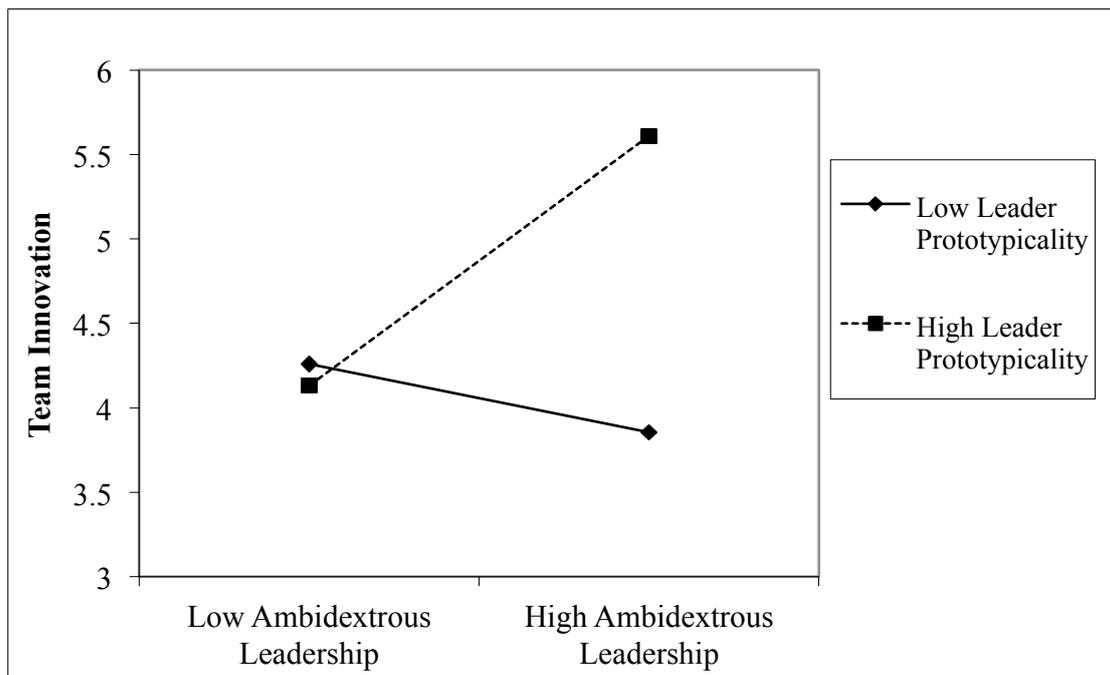


Abbildung 9: Prototypikalität der Führungskraft als Moderator des Zusammenhangs zwischen ambidextrer Führung und Team-Innovation.

Hypothese 8 postuliert, dass die Informationselaborierung den Interaktionseffekt von ambidextrer Führung und Prototypikalität auf die Team-Innovation mediiert. Diese Hypothese wurde erneut mit Hilfe des von Andrew Hayes (2012) entwickelten, in SPSS integrierbaren Tools "PROCESS" getestet. Dabei wurde zunächst geprüft, ob die Interaktion zwischen ambidextrer Führung und Prototypikalität den Mediator Informationselaborierung vorhersagt. Die Ergebnisse bestätigten dies (*Regressionskoeffizient* = .23, *SE* = .10, *t* = 2.44, *p* = .02). Anschließend wurden der bedingte direkte Effekt sowie der bedingte indirekte Effekt auf die Team-Innovation getestet. Der bedingte (d.h. vom Moderator Prototypikalität abhängige) direkte (d.h. *nicht* von Informationselaborierung vermittelte) Effekt von ambidextrer Führung auf die Team-Innovation war im Falle von mittleren und hohen (eine Standardabweichung über dem Mittelwert) Ausprägungen der Prototypikalität auf dem .10-Niveau bzw. dem .05-Niveau signifikant. (Bedingter direkter Effekt im Falle des Mittelwerts der Prototypikalität = .23, *SE* = .12, *t* = 1.97, *p* = .05; bedingter direkter Effekt im Falle von hoher Prototypikalität = .63, *SE* = .18, *t* = 3.50, *p* < .01.) Die Analyse der indirekten Effekte wurde abermals mit Hilfe von "bias-corrected bootstrap confidence intervals" mit je-

weils 10000 "Bootstrap"-Stichproben durchgeführt. Es zeigte sich ein signifikanter bedingter indirekter Effekt von .12 ($SE = .08$; 95%iges Konfidenzintervall zwischen .02 und .32). Eine weiterführende Analyse ergab, dass der bedingte indirekte Effekt der ambidextren Führung auf die Team-Innovation nur bei hoher Ausprägung (eine Standardabweichung über dem Mittelwert) des Moderators Prototypikalität signifikant war (*bedingter indirekter Effekt* = .16, $SE = .10$, 95%iges Konfidenzintervall von .03 bis .41). Insgesamt bestätigen diese Ergebnisse im Einklang mit Hypothese 8, dass der Interaktionseffekt von ambidextrer Führung und Prototypikalität der Führungskraft auf die Team-Innovation von der Informationselaborierung partiell mediiert wird.

5.6 Diskussion

Ambidextre Führung wurde in der vorliegenden Arbeit als ein Ansatz dargestellt, der auf theoretischer Ebene besonders gut geeignet erscheint, die Bewältigung komplexer werdender Herausforderungen und den Umgang mit scheinbar widersprüchlichen Gegensätzen, die letztlich jedoch komplementäre Elemente darstellen, zu ermöglichen. In dieser Hinsicht wurde postuliert, dass ambidextre Führung einen Fortschritt darstellt gegenüber etablierten Führungskonstrukten, die tendenziell einseitig wirken (indem sie z.B. wie die partizipativ-delegative Führung vor allem die Ideengenerierung, nicht jedoch die Ideenimplementierung fördern oder wie die direkte Führung vor allem die Ideenimplementierung, nicht jedoch die Ideengenerierung begünstigen) und mit der Gefahr des Auftretens ungeplanter negativer Sekundäreffekte verbunden sind (vgl. Gebert, 2002; Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011). Die Nützlichkeit des neuen Konstrukts der ambidextren Führung konnte in der vorliegenden Arbeit erstmals empirisch bestätigt werden. Es zeigte sich, dass ambidextre Führung Varianz der Team-Innovation aufklärt, die über die durch etablierte Führungskonstrukte (partizipativ-delegative Führung und direkte Führung) bereits erklärte Varianz hinausgeht. Die Ergebnisse zeigten weiterhin, dass ambidextre Führung zwar positiv mit der Team-Innovation und der allgemeinen Teamleistung korreliert, dass die Stärke dieser Zusammenhänge jedoch offenbar von Moderatorvariablen abhängig ist. Wie erwartet war der Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und der allgemeinen Teamleistung vor allem bei hoher Aufgabenkomplexität stark ausgeprägt. Dieser Interaktionseffekt wurde durch die Teamwirksamkeit mediiert. Darüber hinaus

zeigte sich im Einklang mit den Hypothesen insbesondere bei hoher Prototypikalität der Führungskraft ein besonders starker Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und der Team-Innovation. Die Informationselaborierung im Team medierte diesen Interaktionseffekt.

Der zentrale Beitrag der vorliegenden Arbeit zur Führungsforschung besteht darin, dass ein Ansatz theoretisch weiterentwickelt und empirisch erstmals geprüft werden konnte, der als Alternative dienen kann zu den in der Führungsliteratur vorherrschenden einseitigen und/oder dem kontingenztheoretischen "Entweder-oder"-Denken entsprechenden Ansätzen (siehe Abschnitte 2.4 bis 2.7). Kontingenztheorien spezifizieren die Bedingungen, unter denen Entscheidungen zugunsten eines Elementes getroffen werden sollten, die gleichzeitig Entscheidungen *gegen* das jeweils entgegengesetzte Element darstellen. Zum Beispiel wird im normativen Entscheidungsmodell (Vroom & Jago, 1988) untersucht, unter welchen Bedingungen den Geführten in der Entscheidungsfindung mehr oder weniger Partizipation zugestanden werden sollte. Die Komplexität dieser Modelle bezieht sich auf die Analyse der Bedingungen, welche die Grundlage für die Empfehlung eines bestimmten Führungsverhaltens darstellen. Das empfohlene Führungsverhalten selbst ist dagegen relativ einfach: unter manchen Bedingungen wird ein autokratischer Entscheidungsprozess empfohlen, unter anderen Bedingungen eine gemeinsame Entscheidung (vgl. Vroom & Jago, 1988). Es gibt in diesem Modell zwar mehrere Abstufungen bezüglich des Grades der Partizipation. Allerdings gibt es keine Bedingungen, unter denen direktive *und* partizipative Führung in jeweils starker Ausprägung kombiniert werden sollten. In diesem Sinne sind Kontingenztheorien im Hinblick auf das letztlich empfohlene Führungshandeln einseitig und von einem "Entweder-oder"-Denken geleitet – z.B. *entweder* mehr Partizipation (und weniger Vorgaben der Führungskraft) *oder* weniger Partizipation (und mehr Vorgaben der Führungskraft). (Das große Verdienst der Kontingenztheorien besteht in der Grundannahme, dass die Rahmenbedingungen genau analysiert werden müssen, um festlegen zu können, welches Führungshandeln erfolgsförderlich ist. Diese Annahme ist sicher nach wie vor gültig und die Führungsforschung kann auch in Zukunft von Studien profitieren, die untersuchen, wie die Wirksamkeit unterschiedlicher Führungsstile in Abhängigkeit von unterschiedlichen Kontextbedingungen variiert.)

Die ambidextre Führung basiert auf den theoretischen Überlegungen des Paradox-Ansatzes (vgl. Gebert et al., 2010; Smith & Lewis, 2011), bei dem davon ausge-

gangen wird, dass langfristiger und nachhaltiger Erfolg bei komplexen Aufgaben von der gleichzeitigen Berücksichtigung und Förderung von komplementären Gegensätzen abhängt. Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag darstellen zu einem Umdenken hin zu ganzheitlichen und empirische Forschung ermöglichenden "Sowohl-als-auch"-Ansätzen, die von zahlreichen Autoren auf der übergeordneten Analyseebene der Organisation bereits entwickelt bzw. gefordert wurden (siehe z.B. Eisenhardt et al., 2010; Farjoun, 2010; Gibson & Birkinshaw, 2004; Lewis, 2000; O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008; Schreyögg & Sydow, 2010; Smith & Lewis, 2011). Insbesondere in den jeweiligen Forschungsgruppen von Robert Quinn (Cameron et al., 2007; Denison et al., 1995; Quinn, 1988) und Diether Gebert (Gebert, 2002; Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011) wurden Versuche unternommen, diese Paradox-Überlegungen auch in die Führungsliteratur und auf die Analyseebenen Team und Individuum zu übertragen. Leider haben diese Ansätze bislang jedoch kaum empirische Forschung hervorgebracht. (Im Falle des Ansatzes von Quinn gab es zwar empirische Forschung, diese blieb jedoch im Wesentlichen auf Quinns eigene Forschungsgruppe beschränkt.)

In der Führungsliteratur dominieren nach wie vor einseitige (d.h. vorwiegend die Chancen betonende und die Risiken weitgehend vernachlässigende) Ansätze wie die charismatisch-transformationale Führung (siehe z.B. Bass & Riggio, 2006), die mit erheblichen konzeptuellen und methodischen Problemen behaftet sind (siehe z.B. van Knippenberg & Sitkin, 2013). Der Schwerpunkt liegt auf der isolierten Betrachtung der Effekte einzelner Führungsstile und Führungsverhaltensweisen, was zu einer Fragmentierung und mangelnden Integration innerhalb der Führungsliteratur geführt hat (Yukl, 2010). Sinnvolle Ansätze wie die Idee des "High-High Leaders" (Blake & Mouton, 1964; 1982) wurden dabei mit aus heutiger Sicht unbefriedigender Begründung vorzeitig verworfen (siehe z.B. Larson et al., 1976; Nystrom, 1978). Die Weiterentwicklung dieser Idee hätte jedoch einer methodischen Weiterentwicklung bedurft (vgl., Yukl, 2010). Wie in Abschnitt 4.2 dargestellt, erscheint es sowohl theoretisch als auch methodisch sinnvoll, den Untersuchungsgegenstand – d.h. das Ausmaß, in dem Führende gegensätzliche Handlungsstrategien kombinieren – direkt in den Mittelpunkt der Itemformulierung zu stellen anstatt lediglich Interaktionen zwischen isolierten Konstrukten zu berechnen. Sowohl die Vor- als auch die Hauptuntersuchung der vorliegenden Arbeit zeigten, dass derartige Items, die sich direkt auf die Kombination von Gegensätzen beziehen, gut verstanden werden und dass die aus die-

sen Items zusammengesetzte Skala eine befriedigende konvergente und diskriminante Validität aufweist. Gleichzeitig ist eine solche Messung des interessierenden Führungsverhaltens mittels einer Skala (statt der Berechnung einer Interaktion zwischen distinkten Konstrukten) konzeptuell und methodisch sparsamer und unterliegt somit nicht jener Kritik, die als ein Hauptargument zur Aufgabe der Idee des "High-High Leaders" vorgebracht wurde, nämlich der unnötigen Komplexität dieses Ansatzes, die nicht im Einklang steht mit dem "principle of parsimony" (bzw. "Ockham's Razor"; Larson et al., 1976; Nystrom, 1978).

Im Rahmen des Umdenkens von "Entweder-oder"- hin zu "Sowohl-als-auch"-Ansätzen sind methodische Aspekte grundsätzlich von großer Bedeutung. Der "trade-off" zwischen "relevance" und "rigor" manifestiert sich in der Paradox-Literatur auf der Analyseebene Organisation häufig in dem Umstand, dass theoretisch interessante und anspruchsvolle Ideen entwickelt werden, ohne dass darauf eine empirische Überprüfung folgt oder in manchen Fällen auch nur angedacht wird (vgl. Eisenhardt et al., 2010; Farjoun, 2010; Gebert et al., 2010; Schreyögg & Sydow, 2010; Smith & Lewis, 2011). Die Nützlichkeit von Theorien ist jedoch langfristig vor allem dann gegeben, wenn aus ihnen praktische Handlungsimplicationen abgeleitet werden können und die Effekte dieser theoriegeleiteten Handlungen einer empirischen Überprüfung zugänglich sind (vgl. Bortz & Döring, 2006). Trotz der mittlerweile recht umfangreichen Literatur zur organisationalen Ambidextrie ist das Problem der angemessenen Operationalisierung der Ambidextrie und der sich daran anschließenden empirischen Überprüfung ihrer Effekte nach wie vor ungelöst – es gibt mehrere Vorschläge, jedoch keinen Konsens (vgl. Raisch & Birkinshaw, 2008). Die mittel- und langfristige Akzeptanz eines Paradox-Ansatzes in der Führungsforschung wird daher nicht nur von der Stichhaltigkeit theoretischer Überlegungen abhängen, sondern in entscheidendem Maße auch von der Umsetzbarkeit dieser Überlegungen in die empirische Forschung. In der vorliegenden Arbeit wurde eine diesbezüglich viel versprechende Lösung dargestellt, deren Nützlichkeit in künftiger Forschung weiter geprüft werden muss.

Mit Hilfe der neu entwickelten Skala zur Messung der ambidextren Führung konnte gezeigt werden, dass ambidextre Führung positiv mit der Team-Innovation sowie mit der allgemeinen Teamleistung korreliert. Die Korrelationen von .29 bzw. .27 (jeweils signifikant auf dem .05-Niveau) entsprechen dabei durchaus den Effektstärken, die bei der Untersuchung der Wirkung von Führung in Studien, in denen Prädiktor- und Kriteriumsvariable von unterschiedlichen Quellen und zeitversetzt erho-

ben werden, zu erwarten sind (siehe z.B. Judge et al., 2004). Diese Haupteffekte der ambidextren Führung stehen im Einklang mit der (in dieser Arbeit nicht empirisch untersuchten) Annahme, dass die Komplexität der Aufgaben in den meisten Organisationen zunimmt und die Bedeutung der ambidextren Führung als einer Handlungsstrategie zum Umgang mit steigender Komplexität in Zukunft eher zunehmen dürfte. Allerdings ging es in der vorliegenden Studie nicht um den Nachweis einer generellen Wirksamkeit der ambidextren Führung. Vielmehr zeigte sich im Einklang mit den Erwartungen, dass die Stärke des Zusammenhangs zwischen ambidextre Führung und Teamergebnissen von der Ausprägung bestimmter Moderatorvariablen abhängig ist. Die Wirksamkeit der ambidextren Führung ist offenbar einerseits davon abhängig, welche Aufgaben ein Team bearbeitet, und andererseits davon, wie die Geführten die Person der Führungskraft wahrnehmen. Diese hypothesenkonformen Ergebnisse lassen sich relativ leicht erklären. Bei einfachen Aufgaben, bei denen es nur eine richtige Art der Aufgabenerledigung gibt, bedarf es keiner Diskussionen um mögliche Alternativen. Hier gilt es lediglich, klare Vorgaben möglichst präzise umzusetzen. Unter diesen Bedingungen verspricht die ambidextre Führung kaum Vorteile. Diese ergeben sich vor allem dann, wenn die erfolgreiche Aufgabenverrichtung tatsächlich davon abhängt, dass scheinbare Gegensätze gleichzeitig betont und gefördert werden: Autonomie und Vorgaben; Dissens und Konsens; Exploration und Exploitation; sowie Qualität und Geschwindigkeit. Dies dürfte vor allem bei komplexen Aufgaben der Fall sein, bei denen es mehrere denkbare Wege zum Ziel gibt, von denen der beste erst identifiziert bzw. im Zuge der Aufgabenbearbeitung immer wieder neu gefunden, entwickelt und überprüft werden muss. Es gibt somit offenbar einen ganz bestimmten Geltungsbereich der ambidextren Führung, der über die Komplexität der zu verrichtenden Aufgaben definiert ist.

Eine hohe Passung zwischen den zu bewältigenden Aufgaben und der praktizierten Führung ergibt sich demnach bei der Kombination komplexer Aufgaben und ambidextre Führung. Geführten dürfte in diesem Kontext in vielen Fällen die partielle Widersprüchlichkeit der sich ihnen stellenden Anforderungen und somit die Angemessenheit eines Führungsstils, der die jeweils gegensätzlichen Elemente gleichzeitig und gleichermaßen betont, durchaus bewusst sein. Über diese Einsicht in die Sinnhaftigkeit der von der Führungskraft eingesetzten Maßnahmen wird der vermittelnde Prozess verständlich: Sind die Geführten der Auffassung, die Führungskraft führe situationsangemessen, so fördert dies die Teamwirksamkeit – d.h. die kollektive Über-

zeugung, dass das Team in der Lage ist, die sich ihm stellenden Aufgaben und Herausforderungen meistern zu können (vgl. Champion et al., 1993; Gully et al., 2002; Schaubroeck et al., 2007).

Die dargestellten empirischen Ergebnisse zeigen jedoch, dass das Ausmaß der Wirksamkeit der ambidextren Führung nicht nur von den Aufgaben abhängt, sondern auch von der Person der Führungskraft. Ambidextre Führung ist eine anspruchsvolle Führungsform, die hohe Anforderungen an die Geführten stellt. Im ungünstigsten Fall wird ambidextre Führung von den Geführten als inkonsistent, unverständlich, widersprüchlich und überfordernd erlebt. Die vorgestellten empirischen Befunde stützen die Überlegung, dass es offenbar zwei Mechanismen gibt, die einer solchen negativen Wahrnehmung entgegenwirken. Erstens können die Geführten wie oben dargestellt zu der Einsicht gelangen, dass ambidextre Führung unter Berücksichtigung der zu erledigenden komplexen Aufgaben situationsangemessen ist. Zweitens könnten Geführte darauf vertrauen, dass das Handeln der Führungskraft ganz konkrete, der gemeinsamen Zielerreichung dienende Absichten verfolgt und somit sinnvoll ist. Allgemeine positive Attributionen hinsichtlich der Absichten und Wirkungen des Führungshandelns sind in der Literatur vor allem bei einer hohen wahrgenommenen Prototypikalität der Führungskraft festgestellt worden (siehe z.B. De Cremer et al., 2010; Giessner & van Knippenberg, 2008; Ullrich et al., 2009; van Knippenberg & van Knippenberg). Führende, die als ideale Repräsentanten dessen, was das Team in seiner Identität ausmacht, wahrgenommen werden, erfahren höhere Zustimmung als nicht-prototypische Führende und haben offenbar größere Spielräume bezüglich des Führungsverhaltens, das von den Geführten akzeptiert wird (Giessner & van Knippenberg, 2008; Ullrich et al., 2009). Daher lässt sich vermuten, dass Geführte eine von prototypischen Führenden praktizierte ambidextre Führung auch dann annehmen und einen großen Einsatz erbringen, wenn sich ihnen der Sinn dieses Führungsstils nicht unmittelbar erschließt. Diese Zusammenhänge machen auch den vermittelnden Prozess der Kombination zwischen ambidextre Führung und Prototypikalität der Führungsperson verständlich: Prototypische Führung fördert die gemeinsame Identität und die Kohäsion innerhalb des Teams (vgl. De Cremer et al., 2010; van Knippenberg & Hogg, 2003), die ihrerseits den formalen und informellen Austausch zwischen den Teammitgliedern und somit die Informationselaborierung (van Knippenberg et al., 2004) fördern, welche als wesentliche Voraussetzung für ein hohes Maß an Team-Innovationen identifiziert wurde (siehe z.B. Hoever et al., 2012).

Interessant war darüber hinaus der Befund, dass ambidextre Führung in der Hauptuntersuchung (im Gegensatz zur Voruntersuchung) nur mit direkter Führung, nicht jedoch mit partizipativ-delegativer Führung korrelierte. Es könnte sein, dass ambidextre Führung eher als eine strukturgebende, besonders aktive Form von Führung interpretiert wird und in dieser Hinsicht der direkten Führung mehr ähnelt als der partizipativ-delegativen Führung. Bass & Riggio (2006) definieren aktiv vs. passiv als Dimension, bezüglich derer sich unterschiedliche Führungsverhaltensweisen einordnen lassen. Partizipativ-delegative Führung dürfte in dieser Hinsicht als etwas passiver wahrgenommen werden – insbesondere, wenn die Delegation stark im Vordergrund steht. Die Nützlichkeit dieser Dimension ist jedoch wahrscheinlich vor allem darin zu sehen, dass sie manche Ähnlichkeiten bzw. Unähnlichkeiten zwischen Führungsverhaltensweisen zu erklären vermag (so wie in der vorliegenden Arbeit die Korrelation zwischen ambidextrer Führung und direkter Führung sowie die nicht signifikante Korrelation zwischen ambidextrer Führung und partizipativ-delegativer Führung). Weniger geeignet scheint diese Dimension jedoch im Hinblick darauf zu sein, die Effektivität von Führungsverhalten abzubilden. Bass & Riggio (2006) stufen "contingent reward" gegenüber transformationaler Führung als passivere Führungsform ein, obwohl sich beide bezüglich ihrer Zusammenhänge mit Erfolgskriterien kaum unterscheiden (vgl. Judge & Piccolo, 2004; van Knippenberg & Sitkin, 2013). In gleicher Weise zeigten sich in der vorliegenden Arbeit keine nennenswerten Unterschiede zwischen direkter Führung und partizipativ-delegativer Führung in Bezug auf ihre jeweiligen Korrelationen mit Teamergebnissen.

In der vorliegenden Arbeit wurden erstmals Moderatoren und Mediatoren der Effekte ambidextrer Führung auf zwei wichtige Teamergebnisse (die Team-Innovation und die allgemeine Teamleistung) empirisch untersucht. Die diesbezüglichen empirischen Befunde stellen eine Grundlage dar für die künftige Erforschung der Wirkung ambidextrer Führung. Es gibt es eine Vielzahl von weiteren plausiblen Hypothesen, die aus den dargestellten theoretischen Überlegungen abgeleitet werden könnten. Im Rahmen von Mehr-Ebenen-Analysen könnte z.B. geprüft werden, ob Variablen wie nationale Kultur, Branche, Strategie, Organisationsstruktur und Organisationskultur die Effekte ambidextrer Führung auf der Teamebene moderieren. Die Ausprägungen dieser Variablen könnten beeinflussen, in welcher Weise mit Ambiguität und Unsicherheit umgegangen wird (zu denken ist dabei z.B. an das von Hofstede [2001] geprägte Konstrukt der "uncertainty avoidance"). Ambidextre Führung ver-

langt von den Geführten ein gewisses Maß an Ambiguitätstoleranz, das seinerseits von übergeordneten Variablen wie Kultur und Branche abhängen dürfte. Bezüglich der Organisationsstruktur ist z.B. die Leitungsspanne interessant, also die Anzahl der den Führungskräften hierarchisch untergeordneten Personen. Es stellt sich dabei die Frage, ob die Wirksamkeit ambidextrer Führung davon abhängt, in welchem Maße Führungskräfte in der Lage sind, Sinn und Zweck ihres Führungshandelns den Geführten immer wieder zu erklären. Diese Möglichkeit dürfte bei einer geringen Leitungsspanne und des dadurch ermöglichten intensiveren Austauschs zwischen Führenden und Geführten eher gegeben sein. Da in flacheren Organisationsstrukturen ein häufigerer, intensiverer und informellerer Informationsaustausch stattfinden kann als in strikt hierarchisch strukturierten Organisationen (Tushman & O'Reilly, 2002), könnte man ebenfalls vermuten, dass die Möglichkeit der regelmäßigen Erklärung der mit der Praktizierung ambidextrer Führung verfolgten Absichten unter diesen Bedingungen leichter möglich sein sollte, was wiederum zu einer Erhöhung der Wirksamkeit dieses Führungshandelns führen könnte. Eine analoge Überlegung könnte der Überprüfung der Frage zugrunde liegen, ob ambidextre Führung wirksamer ist, wenn es zu häufigen "Face-to-Face"-Interaktionen (anstelle einer weitgehend virtuellen Kommunikation) zwischen Führenden und Geführten kommt.

Als Moderatoren auf der Analyseebene Team kämen Variablen wie die Teamzusammensetzung in Frage (Maße der zentralen Tendenz sowie die Heterogenität bezüglich demographischer, persönlichkeits- sowie aufgaben-, bildungs- und erfahrungshintergrundbezogener Variablen; Stewart, 2006). Nimmt man z.B. an, dass ambidextre Führung die Bereitschaft der Teammitglieder voraussetzt, mit Unsicherheit, Ambiguität und scheinbaren Gegensätzen umgehen zu können, würde sich die Untersuchung des Einflusses des Konstrukts "need for closure" (Kruglanski, Pierro, Mannetti, & De Grada, 2006) anbieten. "Need for closure" ist definiert als das Bestreben, schnelle Antworten und Lösungen zu finden und Verwirrung und/oder Ambiguität zu vermeiden (Kruglanski et al., 2006). Bei einer hohen durchschnittlichen Ausprägung dieser Variable in einem Team ist davon auszugehen, dass Teammitglieder sich schnell auf bestimmte, in vielen Fällen dysfunktionale Wahrnehmungen und Heuristiken festlegen und sich gegenüber zusätzlichen, womöglich bisherigen Auffassungen zuwider laufenden Informationen verschließen. Dadurch kommt es zu den Phänomenen des "group centrism" und des "closing of the group mind" (Kruglanski, Shah, Pierro, & Mannetti, 2002), die sich in einem nicht rational begründbaren Konsens,

hohem Konformitätsdruck, der Ablehnung abweichender Sichtweisen, Resistenz gegenüber Veränderungen, zunehmend hierarchischen Interaktionsstrukturen und ausgeprägtem kognitivem Konservatismus manifestieren (vgl. Kruglanski et al., 2006). Es stellt sich somit die Frage, ob die Wirksamkeit der ambidextren Führung nicht auch in hohem Maße von den Geführten abhängt. Bei hohen durchschnittlichen Ausprägungen des "need for closure" könnte die Wirksamkeit dieses Führungsstils stark begrenzt sein, während hohe Ausprägungen von Variablen wie "Offenheit für neue Erfahrungen" sowie "need for cognition" die Wirksamkeit ambidextrer Führung eher fördern dürften (vgl. Homan, Hollenbeck, Humphrey, van Knippenberg, Ilgen, & van Kleef, 2008; bzw. Kearney et al., 2009). Darüber hinaus könnte das Konstrukt der ambidextren Führung mit anderen populären Konstrukten der aktuellen Führungsforschung verbunden werden, indem z.B. untersucht wird, ob die Wirksamkeit ambidextrer Führung durch die Kommunikation einer inspirierenden Vision (vgl. van Knippenberg & Stam, in press) oder ein als besonders authentisch erlebtes Auftreten (vgl. Walumbwa et al., 2008) gefördert wird.

Es kommen somit mehrere Variablen sowohl auf der Organisations- als auch auf der Teamebene als zusätzliche Moderatoren der Effekte ambidextrer Führung in Frage. Eine solche Untersuchung von weiteren Moderatoren, aber auch zusätzlichen Mediatoren, dürfte empirisch relativ leicht zu realisieren sein und verspricht interessante Erkenntnisfortschritte. Etwas schwieriger dürfte sich jedoch die empirische Untersuchung einer weiteren Annahme gestalten, die den auf die Team-Innovation bezogenen Paradox-Ansätzen (z.B. Gebert et al., 2010; Smith & Lewis, 2011) zugrunde liegt. Diese Ansätze gehen davon aus, dass nur durch die gleichzeitige Berücksichtigung beider Aspekte eines Gegensatzpaares die negativen Sekundäreffekte kontrolliert werden können, die im Falle der einseitigen Betonung nur eines Aspektes tendenziell vermehrt auftreten (siehe insbesondere Gebert et al., 2010; sowie Gebert & Kearney, 2011). Ein Problem, das auch in der vorliegenden Arbeit nicht befriedigend gelöst werden konnte, ist die schwierige empirische Unterscheidbarkeit zwischen den beiden zentralen Voraussetzungen der Team-Innovation, der Ideengenerierung und der Ideenimplementierung. In der dargestellten empirischen Studie betrug die Korrelation zwischen diesen Variablen $r = .71$ ($p < .01$). Dies ist vergleichbar mit den Ergebnissen früherer Studien (z.B. Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994).

Hierfür gibt es zwei mögliche Erklärungen: Es könnte sein, dass es den befragten Führungskräften aus der Praxis nicht gelingt, diese beiden Aspekte in ihrer

Wahrnehmung hinreichend zu trennen. Statt tatsächlich die spezifischen Aspekte der Ideengenerierung und der Ideenimplementierung zu beurteilen, spiegeln ihre Antworten womöglich vor allem eine allgemeine Einschätzung der innovationsbezogenen Leistungen des Teams wider. Dies wäre ein allgemeines und grundsätzlich schwer lösbares Problem von Fragebogenstudien (vgl. Bryman, 2012). Die andere Möglichkeit besteht darin, dass die Ideengenerierung und die Ideenimplementierung in der Praxis tatsächlich so eng miteinander verknüpft sind wie die Ergebnisse nahelegen. Je mehr dies der Fall ist, umso weniger wäre es sinnvoll, jeweils spezifische Maßnahmen zur Förderung dieser beiden Aspekte zum Einsatz zu bringen.

In der vorliegenden Untersuchung konnte trotz der hohen Korrelation zwischen der Ideengenerierung und der Ideenimplementierung gezeigt werden, dass die partizipativ-delegative Führung höher mit der Ideengenerierung und die direktive Führung höher mit der Ideenimplementierung korreliert. Dies steht im Einklang mit den theoretischen Modellen von Gebert et al. (2010) sowie Gebert & Kearney (2011). Um die Frage nach den möglicherweise unterschiedlichen Antezedenzbedingungen der Ideengenerierung und der Ideenimplementierung jedoch gründlich untersuchen zu können, bedarf es wohl einer Präzisierung der beiden Konstrukte, die eine bessere Unterscheidbarkeit ermöglicht. Als hilfreich erweisen könnte sich auch laborexperimentelle Forschung, in der die beiden Phänomene und ihre jeweiligen Antezedenzbedingungen separat getestet werden. Dies würde es auch ermöglichen, kausale Zusammenhänge zu prüfen.

Die fehlende Möglichkeit, mittels der in der vorgestellten empirischen Studie verwendeten Methodik kausale Zusammenhänge zu testen, ist eine von mehreren wichtigen Begrenzungen dieser Arbeit. Des Weiteren könnten die subjektiven Einschätzungen der Kriteriumsvariablen durch die jeweiligen Führungskräfte der Teams bemängelt werden. Da sich die Stichprobe jedoch aus unterschiedlichen Teams aus verschiedenen Branchen und Organisationen zusammensetzte, war es nicht möglich, objektive Leistungsindikatoren zu finden, die für alle Teams gleichermaßen gültig gewesen wären. Darüber hinaus erfolgt in der Praxis die Leistungsbeurteilung vieler Teams in ihren jeweiligen Organisationen ebenfalls durch subjektive Einschätzungen Vorgesetzter. In diesem Zusammenhang sollte jedoch erwähnt werden, dass die häufige Forderung, möglichst objektive Leistungsmaße zur Operationalisierung der Kriteriumsvariablen zu verwenden, keineswegs so gut begründet ist und so große Vorteile verspricht wie man annehmen mag. Zum Beispiel lieferten Wall et al. (2004) über-

zeugende empirische Belege dafür, dass subjektive Leistungseinschätzungen in der Regel eine hohe konvergente, diskriminante und Konstruktvalidität aufweisen. In ihrer Meta-Analyse konnten Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & MacKenzie (1995) keine Hinweise darauf finden, dass es zwischen subjektiven und objektiven Messungen von Kriteriumsvariablen große Unterschiede gibt im Hinblick auf deren Zusammenhänge mit unterschiedlichen Prädiktorvariablen. Des Weiteren konnten van Dijk et al. (2012) zeigen, dass es häufig vorteilhaft ist, *teaminterne* Führungskräfte um die Einschätzung von Teamergebnissen zu bitten, anstatt diese Einstufungen von *teamexternen* Vorgesetzten vornehmen zu lassen. All dies soll jedoch natürlich nicht bedeuten, dass es nicht durchaus wünschenswert wäre, die Wirksamkeit ambidextrer Führung in künftiger Forschung auch im Hinblick auf objektive Erfolgsindikatoren zu testen.

Als weitere Begrenzung der vorliegenden Studie ist die Stichprobengröße von 75 Teams zu nennen. Diese Stichprobe ist zwar für eine empirische Feldstudie auf der Teamebene durchaus beachtlich (vgl. van Dijk et al., 2012), aber dennoch zu klein, um manche Aspekte komplexer Wirkungsgefüge, wie sie der Paradox-Ansatz (vgl. Gebert et al., 2010; Smith & Lewis, 2011) nahelegt, im Detail untersuchen zu können. Insbesondere die Untersuchung von Dreifachinteraktionen (z.B. zwischen ambidextrer Führung, Aufgabenkomplexität und Prototypikalität der Führungskraft) ist aufgrund der mit dieser Stichprobengröße einhergehenden eingeschränkten statistischen Power wenig sinnvoll (vgl. Dawson & Richter, 2006). Die hierfür erforderlichen Stichprobengrößen von (je nach Anzahl der in die Regressionsgleichung eingegebenen Kontroll- und Prädiktorvariablen und je nach Effektstärke) ca. 200 bis 500 Einheiten ist jedoch auf der Analyseebene Team ausgesprochen schwer realisierbar.

Darüber hinaus ist weitere Forschung nötig, um zwei wichtige, durch die vorliegende Arbeit nicht geklärte Aspekte zu untersuchen. Erstens muss näher untersucht werden, mit welchen Absichten Führungskräfte ambidextre Führung praktizieren (siehe Abschnitt 4.2). Tun sie dies, da ihnen die Vorteilhaftigkeit des Kombinierens von Gegensätzen bewusst ist und sie sich von einer ihrem Handeln vorgelagerten mehr oder weniger explizierbaren Theorie über die Wirksamkeit einer solchen Kombination leiten lassen? Oder liegt dem Praktizieren ambidextrer Führung eine eher vage, intuitive Vermutung zugrunde, man müsse unterschiedliche Elemente irgendwie kombinieren, ohne dass die Akteure dies genau begründen könnten. Darüber hinaus müsste geklärt werden, wie die Geführten die in der vorliegenden Arbeit zur Messung

ambidextrer Führung verwendeten Items genau interpretieren. Worauf bezieht sich in ihrer Wahrnehmung die *Gleichzeitigkeit*, die in den Items angesprochen wird? Unklar ist z.B. der Zeitraum, innerhalb dessen gegensätzliche Führungsverhaltensweisen gezeigt werden müssen, damit es zu einer Wahrnehmung von Gleichzeitigkeit kommt. Kombinieren Führungskräfte gegensätzliche Handlungen (z.B. Gewährung von Autonomie vs. Betonung von Vorgaben) in der gleichen Situation und im gleichen Gespräch mit ihren Geführten oder wird an einem Tag (oder in einer Woche oder einem Monat) das Eine, an einem anderen Tag (oder einer anderen Woche bzw. Monat) das Andere gefördert, sodass sich in der Gesamtschau eine Kombination ergibt? Der Entwicklung der in der vorliegenden Arbeit genutzten Skala zur Messung ambidextrer Führung lag die Annahme zugrunde, dass es weniger auf diese genauen Zeiträume ankommt, als vielmehr auf die *psychologische Salienz*. Ambidextre Führung ist in diesem Verständnis eine Form von Führung, die darauf hinwirkt, dass den Geführten die Bedeutung *beider* Elemente eines jeweiligen Gegensatzpaares (z.B. Autonomie vs. Vorgaben) stets bewusst ist und als gleichermaßen wichtig angesehen wird. Diese Fragen, die sich auf Wahrnehmungen und Interpretationen der Geführten sowie auf Absichten der Führenden beziehen, sollten in künftiger Forschung näher untersucht werden. Wahrscheinlich werden sich diese Fragen jedoch nur im Rahmen von qualitativen Studien und insbesondere mit Hilfe von Interviews befriedigend klären lassen.

Die womöglich wichtigste Begrenzung der vorliegenden Studie ist eine Einschränkung, die grundsätzlich wohl alle relativ komplexen Paradox-Modelle betrifft – jene von Smith & Lewis (2011), die mehrere Analyseebenen verbindet, ebenso wie jene von Cameron et al. (2007) sowie von Gebert et al. (2010) bzw. Gebert & Kearney (2011), die sich explizit auf die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beziehen. Diese und andere Paradox-Modelle sind theoretisch überzeugend und vermögen viele Schwächen einseitiger und/oder kontingenztheoretischer Ansätze zu überwinden. Grundsätzlich besteht jedoch das Problem, dass es kaum möglich ist, derartig komplexe theoretische Modelle in einzelnen empirischen Studien vollständig zu untersuchen. Zur empirischen Prüfung dieser komplexen Modelle wird man schrittweise einzelne Teile dieser Modelle untersuchen müssen – im Feld wie im Labor und in Korrelations- sowie in experimentellen Designs. Erst durch das Zusammenfügen der Erkenntnisse mehrerer Studien ist ein ganzheitliches Bild zu erwarten, dass das Ausmaß der empirischen Bestätigung der jeweiligen theoretischen Modelle widerspiegelt. Die vorliegende Arbeit ist demnach in zweierlei Hinsicht zu betrach-

ten: Einerseits liefern die Ergebnisse der dargestellten empirischen Studie wertvolle Erkenntnisse, die die bislang vorwiegend auf die isolierte Untersuchung einzelner Führungsmaßnahmen beschränkte Führungsliteratur bereichert und die Nützlichkeit der direkten Messung eines neuen Führungskonstrukts dokumentiert. Andererseits ist die Arbeit als ein Baustein innerhalb eines größeren Projekts zu begreifen, nämlich des Bestrebens, Paradox-Ansätze in der Führungsliteratur nicht nur durch anspruchsvolle theoretische Überlegungen, sondern auch durch Empirie zu etablieren. In dieser Hinsicht sind in künftiger Forschung noch zahlreiche Fragen zu beantworten. Auf theoretischer Ebene muss z.B. untersucht werden, ob die in der vorliegenden Arbeit fokussierten vier Gegensatzpaare durch andere Gegensatzpaare erweitert oder teilweise ersetzt werden sollten. Auf methodischer Ebene wird zu klären sein, wie sich eine schrittweise empirische Überprüfung komplexer theoretischer Modelle bewerkstelligen lässt, ohne die das jeweilige Modell ausmachende Komplexität allzu stark zu reduzieren und somit womöglich die Essenz des Untersuchungsgegenstandes im Rahmen seiner empirischen Prüfung aus den Augen zu verlieren.

Hinsichtlich praktischer Implikationen liefert die vorliegende Arbeit eine Bestätigung dafür, dass Führungskräfte, deren Teams komplexe Aufgaben zu bewältigen haben, ein Führungsverständnis entwickeln sollten, bei dem Ganzheitlichkeit im Sinne der Balance zwischen scheinbaren Widersprüchen, die tatsächlich komplementäre Elemente darstellen, im Vordergrund steht (vgl. Cameron et al., 2007; Gebert 2002; 2004; Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011; Quinn, 1988). Die gleichzeitige Betonung und Förderung der Gegensätze Autonomie und Vorgaben, Dissens und Konsens, Exploration und Exploitation, sowie Qualität und Geschwindigkeit sollte von Führungskräften in das eigene Handlungsrepertoire aufgenommen werden. Dies setzt nicht nur ein tieferes theoretisches Verständnis der Grundlagen des Paradox-Gedankens und seiner Umsetzung in das Führungshandeln voraus, sondern bedarf in der Regel wahrscheinlich auch intensiver Schulungen und regelmäßiger Coachingsitzungen, im Rahmen derer anhand von Übungen und Rollenspielen die Umsetzung des Ambidextrie-Gedankens in alltägliche Führungssituationen geübt werden kann.

Darüber hinaus gilt es für Führungskräfte, Situationen dahingehend diagnostizieren zu können, ob sie überhaupt nach ambidextrer Führung verlangen. Ambidextre Führung stellt hohe Anforderungen an Geführte und sollte vor allem dann praktiziert werden, wenn ihr Einsatz auch einen konkreten Nutzen verspricht. Führungskräfte, deren Geführte ausschließlich einfache Routineaufgaben bearbeiten, sollten auf ande-

re Führungsmaßnahmen wie z.B. eine von positiven Beziehungen zwischen Führungskraft und Geführten (vgl. Liden et al., 1997) sowie von Fairness und Gerechtigkeit (vgl. Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001) geprägte, nicht-autoritäre direktive Führung (vgl. House, 1996) zurückgreifen. Im Kontext von komplexen Aufgaben, die nach Ideengenerierung und -implementierung gleichermaßen verlangen und bei denen es mehrere denkbare Wege zum Ziel gibt, verspricht ambidextre Führung große Vorteile gegenüber einer einseitigen Fokussierung auf offene oder geschlossene Maßnahmen (vgl. Gebert, 2002; Gebert et al., 2010). In diesen Kontexten sollten Führungskräfte jedoch nicht nur ambidextre Führung praktizieren, sondern auch bei den Geführten gezielt die Wahrnehmung der Situationsangemessenheit dieses Ansatzes fördern und die mit ihm verbundenen Absichten kommunizieren.

Die vorliegende Arbeit zeigt darüber hinaus, dass ein besonders ausgeprägter positiver Zusammenhang zwischen ambidextre Führung und der Team-Innovation vor allem bei hoher Prototypikalität der Führungskraft gegeben ist. Für Organisationen ergibt sich daraus die Konsequenz, dass vor allem solche Personen als Führungskräfte von komplexe Aufgaben bearbeitenden Teams eingesetzt werden sollten, die von ihren Werten und Überzeugungen, ihrem Auftreten und ihrem Arbeitsstil her gut in die jeweilige Organisationskultur und die spezifische Kultur des jeweiligen Teams passen. Die Führungskräfte selbst sollten sich ihrerseits die Frage stellen, welche Aspekte die Identität des von ihnen geführten Teams ausmachen, und inwieweit sie diese Aspekte repräsentieren. Führende, die von den Geführten eher als Fremdkörper wahrgenommen werden, haben den Ergebnissen der vorliegenden Studie zufolge kaum die Möglichkeit, durch das Praktizieren ambidextre Führung die Team-Innovation positiv zu beeinflussen. Es gilt somit für Führende, nicht nur den Kontext, in dem sie wirken (die jeweilige Organisation mit ihren Besonderheiten und ihrer spezifischen Kultur sowie die Art der zu erledigenden Aufgaben) genau zu kennen und sich an ihn anzupassen, sondern sich auch intensiv damit auseinanderzusetzen, welche Aspekte (Werte und Überzeugungen, Praktiken und Prozesse, Gewohnheiten und Rituale) für das Team identitätsstiftend sind, um diese gezielt zu fördern und zu entwickeln.

6. Fazit und Ausblick

Betrachtet man die noch relativ kurze und weniger als ein Jahrhundert umfassende Geschichte der Führungsforschung (siehe z.B. Bass & Bass, 1990; Northouse, 2013; Yukl, 2010), so fällt auf, dass es immer wieder Richtungsänderungen und neue Schwerpunktsetzungen gegeben hat: z.B. von der "Great Man Theory" und dem Eigenschaftsansatz über die verhaltensbezogenen Ansätze und die kontingenztheoretischen Modelle hin zu Theorien der charismatisch-transformationalen Führung. Die zunehmende Popularität neuer Ansätze war meist der Wahrnehmung der Probleme und Begrenzungen des zuvor dominierenden Ansatzes geschuldet. Es gibt im Wesentlichen drei Gründe, die dafür sprechen, dass in den nächsten Jahren in der Führungsliteratur ein weiterer Kurswechsel zu erwarten ist.

Erstens werden die Anforderungen an Führende immer komplexer: im Zuge von Globalisierung und Internationalisierung steigt der Leistungsdruck, der sich in zunehmendem Wettbewerbs-, Innovations-, Effizienz- und/oder Leistungsdruck niederschlägt. Darüber hinaus wird aufgrund der rasanten Wissenszuwächse in allen Gebieten die Teamarbeit immer bedeutsamer, da Teams im Gegensatz zu Individuen Breite und Tiefe des Wissens kombinieren können. Führende stehen somit vor der Herausforderung, das auf mehrere Personen verteilte Wissen in synergistischer Weise zusammenführen zu müssen. Schließlich verändern sich auch die Erwartungen an Führende: Das Bildungsniveau steigt ebenso wie die demographische Heterogenität. Führende sehen sich im Durchschnitt immer kompetenteren Geführten gegenüber, die Hierarchien und auf Positionsmacht basierende Führung weniger akzeptieren als frühere Generationen und zum Teil ganz unterschiedliche Werte, Lebensentwürfe und Bedürfnisse haben. Dies setzt seitens der Führungskraft hohe Kommunikationskompetenz ebenso voraus wie die Fähigkeit, sich auf unterschiedliche Erwartungen und Motivationslagen verschiedener Geführter anpassen zu können. Aufgrund dieser Entwicklungen wird Führung daher tendenziell immer komplexer und die aktuelle Führungsliteratur bietet kaum befriedigende Antworten darauf, wie sich dieser zunehmenden Komplexität konstruktiv begegnen lässt (vgl. Cameron et al., 2007; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). Der erste Grund für einen bevorstehenden Kurswechsel in der Führungsliteratur ist somit, dass sich die Führungsliteratur mit diesen neuen Herausforderungen auseinandersetzen muss, um keine zu große Lücke zwischen den Problemen der Praxis und den darauf bezogenen Lösungsansätzen der Wissenschaft

entstehen zu lassen. Die Führungsforschung muss sich somit anpassen, um für die Praxis relevant zu bleiben.

Zweitens wird die zunehmende Komplexität des Führungskontextes in der Literatur zur Analyseebene Organisation immer häufiger thematisiert (siehe z.B. Andriopoulos & Lewis, 2009; Eisenhardt et al., 2010; Farjoun, 2010; Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Lewis, 2000; O'Reilly & Tushman, 2008; Schreyögg & Sydow, 2010; Sheremata, 2000). Ansätze wie jene der organisationalen Ambidextrie (Raisch & Birkinshaw, 2008) oder die sich noch entwickelnde Paradox-Theorie (Smith & Lewis, 2011) basieren auf der Erkenntnis, dass die isolierte Betrachtung einzelner Maßnahmen sowie kontingenztheoretisches "Entweder-oder"-Denken nicht ausreichen, um angemessene Lösungen zu entwickeln für Organisationen, die sich in einem zunehmend dynamischen, turbulenten und hyperkompetitiven Umfeld befinden. Die Entwicklung komplexerer Ansätze, die von einem "Sowohl-als-auch"-Denken geprägt sind, ist in der organisationalen Forschung bereits recht weit gediehen. Die diesbezüglichen Vorschläge werden in den führenden Management-Zeitschriften wie dem *Academy of Management Journal*, dem *Academy of Management Review* sowie *Organization Science* veröffentlicht. Ein solches Umdenken, das der Entwicklung von Ansätzen zur Bewältigung zunehmend anspruchsvollerer und partiell widersprüchlicher Anforderungen dient, hat in der auf die Analyseebenen Team und Individuum bezogenen Führungsliteratur bislang nicht stattgefunden. Nach wie vor werden in den führenden Management-Zeitschriften vor allem Studien veröffentlicht, in denen es z.B. um die Identifikation weiterer Moderatoren und Mediatoren der transformationalen Führung geht (siehe z.B. Gong, Huang, & Farh, 2009; Grant, 2012; Hoffman et al., 2011; Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009), obwohl in beiden dieser Kategorien mittlerweile bereits über 50 Variablen identifiziert wurden (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Diese Studien liefern zweifellos wertvolle Erkenntnisse. Dennoch stellt sich die Frage, wann diese Art der Führungsforschung ergänzt wird durch Ansätze, die den organisationalen Ambidextrie- und Paradox-Ansätzen entsprechen. Die Notwendigkeit zur gleichzeitigen Auseinandersetzung mit multiplen und teils widersprüchlichen und gegensätzlichen Zielen ist nicht nur auf der organisationalen Ebene, sondern auch auf nachgelagerten Analyseebenen gegeben. Auch in dieser Hinsicht ist somit eine Lücke entstanden, die von der Führungsforschung geschlossen werden muss.

Der dritte Grund für einen Kurswechsel in der Führungsforschung sind die immer deutlicher werdenden Schwächen in der gegenwärtigen Literatur. Dies bezieht sich auf die erheblichen konzeptuellen und methodischen Unzulänglichkeiten populärer Konstrukte wie der charismatisch-transformationalen Führung (van Knippenberg & Sitkin, 2013); die Tendenz, neben der charismatisch-transformationalen Führung weitere breit gefasste Konstrukte wie authentische Führung (Walumbwa et al., 2008), ermächtigende Führung (Arnold et al., 2000), ethische Führung (Brown, Trevino, & Harrison, 2005) oder "servant leadership" (Spears, 2004) zu etablieren, die als besonders vorbildliche und erfolgsförderliche Führungsstile konzeptualisiert werden (und somit dem Risiko unterliegen, Führungshandeln [Prädiktor] und Effekte des Führungshandeln [Kriterium] zu konfundieren), anstatt eher eng umgrenzte, klar definierbare und methodisch leichter operationalisierbare konkrete Führungsverhaltensweisen empirisch zu untersuchen (siehe z.B. Yukl, 2012); sowie die fehlende Verbindung und Integration zwischen unterschiedlichen Zweigen innerhalb der Führungsliteratur (vgl. Yukl, 2010). Der dritte Grund für einen notwendigen Kurswechsel in der Führungsforschung ist somit, dass die bestehenden Ansätze an ihre Grenzen gestoßen sind und bei einer Beibehaltung der gegenwärtigen Praxis eine ähnliche Stagnation dieses Fachgebiets droht wie in den 1970er und 1980er Jahren (vgl. Bass & Bass, 2008; DuBrin, 2007; Northouse, 2013), bevor seinerzeit der Ansatz der charismatisch-transformationalen Führung das Feld neu belebte (vgl. Hunt, 1999).

Findet ein solcher Kurswechsel innerhalb der Führungsforschung statt, müsste dieser zu einer Auseinandersetzung mit der zunehmenden Komplexität der Führung (vgl. Uhl-Bien et al., 2007) und der erforderlichen gleichzeitigen Berücksichtigung von Gegensätzen im Sinne eines "Sowohl-als-auch" (anstelle des "Entweder-oder") hinführen. Die existierenden Ansätze innerhalb der organisationalen Forschung (z.B. Smith & Lewis, 2012) sowie die theoretischen Modelle aus der Forschungsgruppe von Diether Gebert (Gebert 2002; 2004; Gebert et al., 2010; Gebert & Kearney, 2011) könnten dabei als Grundlagen dienen. In der vorliegenden Arbeit wurde gezeigt, dass sich diese theoretischen Überlegungen in die empirische Forschung übertragen lassen. Ambidextre Führung – d.h. die gleichzeitige Betonung und Förderung von Autonomie und Vorgaben, Dissens und Konsens, Exploration und Exploitation, sowie Qualität und Geschwindigkeit – erwies sich sowohl mit der Team-Innovation als auch mit der allgemeinen Teamleistung als positiv korreliert. Dabei war der Zusammenhang zwischen der ambidextren Führung und der Teamleistung besonders ausgeprägt, wenn

die Aufgabenkomplexität hoch war. Darüber hinaus war der Zusammenhang zwischen ambidextrer Führung und der Team-Innovation besonders hoch, wenn die Geführten die Führungskraft als prototypisch für das Team wahrnahmen. Zusätzliche künftige Studien wären wünschenswert, die das Potenzial des Ambidextrie-Ansatzes für die Führungsliteratur mit Hilfe der in der vorliegenden Studie erstmals eingesetzten Skala im Hinblick auf weitere Fragestellungen erforschen. Diese Arbeit ist somit mit der Hoffnung verbunden, dass andere Forscherinnen und Forscher die hier dargestellten Vorschläge zur Ergänzung und Weiterentwicklung der Führungsliteratur aufgreifen und dass die hier berichteten Ergebnisse lediglich ein erster Schritt waren auf dem Weg zu einer vielfältigen neuen Erkenntnisse liefernden empirischen Untersuchung der ambidextren Führung.

Literatur

- Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated regression in management research. *Journal of Management*, *21*, 1141–1158.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 945-955.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Aime, F., Humphrey, S. E., DeRue, D. S., & Paul, J. B. (in press). The riddle of heterarchy; Power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*.
- Allen, N. J., Stanley, D. J., Williams, H. M., & Ross, S. J. (2007). Assessing the impact of nonresponse on work group diversity effects. *Organizational Research Methods*, *10*, 262-286.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 147-173.
- Anderson, D., Krajewski, H. T., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (2008) A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. *Leadership Quarterly*, *19*, 595-608.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, *20*, 696-717.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (S. 3–33). Boston: JAI.
- Arnold, J. J., 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.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *MLQ—Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social-cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal, 46*, 572-590.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9, 9 management by principle. *Organizational Dynamics, 10*, 20-43.
- Blaker, N. M., Rompa, I., Dessing, I. H., Vriend, A. F., Herschberg, C., & van Vugt, M. (2013). The height leadership advantage in men and women: Testing evolutionary psychology predictions about the perceptions of tall leaders. *Group Processes and Intergroup Relations, 16*, 17-27.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In S. W. J. Kozlowski & K. J. Klein (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (S. 349-382). San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 48*, 587-605.

- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Heidelberg: Springer.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley.
- Brewer, M. B. & Brown, R. J. (1998). Intergroup relations. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology, 4th ed., vol. 2* (S. 554-594). New York: McGraw-Hill.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology, vol. 2* (S. 349-444). Boston: Allyn & Bacon.
- 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.
- Brown, D.J., & Keeping, L.M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *Leadership Quarterly, 16*, 245–272.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117-134.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly, 17*, 288-307.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership*. New York: Grove Press.
- Burns, T., G. M. Stalker. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2007). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology, 46*, 823-850.
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *Leadership Quarterly, 22*, 399-411.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (2011). *Perspectives on personality*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Chen, Z. X. & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50, 226-238.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62-83.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J.-L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96, 541-557.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Cox, C. J. & Cooper, C. L. (1989). *High flyers: An anatomy of managerial success*. Oxford: Basil Blackwell.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando, FL: Dryden Press.
- Dawson, J. F. & Richter, A. W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91, 917-926.
- De Cremer, D., van Dijke, M., & Mayer, D. M. (2010). Cooperating when “you and “I” are treated fairly: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1121-1133.
- de Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53, 626-654.

- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, *6*, 524-540.
- DeRue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, *64*, 7–52.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 360-390.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & James, L. R. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and common-source bias. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 454-464.
- Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, *3*, 179–202.
- DuBrin, A. J. (2007). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Mason, OH: South-Western.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation* (S. 167-188). New York: Elsevier.
- Egolf, D. B. & Corder, L. E. (1991). Height differences of low and high job status, female and male corporate employees. *Sex Roles*, *24*, 365-373.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, *21*, 1263–1273.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as duality. *Academy of Management Review*, *35*, 202–225.
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- Field, R. H. G. (1982). A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, *67*, 523-532.
- Field, R. H. G., & House, R. J. (1990). A test of the Vroom-Yetton model using manager and subordinate reports. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 362-366.

- Field, R. H. G., & Andrews, J. P. (1998). Testing the incremental validity of the Vroom-Jago versus Vroom-Yetton models of participation in decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, *11*, 251-261.
- Fisher, B. M. & Edwards, J. E. (1988). Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: A meta-analysis. *Proceedings of the Academy of Management*, August, 201-205.
- Fleishman, E. A. (1995). Consideration and structure: Another look at their role in leadership research. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches* (S. 51–60). Stamford, CT: JAI Press.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Journal of Applied Psychology*, *15*, 43–56.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (S. 15–167). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Gawley, T., Perks, T., & Curtis, J. (2009). Height, gender, and authority status at work: Analyses for a national sample of Canadian workers. *Sex Roles*, *60*, 208-222.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D., Boerner, S., & Kearney, E. (2010). Fostering team innovation: Why is it important to combine opposing action strategies? *Organization Science*, *21*, 593-608.
- Gebert, D. & Kearney, E. (2011). Ambidextre Führung: Eine andere Sichtweise. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *55*, 74-87.
- Gemünden, H. G. & Hölzle, K. (2011). Schlüsselpersonen der Innovation – Champions und Promotoren. In O. Gassmann & S. Albers (Hrsg.), *Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement. Strategie - Umsetzung - Controlling* (S. 495-512). Wiesbaden: Gabler.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *47*, 209-226.
- Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2008) “License to fail”: Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after

- leader failure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 14–35.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–1229.
- Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity. *Academy of Management Journal*, 54, 528-550.
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 458-476.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team efficacy, potency and performance: Interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 819–832.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, 26, 37-74.
- Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioral complexity, and firm performance. *Human Relations*, 46, 543–574.
- Hayes, A. F. (2012). *An analytical primer and computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Working paper (available at www.afhayes.com).
- He, Z.-L., Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481–494.
- Hendrickson, R. M., Lane, J. E., Harris, J. T., & Dorman, R. H. (2013). *Academic leadership and governance of higher education*. Sterling, VA: Stylus.
- Herrnstein, R. J., & Murray, C. (1994). *The bell curve: Intelligence and class structure in American life*. New York: Free Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hoeber, I., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology, 97*, 982-996.
- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. *Academy of Management Journal, 54*, 779-796.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology, 9*, 169-180.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal, 51*, 1204-1222.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Interacting dimensions of diversity: Cross-categorization and the functioning of diverse work groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 11*, 79-94.
- Hooijberg, R. (1996). A multidimensional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations, 49*, 917-947.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*, 321-338.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (S. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly, 7*, 323-352.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management, 23*, 409-473.
- House, R. J., & Dessler, G. 1974. The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. Hunt & L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp. 29-55). Carbondale: Southern Illinois University Press.

- House, R. J., & Podsakoff, P. M. (1994). Leadership effectiveness. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (S. 45–82). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- House, R. J., Spangler, W., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. Presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *36*, 364–396.
- Howard, A. & Bray, D. W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariances structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, *6*, 1-55.
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, *94*, 1128-1145.
- Hughes, L.W., Avey, J.B., & Nixon, D.R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *17*, 351–362.
- Hunt, J.G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: A historical essay. *Leadership Quarterly*, *10*, 129–144.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *Leadership Quarterly*, *18*, 435–446.
- Inglehart, R. (1990). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press.
- Jaccard, J. & Turrisi, R. (2003). *Interaction effects in multiple regression*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg(j): An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, *78*, 306-309.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*, 287-302.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40*, 256-282.

- Johnson, M. D., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Ilgen, D. R., Jundt, D., Meyer, C. J. (2006). Cutthroat cooperation: Asymmetrical adaptation to changes in team reward structures. *Academy of Management Journal*, *49*, 103-119.
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, *20*, 240-252.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. V. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 765-780.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (2004). The effect of physical height on workplace success and income: Preliminary test of a theoretical model. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 428-441.
- Judge, T. A., Colbert, A. E., Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 542-552.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, *89*, 36-51.
- Kanter, R. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *10*, 169-211.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1952). Some recent findings in human-relations research in industry. In E. Swanson, T. Newcomb, & E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York: John Wiley.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, *52*, 581-598.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, *22*, 375-403.
- Khurana, R. (2002). *Searching for a corporate savior: The irrational quest for charismatic CEOs*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, *52*, 744-764.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, *42*, 58-74.
- Klages, H. (2001). Werte und Wertewandel. In B. Schäfers & W. Zapf (Hrsg.), *Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands* (2. Auflage, S. 726-738). Opladen: Leske & Budrich.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., Mannetti, L., & De Grada, E. (2006). Groups as epistemic providers: Need for closure and the unfolding of group-centrism. *Psychological Review*, *113*, 84-100.
- Kruglanski, A. W., Shah, J. Y., Pierro, A., & Mannetti, L. (2002). When similarity breeds content: Need for closure and the allure of homogeneous and self-resembling groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*, 648-662.
- Larson, L. L., Hunt, J. G., & Osburn, R. N. (1976). The great Hi-Hi Leader behavior myth: A lesson from Occam's Razor. *Academy of Management Journal*, *19*, 628-641.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lentz, K. (2012). *Transformational leadership in special education*. Plymouth, UK: Rowman & Littlefield.
- Leonard-Barton, D. A. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, *13*, 111-125.

- Lewin, K. (1947). Group decisions and social change. In T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York: Henry Holt.
- Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, *25*, 760-776.
- Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., & Green, S. G. (2002). Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management. *Academy of Management Review*, *45*, 546-564.
- Liaw, Y.-J., Chi, N.-W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor support and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, *25*, 477-492.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resource Management*, *15*, 47-119.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1997). The motivation to work: What we know. *Advances in Motivation and Achievement*, *10*, 375-412.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & DeVader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *34*, 343-378.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (In press). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, *7*, 385-425.
- Luthans, F. & Avolio B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (S. 241-58). San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, *39*, 99-128.

- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, *56*, 241–270.
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? *Psychological Science in the Public Interest*, *6*, 31-55.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, *32*, 106-129.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, *19*, 18-35.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*, 71-87.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, *34*, 410-476.
- McCann, S. J. H. (2001). Height, social threat, and victory margin in presidential elections (1894-1992). *Psychological Reports*, *88*, 741-742.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, *1*, 389-392.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, *67*, 737–743.
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, *96*, 690-702.
- McClelland, G. H. & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, *114*, 376–390.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, *52*, 509–516.
- Mohammed, S. & Nadkarni, S. (2011). Temporal diversity and team performance: The moderating role of team temporal leadership. *Academy of Management Journal*, *54*, 489-508.
- Nederveen Pieterse, A., van Knippenberg, D., & van Dierendonck, D. (in press). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*.

- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1412-1426.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nystrom, P. C. (1978). Managers and the Hi-Hi Leader myth. *Academy of Management Journal, 21*, 325-331.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior, 28*, 185-206.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology, 79*, 224-228.
- Pearce, C. L. & Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*, 172-197.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it and others don't*. New York: HarperCollins.
- Pittinsky, T. L. & Zhu, C. (2005). Contemporary public leadership in China: A research review and consideration. *Leadership Quarterly, 16*, 921-939.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*, 107-142.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2006). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management, 34*, 375-409.
- Rice, R. W. (1978). Construct validity of the least preferred co-worker score. *Psychological Bulletin, 85*, 1199-1237.

- Ross, L. (1977). "The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process". In Berkowitz, L. *Advances in experimental social psychology* (pp. 173-220). New York: Academic Press.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the 21st century*. Westport, CT: Greenwood.
- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96*, 574-587.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1020-1030.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000). Select on intelligence. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (S. 3–14). Oxford, England: Blackwell.
- Schultheiss, O. C., & Brunstein, J. C. (1997). Motivation. In J. Straub, W. Kempf, & H. Werbik (Eds.), *Psychologie: Eine Einführung* (S. 297-323). München: DTV.
- Schreyögg, G. & Sydow, J. (2010). Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science, 21*, 1251-1262.
- Schriesheim, C. A. & Stogdill, R. M. (1975). Differences in factor structure across three versions of the Ohio State leadership scales. *Personnel Psychology, 28*, 189-206.
- Schwartz, B. (2005). *The paradox of choice: Why less is more*. New York: Harper-Collins.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*, 580-607.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science, 4*, 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal, 41*, 387–409.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review, 25*, 398-408.

- Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Shin, S.J. & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1709–1721.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 662–673.
- Smedslund, J. (1978). Bandura's theory of self-efficacy: A set of common-sense theorems. *Scandinavian Journal of Psychology*, 19, 1-14.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381-403.
- Spears, L. C. (2004). The understanding and practice of servant leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Practicing servant leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stam, D.A., van Knippenberg, D., & Wisse, B. (2010). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 499–518.
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29-54.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1–14.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire, Form XII*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, UK: Blackwell.

- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (2002). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business Review Press.
- Tekleab, A.G., Sims, H.P., Yun, S., Tesluk, P.E., & Cox, J. (2008). Are we on the same page? Effects of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 14, 185–201.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *Leadership Quarterly*, 20, 837-848.
- Tsui, A. S., Egan, T., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8-30.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18, 298-318.
- Ullrich, J., Christ, O., & van Dick, R. (2009). Substitutes for procedural fairness: Prototypical leaders are endorsed whether they are fair or not. *Journal of Applied Psychology*, 94, 235–244.
- Van der Vegt, G. S. & Bunderson, S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532-547.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. 1980. *Measuring and assessing organizations*. New York: Chichester.
- van Dijk, H., van Engen, M. L., & van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38-53.
- van Knippenberg, D. (2012). Leadership: A person-in-situation perspective. In K. Deaux & M. Snyder (Eds.), *The Oxford handbook of personality and social psychology* (pp. 673-700). New York: Oxford University Press.

- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and re- search agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1008–1022.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M.A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior, 25*, 243–295.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58*, 515–541.
- van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board? *Academy of Management Annals, 7*, 1-60.
- van Knippenberg, D. & Stam, D. (in press). Visionary leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. New York: Oxford University Press.
- van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology, 90*, 25–37.
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal, 51*, 147-164.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology, 57*, 95-118.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*, 89-126.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations* (Übersetzer: T. Parsons). New York: Free Press. (Original von 1924).

- Wells, J. E. & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Emerald 17*, DOI: 10.1108/13527591111114693.
- Werle, K. (2012). Wer will noch Chef werden? *Manager Magazin Online*, 24.08.2012.
- Williams, K., & O'Reilly, C., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of forty years of research. *Research in organizational behavior*, 20, 77–140. Greenwich, CT: JAI Press.
- Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: Free Press.
- Wofford, J. C. & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis. *Journal of Management*, 19, 858-876.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16, 879-919.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285–305.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 66-85.
- Yukl, G. & Falbe, C. M. (1991). Importance of different power sources in downward and lateral relations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 416–423.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 147-198). Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press. Psychology Press.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308–315.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, May-June.
- Zellmer-Bruhn, M. & Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 501-518.