

2 Grundlagen der Top-down-Innovation aus Topmanagerperspektive

Das zweite Kapitel legt die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen für die Auseinandersetzung mit den ersten beiden Forschungsfragen (vgl. Abschnitt 1.3), die sich mit den Einflussmöglichkeiten von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität befassen. Die zentralen Ziele dieses Kapitels bestehen somit darin, ein einheitliches Verständnis der für diese Arbeit relevanten Phänomene zu entwickeln, die bisherigen Erkenntnisse der Forschung zu diesen Phänomenen aufzuarbeiten und eine theoretische Fundierung für die Untersuchung der Forschungsfragen zu legen.

Zunächst werden dafür die zentralen Begriffe der Arbeit definiert und, soweit erforderlich, von verwandten Begriffen abgegrenzt (vgl. Abschnitt 2.1). Das Kapitel fährt mit einer Bestandsaufnahme der bisherigen Forschung zur Bedeutung von Topmanagern für die Innovativität fort. Die Literatursichtung nähert sich dabei den zugrunde liegenden Zusammenhängen auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen (vgl. Abschnitt 2.2). Abschließend widmet sich das Kapitel der theoretischen Fundierung für die Untersuchung aus einer Topmanagerperspektive. In diesem Zusammenhang wird die in der Topmanagementforschung etablierte „Upper Echelons“-Theorie (Hambrick/Mason 1984) eine tragende Rolle spielen (vgl. Abschnitt 2.3).

2.1 Begriffsdefinitionen

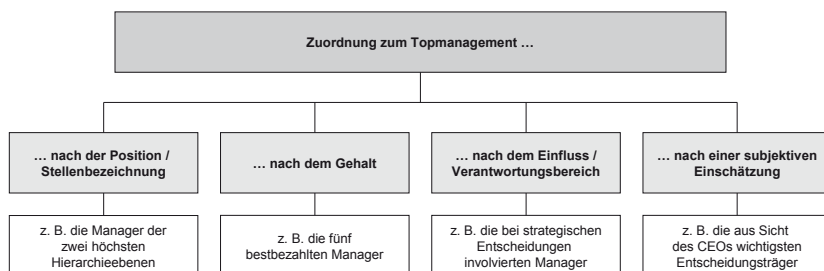
2.1.1 Grundlagen zum Topmanagementbegriff

Die Untersuchung der Bedeutung von Topmanagern für die Innovativität setzt eine eindeutige Definition des Topmanagerbegriffs voraus. In einem ersten Schritt soll dafür allgemein auf die Funktion des Topmanagements eingegangen werden, um Verantwortungsbereich und Tätigkeitsumfeld von Topmanagern von denen anderer Unternehmensangehöriger abzugrenzen. Im darauffolgenden Schritt wird auf die sehr uneinheitliche Verwendung des Topmanagementbegriffs in der Forschung eingegangen, welche die Interpretation und Vergleichbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse erheblich erschwert. Abschließend wird der für diese Arbeit relevante Topmanagerbegriff konkretisiert.

Nach einem allgemeinen Verständnis umfasst der Kreis der Topmanager diejenigen Personen an der Unternehmensspitze, welche die Verantwortung für strategisch weitreichende Entscheidungen tragen (Mintzberg 1979). Strategische Entscheidungen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie einen großen Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens haben und den umfangreichen Einsatz von Unternehmensressourcen erfordern (Dess/Robinson 1984). Der Verantwortungsbereich erstreckt sich demnach auf das gesamte Unternehmen und ist verbunden mit speziellen Tätigkeiten. Diese auch unter dem Begriff der „strategischen Führung“ zusammengefassten Tätigkeiten beinhalten die Gestaltung und Verfolgung einer Unternehmensvision, die Entwicklung von Kernkompetenzen, die Etablierung von wettbewerbsfähigen und flexiblen Strukturen und Prozessen sowie die Antizipation relevanter Umweltentwicklungen (Boal/Hooijberg 2000; Ireland/Hitt 2005). Im Gegensatz zu Unternehmensangehörigen, deren Tätigkeiten unmittelbar mit der Erstellung des Leistungsangebotes des Unternehmens in Verbindung stehen, sind die Tätigkeiten der Topmanager durch ein höheres Abstraktionslevel und weniger standardisierte Aufgaben gekennzeichnet (Mintzberg 1979). Durch die Erfüllung ihrer strategischen Führungsaufgaben tragen Topmanager entscheidende Verantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (Ireland/Hitt 2005).

Aufgrund dieser herausragenden Bedeutung von Topmanagern beschäftigt sich die Forschung intensiv mit der Rolle von Topmanagern in verschiedensten Kontexten (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009). Allerdings offenbart eine genaue Betrachtung der Literatur, dass ein sehr vielfältiges Verständnis des Topmanagementbegriffs vorherrscht (Finkelstein/Hambrick 1996). Insbesondere unterscheiden sich in vielen empirischen Arbeiten die Kriterien erheblich, nach denen Personen dem Topmanagement zugeordnet werden (vgl. Abbildung 2-1). Beispielsweise erfolgt die Verwendung des Topmanagementbegriffs basierend auf der Zuordnung nach der Position in der Unternehmenshierarchie bzw. der Stellenbezeichnung, dem Gehaltsgefüge, dem Einfluss bzw. Verantwortungsbereich oder nach einer subjektiven Einschätzung.

Abbildung 2-1: Kategorisierungsmöglichkeiten des Topmanagementbegriffs



Weit verbreitet ist die Zuordnung nach der *Position* in der Unternehmenshierarchie, die eng an Titel und Stellenbezeichnungen gebunden ist (z. B. Denis/Denis 1995; Hambrick/Cho/Chen 1996; Pitcher/Smith 2001). Nach Pitcher und Smith (2001) umfasst das Topmanagement die zwei höchsten Managementebenen basierend auf den Positionsbezeichnungen. Eine strenge Fixierung auf die aus der Unternehmenshierarchie abgeleiteten Positionsbezeichnungen oder Manager-Titel ist jedoch nicht unumstritten, was sich an zwei Aspekten veranschaulichen lässt.

Zum einen variieren die Auffassungen über die zu betrachtenden Hierarchieebenen deutlich (Siegel/Hambrick 2005). Eher eng gefasste Definitionen beziehen sich entweder ausschließlich auf das Triumvirat aus dem Vorstandsvorsitzenden (engl. CEO), dem Aufsichtsratsvorsitzenden (engl. chairperson) und dem Präsidenten (engl. president) (Denis/Denis 1995), auf alle Vorstandsmitglieder inklusive des Präsidenten (Cheng/Nagar/Rajan 2007) oder alle Mitglieder des Aufsichtsrates (engl. board members) (Finkelstein/Hambrick 1990). Aufgrund dieses teilweise sehr restriktiven Charakters fassen andere Arbeiten ihre Definitionen weiter und setzen beispielsweise über der Position der Vizepräsidenten (engl. vice presidents) an (z. B. Hambrick/Cho/Chen 1996; McDonald/Westphal 2003; Michel/Hambrick 1992) oder schließen die Vizepräsidenten sogar ein (z. B. Kor 2003; McDonald/Westphal 2011; Sanders/Carpenter 1998).

Zum anderen wird eine reine Fokussierung auf Positionsbezeichnungen oder Manager-Titel kontrovers diskutiert, weil die Bestimmung der einzuschließenden Positionen teilweise willkürlich erfolgt und zu inkonsistenten Ergebnissen führen kann. Dies lässt sich damit begründen, dass Positionsbezeichnungen in Unternehmen sehr unterschiedlich verwendet werden und von den gegebenen Unternehmensstrukturen abhängen (Wiersema/Bantel 1992). Dieser Kritik Rechnung tragend beziehen einige Arbeiten den Topmanagementbegriff allgemein auf die zwei höchsten Managementebenen der untersuchten Unternehmen unabhängig von den spezifischen Titeln (z. B. Carpenter 2002; Carpenter/Fredrickson 2001; Wiersema/Bantel 1992).

Als Alternative zu einer Zuordnung nach Positionsbezeichnungen oder Titeln orientieren sich einige Studien zur Bestimmung des Topmanagerbegriffs am *Gehaltsgefüge* der untersuchten Unternehmen und konzentrieren sich zum Beispiel auf die Gruppe der bestbezahlten Manager (z. B. Agrawal/Nagarajan 1990; Carpenter/Sanders/Gregersen 2001; Conyon/Peck 1998). An dieser Vorgehensweise ist jedoch zu kritisieren, dass das Gehaltsgefüge nicht zwangsläufig den tatsächlichen Einfluss und Verantwortungsbereich eines Managers widerspiegeln muss.

Dieses Problem umgehen Arbeiten, welche die Zugehörigkeit zum Topmanagement über den *Einfluss bzw. Verantwortungsbereich* definieren. Nach diesem Verständnis setzt die Zugehörigkeit zum Topmanagement eine Mitwirkung bei für das Unternehmen wegweisenden strategischen Entscheidungen voraus (z. B. Cao/Simsek/Zhang 2010; Siegel/Hambrick 2005; Simsek

et al. 2005). Dieser inhaltlich getriebene Ansatz überwindet zwar die Schwäche titel- bzw. gehaltsorientierter Ansätze, leidet allerdings unter einer inhärenten Ungenauigkeit in der Beschreibung der Mitglieder des Topmanagements.

Diese Kritik trifft umso mehr auf die Zuordnung anhand *subjektiver Einschätzungen* von CEOs zu, die in einigen Arbeiten den zum Topmanagement gehörenden Personenkreis bestimmen (z. B. Bantel/Jackson 1989; Colbert et al. 2008; Fredrickson/Iaquinto 1989). Dabei muss außerdem berücksichtigt werden, dass zum Teil starke soziale Beziehungen zwischen CEOs und einzelnen Mitgliedern der höheren Managementebenen bestehen, die unter anderem eine privilegierte Behandlung in Bezug auf Karrieremöglichkeiten bewirken können (Graffin et al. 2008; Hilger/Richter/Schäffer 2013). In Arbeiten, die sich auf die Einschätzung des CEOs verlassen, ist also nicht gewährleistet, dass der ausgewählte Personenkreis tatsächlich nur diejenigen Manager umfasst, die zum Beispiel gemessen an ihrem Verantwortungsbereich dem Topmanagement zugeordnet werden sollten. In Tabelle 2-1 werden ausgewählte Begriffsverwendungen mit ihrem entsprechenden Fokus der Zuordnung zusammengefasst.

Tabelle 2-1: Beispielhafte Verwendungen des Topmanagementbegriffs

Autor(en)	Definition	Fokus
Agrawal/Nagarajan 1990, S. 1328	Das Topmanagement umfasst „[...] the group (usually consisting of the five highest paid executives in the firm) whose remuneration is separately disclosed in proxy statements“.	Gehalt
Colbert et al. 2008, S. 84 f.	Das Topmanagement umfasst „[...] each credit union’s CEO and other members identified by the CEO“.	Subjektives Ermessen
Denis/Denis1995, S. 1031	Das Topmanagement umfasst „[...] the CEO, chairperson of the board, and president, for a period of four years“.	Position / Stellenbezeichnung
Hambrick/Cho/Chen 1996, S. 671	Das Topmanagement umfasst „[...] all executives above vice-president level (e.g., senior vice president, vice chairman, chief executive officer)“.	Position / Stellenbezeichnung
McDonald/Westphal 2011, S. 669	Das Topmanagement umfasst „[...] senior officers with the title of vice president or higher“.	Position / Stellenbezeichnung
Pitcher/Smith 2001, S. 12	Das Topmanagement umfasst „[...] the two highest levels of management based on titles“.	Position / Stellenbezeichnung
Simsek et al. 2005, S. 74	Das Topmanagement umfasst „[...] [a] group of senior managers [...] that generally makes decisions that are important to the firm’s future“.	Einfluss / Verantwortungsbereich
Simsek/Heavey/Veiga 2010, S. 113	Das Topmanagement umfasst „[...] those persons typically involved in deciding the significant strategic issues facing the firm“.	Einfluss / Verantwortungsbereich

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, liegt in der genauen Begriffsbestimmung des Topmanagements eine elementare und zugleich herausfordernde Aufgabe für die Topmanagementforschung. Diese Feststellung unterstreichen Finkelstein, Hambrick und Cannella (2009, S. 11) mit ihrer Aussage, dass „[...] in terms of who in the organization is of interest, we

cast our net widely: CEOs, division managers, top management teams, and boards of directors“. Vor diesem Hintergrund ist es in der vorliegenden Arbeit von besonderer Bedeutung, den Untersuchungsgegenstand eindeutig zu bestimmen.

Während sowohl die Person des Topmanagers als Individuum als auch das Topmanagementteam als Kollektiv detailliert erforscht werden (vgl. Abschnitt 2.2), steht in dieser Arbeit der Zusammenhang zwischen individuellen Topmanagereigenschaften, ihrem Verhalten und der Innovativität im Vordergrund (vgl. Abschnitt 1.3). Diese Fokussierung korrespondiert mit bisherigen Forschungen, die einen signifikanten Einfluss von als Individuen handelnden Topmanagern auf das Unternehmensgeschehen nachweisen konnten (Bertrand/Schoar 2003; Jensen/Zajac 2004). Eine kritische Diskussion der Untersuchungsebenen in der Topmanagementforschung erfolgt bei der Vorstellung der theoretischen Grundlagen (vgl. Abschnitt 2.3).

An die Entscheidung, Topmanager als Individuen zu untersuchen, schließt sich die Frage an, welche Person im Zentrum der Untersuchung stehen soll. Eine große Anzahl empirischer Arbeiten konzentriert sich bei der Untersuchung des Einflusses von Topmanagern auf den Unternehmenserfolg ausschließlich auf die Person des CEOs (vgl. z. B. Lefebvre/Lefebvre 1992; Simon/Houghton 2003; Simsek/Heavey/Veiga 2010). Diese Aufmerksamkeit lässt sich mit der besonderen Position, Vergütung und Macht von CEOs in Unternehmen erklären, welche sie von anderen Topmanagern unterscheiden (Carpenter/Geletkanycz/Sanders 2004). In der Konsequenz gilt die Person des CEOs verbreitet als „the firm’s key strategic leader“, der aufgrund umfangreicher Entscheidungsfreiräume einen prägenden Einfluss auf das Unternehmensgeschehen ausübt (Ireland/Hitt 2005, S. 65). Dem kann entgegnet werden, dass die wichtigen strategischen Führungsaufgaben nicht einzig durch den ranghöchsten Verantwortlichen geleistet werden (Boal/Hooijberg 2000). Ein erweitertes Topmanagerverständnis ist somit gerechtfertigt und soll auch dieser Arbeit zugrunde liegen.

Das in dieser Arbeit verwendete Topmanagerverständnis orientiert sich dabei an Ansätzen, welche von der Person des CEOs ausgehen und einen ausgewählten Kreis weiterer einflussreicher Topmanager einschließen, die unmittelbar mit der höchsten Führungsebene in Verbindung stehen (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009). Auf eine Spezifizierung der einzuschließenden Positionen in der Unternehmenshierarchie bzw. der Manager-Titel wird aus den oben genannten Gründen ebenso verzichtet wie auf eine am Gehalt orientierte Zuordnung. Vielmehr sind Topmanager in der vorliegenden Arbeit als „[...] CEOs and their immediate subordinates“ (Eisenhardt/Bourgeois 1988, S. 739) definiert. Dieses Verständnis findet sich in zahlreichen Veröffentlichungen in der Topmanagementforschung wieder (vgl. z. B. Boeker 1992, 1997; Sutcliffe 1994) und beschreibt einen nicht nur auf den CEO fixierten, hinreichend eingegrenzten Personenkreis an der Spitze von Unternehmen, der für eine präzise Untersuchung des Einflusses von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität als sinnvoll erscheint.

2.1.2 Selbstkonzepte

Um den Einfluss von Topmanagern auf die Innovativität genauer nachvollziehen zu können, müssen ihre persönlichen Merkmale und psychologischen Eigenschaften berücksichtigt werden (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009; Hambrick/Mason 1984). In der Topmanagementforschung werden unter dem Sammelbegriff der Selbstkonzepte Eigenschaften zusammengefasst, die für die Untersuchung der Entscheidungen und Handlungen von Topmanagern eine hohe Bedeutung aufweisen (Bollaert/Petit 2010; Hiller/Hambrick 2005). Nach einem allgemeinen Verständnis beschreibt das Selbstkonzept, wie sich Individuen selbst wahrnehmen (Shavelson/Hubner/Stanton 1976). Herausforderungen bei der Untersuchung von Selbstkonzepten entstehen durch möglicherweise verzerrte Auskünfte, die auf sozial erwünschtes Antwortverhalten oder die Abneigung zurückzuführen sind, Auskünfte über die besonders sensiblen Werte, Eigenschaften, Einstellungen und Motive von sich selbst zu geben (Shavelson/Hubner/Stanton 1976). Allerdings besteht ihr Mehrwert gegenüber den leichter erfassbaren demografischen Merkmalen in einer größeren Erklärungskraft für die Entscheidungen und Verhaltensweisen von Topmanagern (Hambrick 2007b). Markus und Wurf (1987, S. 300) ziehen den Schluss, dass Selbstkonzepte „[...] one of the most significant regulators of behavior“ darstellen.

2.1.2.1 Bedeutung des Selbstkonzeptbegriffs

Seinen Ursprung hat der Begriff des Selbstkonzeptes in der Psychologie und Soziologie und erfährt in diesen Disziplinen seit geraumer Zeit zunehmende Aufmerksamkeit (Gecas 1982). Die wissenschaftlichen Disziplinen setzen in der Erforschung von Selbstkonzepten indessen unterschiedliche Schwerpunkte. Während die soziologische Forschung sich tendenziell auf Einflussfaktoren und Entstehungsprozesse von Selbstkonzepten konzentriert, befasst sich die psychologische Forschung überwiegend mit den motivationalen und verhaltensbezogenen Auswirkungen (Gecas 1982). Die Auswirkungen können sich sowohl auf intrapersonale (z. B. Informationsverarbeitung) als auch auf interpersonale (z. B. Reaktion auf Feedback) Verhaltensweisen beziehen (Markus/Wurf 1987). Für die vorliegende Arbeit sind insbesondere die intrapersonalen Auswirkungen relevant, da der Fokus auf dem Zusammenhang zwischen Topmanager-Selbstkonzepten und ihrem eigenen Innovationsverhalten liegt.

Das breite Interesse am Selbstkonzept aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Perspektiven ist verantwortlich dafür, dass eine große Definitionsvielfalt mit teils uneinheitlichen Begriffsverständnissen existiert (Marsh et al. 1984; Shavelson/Hubner/Stanton 1976). Grundsätzlich können Selbstkonzepte sowohl affektive als auch kognitive Komponenten enthalten (Markus/Wurf 1987). Zum Beispiel schließt Rosenbergs (1979) Definition explizit die Gesamtheit der auf sich bezogenen Gedanken und Gefühle eines Individuums ein. Dagegen stehen in Epsteins

(1973) Definition des Selbstkonzeptes mit den Erfahrungen und Überzeugungen eines Individuums über sich selbst kognitive Komponenten im Fokus. Generell tendiert die Forschung dazu, Selbstkonzepte als kognitive Phänomene zu betrachten (Gecas 1982; Markus/Wurf 1987). In Tabelle 2-2 werden ausgewählte Definitionen des Selbstkonzeptbegriffs vorgestellt.

Tabelle 2-2: Übersicht ausgewählter Definitionen des Selbstkonzeptbegriffs

Autor(en)	Definition
Epstein 1973, S. 4	Das Selbstkonzept ist definiert als „[...] a theory that the individual has unwittingly constructed about himself as an experiencing, functioning individual, and it is part of a broader theory which he holds with respect to his entire range of significant experience“.
Gibson 2003, S. 593	Das Selbstkonzept ist definiert als „[...] a person's image of himself or herself, his or her abilities, interests, needs, values, past history, and aspirations“.
Harren 1979, S. 124	Das Selbstkonzept ist definiert als „[...] those vocationally relevant attitudes or traits which the person attributes to him or herself“.
Klausner 1953, S. 201	Das Selbstkonzept ist definiert als „[...] affective evaluative experiencing by the individual of the organization of conscious, pre-conscious and unconscious motives, attitudes and values towards his self“.
Manis 1955, S. 362	Das Selbstkonzept ist definiert als „[...] the organized collection of attitudes, opinions, and beliefs an individual holds about himself“.
Rosenberg 1979, S. 7	Das Selbstkonzept ist definiert als „[...] the totality of an individual's thoughts and feelings having reference to himself as an object“.
Snygg/Combs 1949, S. 112	Das Selbstkonzept ist definiert als „[...] those parts of the phenomenal field which the individual has differentiated as definite and fairly stable characteristics of himself“.

Aufgrund der Begriffsvielfalt schlagen Shavelson, Hubner und Stanton (1976) vor, das Selbstkonzept anhand von sieben Merkmalen zu charakterisieren (vgl. Tabelle 2-3). Für dieses Begriffsverständnis zentral ist vor allem, dass Individuen die Vielfalt der auf sich bezogenen Informationen organisieren, hierarchisch strukturieren und in Bezug auf bestimmte Vergleichsstandards bewerten. Außerdem erfordert ein ganzheitliches Selbstkonzeptverständnis die Berücksichtigung der Interaktion mit der Umwelt, aus der nicht nur Informationen über die eigene Person aufgenommen werden, sondern die auch eine verstärkende Wirkung auf die Selbstkonzepte ausüben kann (Shavelson/Hubner/Stanton 1976). Die auf diese Art entstehende Selbstwahrnehmung konkretisieren Marsh und Kollegen (1984, S. 940 f.) in Anlehnung an Shavelson, Hubner und Stanton (1976), indem sie das Selbstkonzept als „[...] an individual's perception of self, formed through experience with the environment, interactions with significant others, and attributions of his/her own behavior“ definieren. Auf diesem grundlegenden Begriffsverständnis bauen die weiteren Ausführungen auf.

Tabelle 2-3: Definitorische Merkmale des Selbstkonzeptbegriffs (Shavelson/Hubner/Stanton 1976)

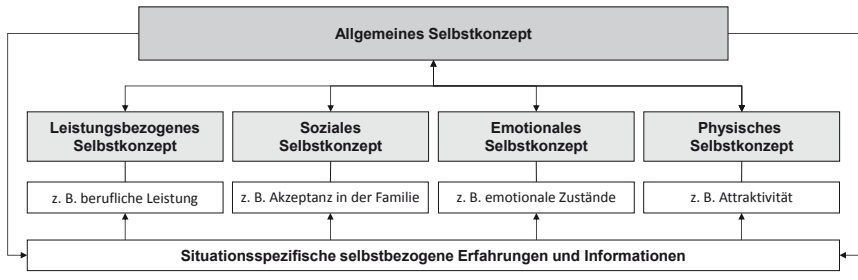
Merkmal	Bedeutung
1. Struktur	Das Selbstkonzept besitzt eine Struktur, die Individuen dabei unterstützt, Informationen über sich selbst in Kategorien einzuordnen.
2. Mehrdimensionalität	Das Selbstkonzept hat vielfältige Dimensionen, die sich in einem Kategoriensystem widerspiegeln.
3. Hierarchische Ordnung	Das Selbstkonzept ist hierarchisch geordnet, indem unter einem allgemeinen Selbstkonzept an der Spitze der Hierarchie verschiedene ausdifferenzierte Kategorien angesiedelt sind, in die situationsspezifische Informationen einfließen.
4. Stabilität	Die Stabilität des Selbstkonzeptes ist abhängig von der Position in der Hierarchie, die auf höheren Ebenen eine steigende Veränderungsresistenz aufweist.
5. Entwicklungsfähigkeit	Das Selbstkonzept ist entwicklungsfähig und differenziert sich mit zunehmendem Alter und gesammelten Erfahrungswerten aus.
6. Bewertbarkeit	Das Selbstkonzept besitzt sowohl einen selbstbeschreibenden als auch einen bewertenden Charakter.
7. Differenzierbarkeit	Das Selbstkonzept ist von verwandten Konstrukten abgrenzbar.

Die *Struktur* des Selbstkonzeptes ist vor allem deshalb relevant, weil Individuen mit einer großen Menge an Erfahrungen und Informationen über sich selbst konfrontiert werden (Shavelson/Hubner/Stanton 1976). Diese gesammelten Eindrücke können als Grundlage der Selbstwahrnehmung verstanden werden. Da die beschriebenen Erfahrungen und Informationen jedoch aus sehr unterschiedlichen Kontexten stammen können, ordnen Individuen sie in Kategorien ein und setzen sie miteinander in Bezug (Shavelson/Hubner/Stanton 1976).

Der Bedeutung der *Mehrdimensionalität* und der *hierarchischen Ordnung* für den Selbstkonzeptbegriff wird in Abbildung 2-2 ersichtlich. Als übergeordnete Instanz steht ein allgemeines Selbstkonzept an der Hierarchiespitze (Shavelson/Hubner/Stanton 1976). Darunter existieren mehrere bereichsspezifische Selbstkonzepte wie das leistungsbezogene Selbstkonzept, das sich auf Fähigkeiten in bestimmten Domänen (z. B. im Beruf) bezieht (Mummendey 2006). Das soziale Selbstkonzept, das die Wahrnehmung und Bewertung der eigenen Gedanken und Handlungen im sozialen Umfeld (z. B. im Familien- und Freundeskreis) umfasst, ist unter anderem geprägt durch das Ausmaß der Gruppenzugehörigkeit oder die Teilnahme an gesellschaftlichen Ereignissen (Zorich/Reynolds 1988). Während sich das emotionale Selbstkonzept auf die Wahrnehmung der eigenen Gefühlswelt bezieht, spielen beim physischen Selbstkonzept Aspekte wie das körperliche Erscheinungsbild oder der Gesundheitszustand eine prägende Rolle in der Selbstwahrnehmung (Mummendey 2006). So werden situationsspezifische Erfahrungen und Informationen von Individuen in die in der jeweiligen Situation relevanten Kategorien eingeordnet. Die Wahrnehmung und Bewertung des eigenen Handelns bei einem wichtigen Geschäftsabschluss wird vermutlich eher das leistungsbezogene als das physische Selbstkonzept ansprechen. Der leistungsbezogene Selbstkonzeptbereich erfährt in der Selbstkonzeptforschung

große Aufmerksamkeit (Mummendey 2006). Dies korrespondiert mit dem Fokus dieser Arbeit auf Selbstkonzepte im beruflichen Kontext von Topmanagern (vgl. Bollaert/Petit 2010).

Abbildung 2-2: Hierarchische Struktur des Selbstkonzeptes (in Anlehnung an Mummendey 2006, S. 62)



Die Aspekte der *Stabilität* und der *Entwicklungsfähigkeit* erfahren besondere Beachtung, da in der Selbstkonzeptforschung kontroverse Ansichten existieren, inwieweit das Selbstkonzept stabil bzw. anpassungsfähig ist (Markus/Kunda 1986). Es wird angenommen, dass Selbstkonzepte auf unteren Hierarchieebenen situationsspezifisch variieren können und die Resistenz gegenüber äußeren Einflüssen und Veränderungen auf höheren Hierarchieebenen zunimmt. Die geringste Veränderlichkeit weist nach dieser Argumentation das allgemeine Selbstkonzept auf (Shavelson/Hubner/Stanton 1976). Insbesondere in der frühen Selbstkonzeptforschung finden sich Vertreter, die das Selbstkonzept als einheitliches, fest verankertes und beständiges Phänomen verstehen (Campbell et al. 1996). Im Gegensatz dazu plädieren Vertreter, die das Selbstkonzept als anpassungsfähiges Phänomen auffassen, für ein dynamisches, entwicklungsfähiges Begriffsverständnis (Markus/Wurf 1987; Shavelson/Hubner/Stanton 1976). Campbell und Kollegen (1996, S. 141) resümieren, dass „[c]ontemporary researchers, in contrast, rely on a multifaceted, dynamic construal in which the self-concept is defined as a cognitive schema [...]“.

Veränderungen des Selbstkonzeptes können einerseits durch situationsspezifische Erfahrungen auf unteren Hierarchieebenen ausgelöst werden, die jedoch nicht gleichermaßen das allgemeine Selbstkonzept durchdringen. Andererseits prägt das relativ beständige allgemeine Selbstkonzept die Informationswahrnehmung und -verarbeitung so stark, dass es eine abschwächende Wirkung auf Veränderungen der bereichsspezifischen Selbstkonzepte hat. Nur das wiederholte Auftreten spezifischer, mit dem allgemeinen Selbstkonzept nicht kompatibler Ereignisse kann zu Anpassungen auf höherer Ebene führen (Shavelson/Hubner/Stanton 1976). Beide Einflussrichtungen sind im vorgestellten Selbstkonzeptmodell plausibel (Mummendey 2006).

Unter der *Bewertbarkeit* verstehen Shavelson, Hubner und Stanton (1976), dass sowohl selbstbeschreibende als auch bewertende Komponenten den Inhalt des Selbstkonzeptes prägen.

Greve (2000, S. 18) charakterisiert das Selbstkonzept folglich als „[...] komplexes System von selbstbezogenen Inhalten“.

Die Selbstbeschreibung kann als kognitiver Prozess verstanden werden, in dem Informationen über die selbstdefinierenden Persönlichkeitseigenschaften, Werte, Ziele oder sozialen Rollen aufgenommen und verarbeitet werden (Campbell et al. 1996; Obodaru 2012). In Bezug auf die selbstbeschreibenden Elemente wird allgemein von Selbstaspekten gesprochen (Linville 1985). Selbstaspekte, die einen hohen Ausprägungsgrad sowie eine hohe Wichtigkeit aufweisen, werden auch als Selbstschemata bezeichnet (Markus 1977; Simon/Mummendey 1997). Die für das Selbstkonzept zentralen Selbstschemata sind also am stärksten ausgebildet und haben die größten verhaltensbezogenen Auswirkungen (Markus/Wurf 1987). Weiterhin lassen sich die Selbstaspekte danach unterscheiden, ob sie sich auf die Vergangenheit, die Gegenwart oder die Zukunft beziehen, ob sie der Realität oder einem möglichen Entwurf – einem Wunschdenken – entsprechen und inwiefern sie positiv bzw. negativ gefärbt sind (Markus/Wurf 1987).

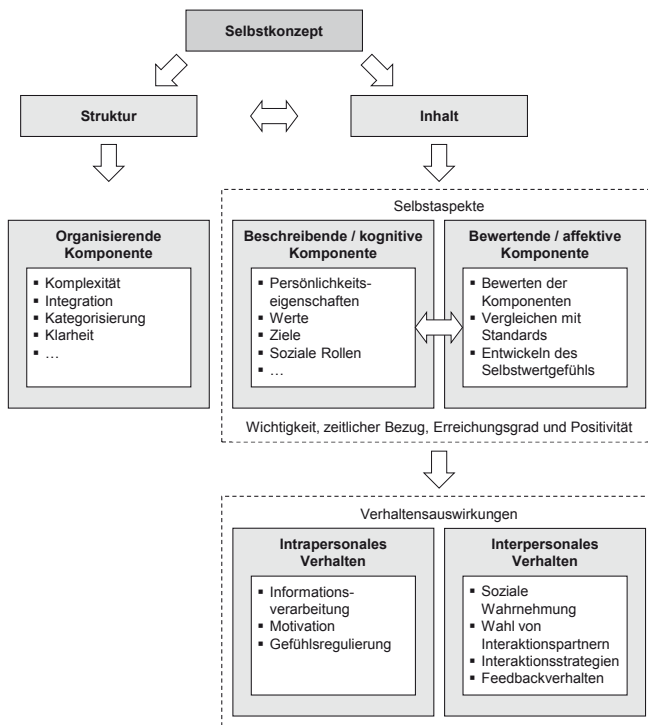
Nach Greve (2000, S. 19) steht „[...] [d]er beschreibenden, der deskriptiven Ebene [...] immer eine evaluative Ebene gegenüber, die das, was an Inhalten über die eigene Person gesammelt wird, jeweils bewertet“. Die Selbstbewertung steht in einer engen Wechselbeziehung mit der selbstbeschreibenden Komponente (Gecas 1982). Grundsätzlich weisen Individuen ein ausgeprägtes Bedürfnis nach einem positiven Selbstkonzept auf (Mummendey/Simon 1997). Das Ausmaß der positiven Selbstbewertung resultiert aus einem Vergleich des Individuums mit einem Vergleichsobjekt in Bezug auf als wichtig erachtete Aspekte und wirkt sich auf das Selbstwertgefühl aus (Mummendey 2006; Mummendey/Simon 1997).

Die Bewertung kann anhand absoluter und relativer Standards erfolgen (Shavelson/Hubner/Stanton 1976). Als Referenzgröße können in der Vergangenheit liegende, mögliche zukünftige, als Ideal angestrebte oder rein hypothetische Selbstaspekte dienen (Obodaru 2012). Unabhängig von der Referenzgröße bleibt festzuhalten, dass die Selbstbeschreibung nur in Verbindung mit einer vergleichenden Bewertung eine hohe Aussagekraft besitzt, oder wie es Greve (2000, S. 21) formuliert: „Wenn es derzeit überhaupt einen Konsens unter Selbst-Psychologen gibt, dann besteht er in der Überzeugung, dass selbst-relevante Informationen nicht einfach übernommen und integriert, sondern systematisch *verarbeitet* werden“ [Hervorhebung im Original].

Vom Inhalt des Selbstkonzeptes ist die Struktur zu unterscheiden (Campbell/Assanand/di Paula 2003; Campbell et al. 1996; Markus/Wurf 1987). Die Struktur des Selbstkonzeptes betrifft die Frage, wie Individuen die selbstbezogenen Informationen organisieren (Campbell/Assanand/di Paula 2003). Dabei beschreibt die Komplexität die Anzahl der verschiedenen Elemente, aus denen sich das Selbstkonzept zusammensetzt, während die Integration sich darauf bezieht, wie

ähnlich diese untereinander sind (Campbell et al. 1996). Die Kategorisierung betrifft das Ausmaß, zu dem positive bzw. negative selbstbezogene Informationen in getrennte Kategorien eingeordnet werden und die Klarheit betrifft das Ausmaß, zu dem verschiedene Inhalte des Selbstkonzeptes trennscharf definiert sind (Campbell et al. 1996). Somit besteht eine enge Beziehung zwischen der Struktur und den Inhalten von Selbstkonzepten. Aus inhaltlicher Sicht ist die Dichotomie der beschreibenden und der bewertenden Komponenten prägend für das Selbstkonzeptverständnis (Greve 2000). Informationen über selbstbeschreibende Aspekte (z. B. Persönlichkeitseigenschaften) werden also nicht nur gesammelt, sondern auch bewertet. Die resultierenden Verhaltensreaktionen hängen unter anderem davon ab, wie wichtig diese Selbstaspekte für das Individuum sind. Generell kann sich das Selbstkonzept intrapersonal (z. B. auf die Motivation) und interpersonal (z. B. auf das Feedbackverhalten) auswirken (Markus/Wurf 1987). Die diskutierten Elemente des Selbstkonzeptes werden in Abbildung 2-3 zusammengefasst, die auf Erkenntnissen von Markus und Wurf (1987) und Campbell und Kollegen (1996) aufbaut.

Abbildung 2-3: Aufbau und Wirkungsweise des Selbstkonzeptes



Der letzte Aspekt der begrifflichen Einordnung nach Shavelson, Hubner und Stanton (1976) betrifft die *Differenzierbarkeit*, ohne dass die Autoren jedoch die abzugrenzenden Begriffe konkretisieren. Grundsätzlich erscheint eine genauere Einordnung der mit dem Selbstkonzept verwandten Begriffe der Identität und der Persönlichkeit zweckmäßig, die unterschiedlichen Forschungstraditionen entstammen (Staudinger 2000).

Die Identität eines Individuums kann ähnlich dem Selbstkonzept als eine entwicklungsfähige Größe aufgefasst werden, die sich auf die Fragen des „*Wer bin ich und wer möchte ich sein?*“ [Hervorhebung im Original] bezieht (Straub 2000, S. 279). Mummendey (2006) sieht insofern kaum substantielle Unterschiede zwischen den beiden Konzepten. Trotz dieser Parallelen unterscheidet sich der Begriff der Identität von dem des Selbstkonzeptes dadurch, dass die Identität als relationales Konstrukt eher im sozialen Kontext definiert, entwickelt und angepasst wird, während das Selbstkonzept primär als Gedankenkonstrukt eines Individuums existiert, das auch Einflüssen der Umwelt unterliegt (Baumeister 1997; Straub 2000). Der enge Zusammenhang mit dem Begriff des Selbstkonzeptes lässt sich so beschreiben, dass die Identität „als Kern des Selbstsystems“ verstanden werden kann, die im Vergleich zum Selbstkonzept noch stärker „das Unverwechselbare, Einmalige und Gleichbleibende an einem Individuum“ betont (Mummendey 2006, S. 85). Somit verleiht die Identität dem Selbstkonzept Bedeutung, Gehalt und Struktur und verankert es im sozialen Umfeld (Gecas 1982).

Eine exakte begriffliche Einordnung des Begriffs der Persönlichkeit im Zusammenhang mit dem des Selbstkonzeptes ist vor allem deshalb notwendig, weil sich die Forschung zu diesen Konzepten weitestgehend getrennt entwickelt hat und kaum integriert ist (McCrae/Costa 1988). Nach Staudinger (2000) sind Ansätze der Persönlichkeitsforschung gekennzeichnet durch die Untersuchung der Eigenschaften und Verhaltensdispositionen von Individuen. Zum Beispiel definieren McCrae und Costa (1982, S. 1283) die Persönlichkeit bzw. Persönlichkeitseigenschaften als „[...] consistent dispositions and styles [...] that characterize an individual“. Die Persönlichkeit kann also im Sinne relativ beständiger Veranlagungen und das Selbstkonzept als mehr oder minder präzise Reflexion eben dieser aufgefasst werden (McCrae/Costa 1982, 1988). Im Gegensatz zu den stabilen Persönlichkeitseigenschaften, die Individuen tatsächlich kennzeichnen, gibt das dynamische und entwicklungsfähige Selbstkonzept (Markus/Wurf 1987; Shavelson/Hubner/Stanton 1976) Auskunft darüber, was Individuen glauben, wer oder was sie sind (McCrae/Costa 1982). Allerdings stellt die Persönlichkeit nur einen inhaltlichen Bestandteil des Selbstkonzeptes dar (vgl. Abbildung 2-3). Daher fasst Baumeister (1997, S. 681) zusammen, dass Selbstkonzepte als „[...] totality of inferences that a person has made about himself or herself“ zu verstehen sind, welche „[...] refer centrally to one's personality traits and schemas, but they may also involve an understanding of one's social roles and relationships“.

2.1.2.2 Selbstkonzeptorientierung und motivationale Konsequenzen

Im Zusammenhang mit dem Begriff des Selbstkonzeptes spielt auch die Selbstkonzeptorientierung eine wichtige Rolle, die darüber Auskunft gibt, welchen Bezugspunkt Individuen zur Definition ihres Selbstkonzeptes primär heranziehen und der motivationale Konsequenzen folgen (Cooper/Thatcher 2010). Somit ist eine genauere Betrachtung der Selbstkonzeptorientierung notwendig, um im weiteren Verlauf Rückschlüsse auf den Einfluss von Selbstkonzepten auf das Topmanagerverhalten ziehen zu können. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, das Selbstkonzept entweder stärker als Ausdruck der eigenen Individualität oder als erweiterten Bestandteil eines sozialen Gefüges zu verstehen (Brewer/Gardner 1996). Dementsprechend lassen sich

- die individuelle Selbstkonzeptorientierung,
- die relationale Selbstkonzeptorientierung und
- die kollektive Selbstkonzeptorientierung

unterscheiden. Von einer *individuellen* Selbstkonzeptorientierung wird gesprochen, wenn Individuen ihr Selbstkonzept über ihre wahrgenommene Einzigartigkeit definieren und sich als unabhängig verstehen (Bolino/Harvey/Bachrach 2012). Diese Orientierung zeichnet aus, dass Individuen diejenigen Aspekte ihres Selbstkonzeptes betonen, die sie von anderen bzw. ihrem sozialen Umfeld unterscheiden (Brewer/Gardner 1996). Dagegen fassen Individuen mit einer *relationalen* Selbstkonzeptorientierung ihr Selbstkonzept im Sinne einer spezifischen interpersonalen Beziehung mit gegenseitigen Abhängigkeiten auf (Bolino/Harvey/Bachrach 2012; Brewer/Gardner 1996). Bei einer *kollektiven* Selbstkonzeptorientierung definieren Individuen ihr Selbstkonzept über Gruppenmitgliedschaften mit einem unpersönlicheren Beziehungsgeflecht (Brewer/Gardner 1996). Hierbei erfolgt die Selbstkonzeptualisierung in Begriffen der Ähnlichkeit bzw. Austauschbarkeit als Mitglied einer Gruppe, mit der zentrale Selbstaspekte geteilt werden (Simon/Mummendey 1997). Für eine weiterführende Diskussion der Selbstkonzepte und Gruppenzugehörigkeiten sei auf die Theorie der sozialen Identität (Tajfel/Turner 1986) verwiesen, die sich explizit mit Gruppenzugehörigkeiten und deren Bewertung durch Individuen befasst. Bei den Selbstkonzeptorientierungen handelt es sich jedoch nicht um sich gegenseitig ausschließende Phänomene. Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass Individuen unterschiedlich stark zu einer der Orientierungen neigen (Cooper/Thatcher 2010).

Ein wichtiger Bestandteil von Selbstkonzepten sind die selbstbezogenen Motive (Gecas 1982). Gemeinsam mit den situativen Rahmenbedingungen bestimmen diese Motive die Entwicklung sowie die Aktivierung bestimmter Aspekte der Selbstkonzepte in einer gegebenen Situation und beeinflussen das Handeln von Individuen (Markus/Wurf 1987). Die motivationale Funktion des Selbstkonzeptes fasst Turner (1968) so zusammen, dass Individuen aus ihrem Selbstkonzept eine Vorstellung darüber gewinnen, wie sie in ihren „besten Momenten“ auftreten, nach was

sie streben und was sie sich zutrauen, erreichen zu können. In der Literatur kristallisieren sich drei fundamentale selbstbezogene Motive heraus, die für ein Verständnis der Wirkungsweise von Selbstkonzepten entscheidend sind (Gecas 1982), nämlich

- das Motiv der Selbstwirksamkeit,
- das Motiv der Selbstkonsistenz und
- das Motiv der Selbstaufwertung.

Das Motiv der *Selbstwirksamkeit* bezieht sich auf das große Bedürfnis, sich selbst als aktive, verursachende Instanz (engl. causal agent) wahrzunehmen, die nicht passiv der Umwelt ausgeliefert ist (Gecas 1982). In anderen Worten sind Individuen motiviert, sich selbst als kompetent und ihr eigenes Handeln bestimmend wahrzunehmen. Die Abstinenz dieses motivierenden Elementes kann dazu führen, dass Individuen sich von ihrem Selbstkonzept entfremden, welches dann als wirkungslos wahrgenommen wird (Gecas 1982).

Das Motiv der *Selbstkonsistenz* beinhaltet das Streben nach einer gewissen Beständigkeit und Kontinuität des eigenen Selbstkonzeptes (Markus/Wurf 1987). Individuen sind demnach motiviert, im Einklang mit den für sie wichtigen Selbstaspekten zu handeln (Gecas 1982). Die Selbstkonsistenz muss jedoch nicht tatsächlich bestehen; das Individuum muss diese lediglich als solche wahrnehmen (Gecas 1982). Außerdem wirkt dieses Motiv nicht nur im Sinne eines Korrektivs, das bei abweichenden Erfahrungen einschreitet, sondern kennzeichnet das grundsätzliche Streben nach Konsistenz zwischen den einzelnen Elementen des Selbstkonzeptes und zwischen dem Selbstkonzept als Ganzes und dem individuellen Verhalten (Shamir 1991).

Das Motiv der *Selbstaufwertung* konzentriert sich auf das Bedürfnis, ein positives Selbstkonzept aufrechtzuerhalten bzw. durch gezielte Handlungen das eigene Selbstkonzept aufzuwerten (Gecas 1982). Individuen, die von diesem Motiv geleitet sind, tendieren dazu, die Realität so wahrzunehmen, dass sie ihr positives Selbstkonzept festigen können (vgl. Cooper/Thatcher 2010; Obodaru 2012). Dies gelingt zum Beispiel durch eine selektive Interaktion mit der Umwelt und eine selektive Auswahl der Referenzgrößen, die zur Bewertung des eigenen Selbstkonzeptes herangezogen werden (Rosenberg 1979). Im Vergleich zu den anderen Motiven ist das Motiv der Selbstaufwertung als das einflussreichste zu bewerten (Gecas 1982).

Welche Motive für Individuen im Vordergrund stehen und welche Ziele damit verfolgt werden, hängt in hohem Maße von ihrer Selbstkonzeptorientierung ab (Bolino/Harvey/Bachrach 2012; Cooper/Thatcher 2010). Individuen mit einer stark ausgeprägten individuellen Selbstkonzeptorientierung, die sich selbst als unabhängig und einzigartig wahrnehmen, motiviert primär die Verfolgung ihrer persönlichen Interessen (Bolino/Harvey/Bachrach 2012; Cooper/Thatcher 2010). Da diese Individuen sehr selbstfokussiert auftreten, identifizieren sie sich kaum mit ihrer Rolle in interpersonalen Beziehungen oder größeren Gruppen (z. B. dem Unternehmen) und

deren Zielen (Cooper/Thatcher 2010). Vielmehr richten sie ihr Verhalten darauf aus, sich selbst zu profilieren (Bolino/Harvey/Bachrach 2012). Daher ist das Motiv der Selbstaufwertung bei einer individuellen Selbstkonzeptorientierung besonders stark ausgeprägt (Cooper/Thatcher 2010). Wenn Individuen eine Bedrohung derjenigen Aspekte ihres Selbstkonzeptes wahrnehmen, die für die eigene Person und die Verfolgung der eigenen Ziele als wichtig empfunden werden, investieren sie wesentlich mehr Anstrengungen, um ihr Selbstkonzept aufrechtzuerhalten (Petriglieri 2011). Das Motiv der Selbstkonsistenz spielt damit auch eine bedeutende Rolle im Zusammenhang mit der individuellen Selbstkonzeptorientierung (Cooper/Thatcher 2010).

Das Motiv der Selbstaufwertung ist bei einer relationalen Selbstkonzeptorientierung dagegen weniger dominierend (Cooper/Thatcher 2010). Individuen mit einem relational orientierten Selbstkonzept definieren ihr Selbstkonzept in erster Linie über ihre interpersonalen Beziehungen und identifizieren sich mit den Individuen, zu denen sie in einer engen Beziehung stehen (Cooper/Thatcher 2010). Ihr Verhalten ist beispielsweise dadurch motiviert, tiefer gehende Beziehungen aufzubauen und zu festigen (Bolino/Harvey/Bachrach 2012). Die zentralen Motive, die mit einer relationalen Selbstkonzeptorientierung einhergehen, beziehen sich zusammenfassend auf den Wunsch, Zugang zu anderen Perspektiven zu erhalten und durch zwischenmenschliche Beziehungen Unsicherheiten abzubauen (Cooper/Thatcher 2010).

Individuen mit einer kollektiven Selbstkonzeptorientierung definieren ihr Selbstkonzept über die Zugehörigkeit zu größeren Gruppen und weisen damit zum Beispiel eine tendenziell hohe Identifikation mit dem Unternehmen auf (Cooper/Thatcher 2010). Vor diesem Hintergrund ist ihr Verhalten auch größtenteils auf die Belange des Unternehmens ausgerichtet und sie sind motiviert, zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen (Bolino/Harvey/Bachrach 2012). Das Verfolgen persönlicher Interessen steht dagegen eher im Hintergrund. Das zentrale Motiv, das Individuen mit einer kollektiven Selbstkonzeptorientierung antreibt, besteht in der Verankerung in ihrem sozialen Umfeld, während das Motiv der Selbstaufwertung für sie weniger relevant ist (Cooper/Thatcher 2010).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich Individuen nicht nur in ihrem Selbstkonzept, sondern auch im Bezugspunkt ihres Selbstkonzeptes, der Selbstkonzeptorientierung, unterscheiden. Wenn das Selbstkonzept hauptsächlich als Ausdruck der eigenen Individualität verstanden wird, korrespondiert dies mit einer individuellen Selbstkonzeptorientierung. Bei einer stärkeren Betonung von sozialen Gefügen ist das Selbstkonzept entweder relational oder kollektiv ausgerichtet (Brewer/Gardner 1996). Tabelle 2-4 fasst die Unterscheidung einer individuellen, relationalen und kollektiven Selbstkonzeptorientierung und den Zusammenhang mit den verfolgten Motiven zusammen.

Tabelle 2-4: Gegenüberstellung der Selbstkonzeptorientierungen (in Anlehnung an Brewer und Gardner 1996)

Orientierung des Selbstkonzeptes	Grundlage der Orientierung	Bezugspunkt	Grundlegende Motivation	Hauptmotive
Individuell	Eigenschaften	Interpersonaler Vergleich	Selbstinteresse	Selbstaufwertung, Selbstkonsistenz
Relational	Rollen	Reflexion	Nutzen des Anderen	Unsicherheitsabbau, Perspektiverweiterung, Zugehörigkeit
Kollektiv	Gruppenform	Interguppenvergleich	Gemeinschaftliches Wohl	Unsicherheitsabbau, Zugehörigkeit

2.1.2.3 Selbstkonzepte im Topmanagementkontext

Das bisher diskutierte Begriffsverständnis des Selbstkonzeptes ist sehr weit gefasst. Ausgehend von diesem globalen Begriffsverständnis legt diese Arbeit ihren Fokus auf ein engeres Verständnis, das für die Untersuchung der verhaltensbezogenen Auswirkungen von Topmanagereigenschaften zweckmäßig erscheint. Im Vordergrund steht dabei ein spezieller Ausschnitt des breiten Begriffsspektrums, der eng mit der individuellen Selbstkonzeptorientierung verbunden ist und in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Selbstkonzepten über weite Strecken dominiert (Brewer/Gardner 1996). Diesem Vorgehen liegen drei Argumente zugrunde.

Erstens bezieht sich die erste Forschungsfrage aus der Topmanagerperspektive auf den Zusammenhang zwischen den individuellen Eigenschaften von Topmanagern und ihrem eigenen Innovationsverhalten (vgl. Abschnitt 1.3). Aus diesem Grund konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf die individuelle Selbstkonzeptorientierung, die Individuen beschreibt, die sich vorrangig über ihre individuellen Eigenschaften definieren. Dagegen erscheint die Untersuchung von Selbstkonzeptorientierungen, deren Fokus auf dem Beziehungsaspekt liegt, für dieses Forschungsvorhaben nicht zielführend.

Zweitens ist eine individuelle Selbstkonzeptorientierung dadurch gekennzeichnet, dass Individuen ihr Selbstkonzept speziell über ihre wahrgenommene Einzigartigkeit und Unabhängigkeit definieren (Bolino/Harvey/Bachrach 2012; Brewer/Gardner 1996). Nach Markus und Wurf (1987) ist das Selbstkonzept von Individuen am stärksten durch diejenigen Eigenschaften oder Aspekte geprägt, die sie am stärksten von ihrem unmittelbaren Umfeld unterscheiden. Es kann angenommen werden, dass diese Orientierung vor allem für Topmanager zutreffend ist, da sie über eine hohe Entscheidungsmacht verfügen und für die Bewältigung ihrer Aufgaben, zumindest in der eigenen Wahrnehmung, besondere Eigenschaften aufweisen, die sie von anderen Unternehmensangehörigen auf mittleren oder unteren Ebenen unterscheiden.

Drittens liegt es nahe, dass die Motive, die Topmanager verfolgen, mit denen einer individuellen Selbstkonzeptorientierung einhergehen. Es ist davon auszugehen, dass Topmanager besonders stark auf sich selbst und ihre persönlichen Interessen und Ziele wie die eigene berufliche Entwicklung fokussiert sind, da sonst ein Karriereaufstieg bis ins Topmanagement nur schwer realisierbar ist (Shen/Cannella 2002).

Auf Grundlage dieses fokussierten, auf den Topmanagementkontext zugeschnittenen Selbstkonzeptverständnisses können diejenigen Eigenschaften identifiziert werden, die nach bisherigen Erkenntnissen einen starken Einfluss auf das Topmanagerverhalten ausüben. Als besonders relevant gelten in der Topmanagementforschung die Selbstzentriertheit, die Selbstüberschätzung sowie die extreme zentrale Selbstbewertung von Topmanagern, die unter dem Sammelbegriff der Topmanager-Selbstkonzepte Untersuchungsgegenstand wissenschaftlicher Arbeiten sind (vgl. Bollaert/Petit 2010; Hiller/Hambrick 2005). Die genannten Selbstkonzepte stehen in einem engen Verhältnis zueinander, sind jedoch nicht miteinander zu verwechseln.

Die Selbstzentriertheit charakterisiert Topmanager, welche die eigenen Interessen über die anderer stellen (Phares/Erskine 1984). Diese Topmanager definieren ihr Selbstkonzept primär über das Verfolgen ihrer eigenen Ziele. Selbstüberschätzung bedeutet dagegen, dass Topmanager ihre eigene Leistung nicht korrekt einschätzen können bzw. überbewerten (Malmendier/Tate 2005). Diese Topmanager zeichnet aus, dass sie sich besser einschätzen als es den Tatsachen entspricht, um dadurch zum Beispiel ihr berufliches Selbstkonzept aufzuwerten. Von einer extremen zentralen Selbstbewertung wird gesprochen, wenn Topmanager extrem von sich und ihrer Fähigkeit überzeugt sind, die Entwicklungen in ihrer Umwelt durch ihr Handeln beeinflussen zu können (Judge 2009). Diese Topmanager weisen also ein Selbstkonzept auf, das stark dadurch geprägt ist, sich selbst bzw. das eigene Handeln als sehr wirksam wahrzunehmen.

Die Auswahl der Selbstzentriertheit, der Selbstüberschätzung und der extremen zentralen Selbstbewertung als Topmanager-Selbstkonzepte ist durch mehrere Faktoren begründet. Es wird auf die folgenden drei Aspekte näher eingegangen:

- die Positivität der Selbstkonzepte,
- den Leistungsbezug der Selbstkonzepte und
- die Interaktion der Selbstkonzepte mit Umwelteinflüssen.

Erstens verbindet die *Positivität* die drei Selbstkonzepte. Individuen sind generell bestrebt, ein hohes Maß an Selbstachtung zu erreichen (Shamir 1991). Die Selbstzentriertheit, Selbstüberschätzung und extreme zentrale Selbstbewertung können alle auf eine hohe Selbstachtung der Topmanager zurückgeführt werden. In der Topmanagementforschung werden sie daher auch unter dem Begriff „positive self-regard“ behandelt (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009). Diese Selbstkonzepte implizieren nicht nur, dass Individuen eine hohe Meinung von sich selbst

haben, sondern weisen auch insofern einen selbstbestätigenden Charakter auf, dass eigene erfolgreiche Handlungen in besonderem Maße gepriesen bzw. auf die eigenen besonderen Veranlagungen zurückgeführt werden (Campbell/Goodie/Foster 2004; Harter 2012). In Einzelfällen wird deshalb sogar von übermäßig positiven Selbstkonzepten gesprochen (Chiu/Klassen 2009). Grundsätzlich gelten positive Selbstkonzepte von Topmanagern als wichtiger Erklärungsfaktor für ihr Verhalten (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009).

Zweitens weisen diese Selbstkonzepte einen *Leistungsbezug* auf, da sie sich auf die Selbstwahrnehmung von Topmanagern bezüglich der eigenen Fähigkeiten bzw. Kompetenzen beziehen. Zum Beispiel geht es bei der extremen zentralen Selbstbewertung um die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeit, Probleme im beruflichen Kontext effektiv zu lösen (Judge 2009). Die Fähigkeiten und Kompetenzen, die sich Individuen in ihren Selbstkonzepten zuschreiben, haben eine besondere Aussagekraft in Situationen, in denen ihre Leistung gefordert ist (Bong/Skaalvik 2003). Topmanager stehen in ihrem Beruf in der Regel unter hohem Leistungsdruck und operieren oft in Leistungssituationen (Hambrick/Finkelstein/Mooney 2005), in denen ihre Selbstzentriertheit, Selbstüberschätzung und extreme zentrale Selbstbewertung verstärkt zum Tragen kommen können. Da in dieser Arbeit das leistungsbezogene Selbstkonzept im beruflichen Kontext im Fokus steht, ist die Auswahl der Selbstkonzepte als plausibel anzusehen.

Drittens spiegelt sich in diesen Selbstkonzepten die *Interaktion mit Umwelteinflüssen* speziell aus dem beruflichen Umfeld wider. Im Fall der Selbstzentriertheit bedeutet das Voranstellen der eigenen Interessen gegenüber denen anderer, dass Topmanager die alternativen Interessen in ihrem Arbeitsumfeld wahrnehmen und unterordnen. Die Selbstüberschätzung geht darauf zurück, dass Topmanager bestimmte Informationen aus ihrem Arbeitsumfeld heranziehen bzw. ignorieren, was zu einer verzerrten Einschätzung ihrer Leistung im Umgang mit beruflichen Herausforderungen führt. Für die extreme zentrale Selbstbewertung von Topmanagern ist charakteristisch, dass sie ihre Umwelt als beeinflussbar wahrnehmen und sie extrem von ihrer Fähigkeit überzeugt sind, die Herausforderungen in ihrem Arbeitsumfeld erfolgreich zu meistern.

2.1.2.4 Zusammenfassung

In dieser Arbeit wird der Schwerpunkt auf drei individuell orientierte Selbstkonzepte gelegt. Die Selbstzentriertheit, Selbstüberschätzung und extreme zentrale Selbstbewertung zeichnen sich durch ihre Positivität und ihren Leistungsbezug sowie durch die Interaktion mit Umwelteinflüssen aus. Für die Untersuchung im Topmanagementkontext sind sie von besonderer Relevanz: „[T]he implications of positive self-regard in executives are so substantial – for our understanding of risk-taking, innovation, and TMT dynamics, at a minimum – that the construct warrants serious attention and analytical pursuit“ (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009, S. 77). Tabelle 2-5 enthält die wichtigsten Informationen zum Begriff des Selbstkonzeptes.

Tabelle 2-5: Zusammenfassung des Selbstkonzeptbegriffs

Selbstkonzept	
Beschreibung	Aufnahme und Verarbeitung selbstbezogener Informationen
Definition	Das Selbstkonzept ist definiert als „[...] an individual's perception of self, formed through experience with the environment, interactions with significant others, and attributions of his/her own behavior“ (Marsh et al. 1984, S. 940 f.).
Verwandte Konstrukte	Identität, Persönlichkeit
Untersuchungsebene	Individuum
Zentrale konzeptionelle Quellen im Topmanagementkontext	Bollaert/Petit 2010; Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009; Hiller/Hambrick 2005
Zentrale empirische Quellen im Topmanagementkontext	Chatterjee/Hambrick 2007; Resick et al. 2009; Tang/Li/Yang 2012
Forschungsgebiete	Psychologie, Soziologie, Topmanagementforschung

2.1.3 Innovationsverhalten

Nachdem die Selbstkonzepte als verhaltenssteuernde Eigenschaften vorgestellt wurden, widmet sich dieser Abschnitt dem Innovationsverhalten von Topmanagern, das im Rahmen dieser Arbeit als Kern der Untersuchung des Einflusses von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität zu sehen ist. Es bestehen kaum Zweifel darüber, dass innovatives Verhalten der Unternehmensangehörigen grundsätzlich wichtig ist für die Funktionsfähigkeit und langfristige Überlebensfähigkeit von Unternehmen (Kanter 1988; van de Ven 1986; Woodman/Sawyer/Griffin 1993). Allerdings handelt es sich beim Innovationsverhalten um ein äußerst komplexes Phänomen, so dass eine besondere Sorgfalt hinsichtlich der Definition und Konzeptualisierung geboten ist (Janssen 2000; Scott/Bruce 1994).

Die in der Forschung etablierten Definitionen bauen auf Kanter (1988) Konzeptualisierung auf, nach der sich das Innovationsverhalten aus mehreren Verhaltensweisen zusammensetzt. Das Innovationsverhalten umfasst Aktivitäten, die von der Entwicklung neuer Ideen bis zu deren Umsetzung reichen und in einem organisationalen Kontext ablaufen (van de Ven 1986). Im Sinne dieser allgemeinen Umschreibung können sich diese Ideen sowohl auf technische (z. B. neue Produkte und Dienstleistungen) als auch administrative (z. B. neue Verfahren und Organisationsformen) Neuerungen beziehen (van de Ven 1986). Darauf aufbauend ist das Innovationsverhalten in Anlehnung an West und Farr (1989) definiert als die „[...] intentional creation, introduction and application of new ideas within a work role, group or organization, in order to benefit role performance, the group, or the organization“ (Janssen 2000, S. 288). Diese Definition grenzt das Begriffsverständnis dadurch ein, dass sie die drei Merkmale

- bewusstes Handeln,
- zielgerichtetes Handeln und
- Handeln im Arbeitskontext

voraussetzt. Die erste Anforderung besteht darin, dass die Generierung und Umsetzung neuer Ideen einem *bewussten Handeln* entspringen (Janssen/van de Vliert/West 2004). Zwar können neue Ideen auch zufällig entstehen und in Innovationen münden. Jedoch kann daraus nicht ohne Weiteres der Rückschluss erfolgen, dass ein Individuum Innovationsverhalten gezeigt hat. Die Erklärung dafür hängt eng mit der zweiten Anforderung des *zielgerichteten Handelns* zusammen. Das Innovationsverhalten muss darauf abzielen, entweder für das Individuum selbst oder sein Arbeitsumfeld einen Nutzen zu stiften (Janssen 2000). Schließlich impliziert die Definition des Innovationsverhaltens, dass Individuen dieses Verhalten im *Arbeitskontext*, also in der Rolle als Angestellte des Unternehmens, ausführen (Janssen 2000). Daher wird das innovative Verhalten nach diesem Verständnis in manchen Arbeiten auch als innovatives Arbeitsverhalten (engl. innovative work behavior) bezeichnet (z. B. de Jong/den Hartog 2010; Ramamoorthy et al. 2005). Dadurch unterscheidet es sich von dem in dieser Arbeit nicht behandelten Phänomen der Entwicklung innovativer Lösungen für private Bedürfnisse in der Freizeit.

2.1.3.1 Facetten des Innovationsverhaltens

In Anlehnung an Kanter (1988) wird das Innovationsverhalten häufig als mehrstufiger Prozess aufgefasst, in dessen Phasen unterschiedliche Aktivitäten im Vordergrund stehen (z. B. Janssen 2000). Diese laufen jedoch für gewöhnlich nicht sequenziell ab, sondern Individuen können sich jederzeit einer oder mehrerer dieser Aktivitäten widmen (Scott/Bruce 1994). Scott und Bruce (1994) konkretisieren die drei für das Innovationsverhalten typischen Aktivitäten als

- Ideengenerierung,
- Ideenpromotion bzw. -verbreitung und
- Ideenimplementierung.

Ausgangspunkt des innovativen Verhaltens sind innovative Ideen (Scott/Bruce 1994). Die Entstehung von Innovationen beginnt daher mit der *Ideengenerierung* (Kanter 1988). Diese Ideen müssen neuartig sein und auch einen Nutzen versprechen, indem sie zum Beispiel zur Lösung von Problemen beitragen oder sich wirtschaftlich rentieren (van de Ven 1986). Die Ideengenerierung wird dadurch ausgelöst, dass Individuen ein Problem identifizieren und innovative Lösungen oder neue Möglichkeiten erkennen (Kanter 1988; Scott/Bruce 1994). Jedoch besteht auch die Unsicherheit, dass die neue Idee sich nicht als Innovation durchsetzen kann (Janssen 2000). Deshalb müssen Individuen, die neue Ideen generieren, auch Risiken in Kauf nehmen und mögliche Fehlschläge akzeptieren (Miron-Spektor/Erez/Naveh 2011).

Im Rahmen der *Ideenpromotion* bzw. -*verbreitung* geht es darum, Unterstützer und Förderer zu gewinnen, die sich für die Weiterverfolgung der innovativen Ideen stark machen (Scott/Bruce 1994). Bei der Bildung dieser „Koalition von Unterstützern“ spielen unternehmenspolitische Faktoren eine wichtige Rolle und können für die Weiterentwicklung der Innovation sogar schwerer wiegen als technische Aspekte wie die Qualität der Idee (Kanter 1988). Die innovativen Ideen müssen also gegenüber potenziellen Förderern richtig „verkauft“ werden (Kanter 1988). Dies kann zum Beispiel dadurch gelingen, indem bei den Zielpersonen bzw. Zielgruppen im Unternehmen Begeisterung für die innovativen Ideen geschürt wird (Scott/Bruce 1994).

Die *Ideenimplementierung* bedeutet, die innovativen Ideen nach einer Bewertung und entsprechenden Tests greifbar zu machen und in nützliche Anwendungen bzw. für die Massenproduktion geeignete Prototypen zu überführen (Kanter 1988). Ohne diesen letzten Schritt der Implementierung kann aus einer neuen Idee keine Innovation werden (van de Ven 1986). Allerdings formiert sich im Zusammenhang mit der Implementierung auch der größte Widerstand, da sich bisher vage Ideen aus der Entwicklungsphase nun konkretisieren (Kanter 1988). Um die Chancen einer erfolgreichen Implementierung zu erhöhen, kommt es deshalb darauf an, Unterstützer der innovativen Ideen einzubeziehen, Ressourcen für die Umsetzung bereitzustellen und die innovativen Ideen an den strategischen Unternehmenszielen auszurichten (Kanter 1988).

Die Forschung zeigt großes Interesse an diesen für das Innovationsverhalten charakteristischen Verhaltensweisen. Darunter befinden sich Studien, die gezielt die Entwicklung neuer Ideen untersuchen (z. B. de Stobbeleir/Ashford/Buyens 2011; Hirst et al. 2011; Shin et al. 2012). So untersuchen Hirst und Kollegen (2011) das Zusammenspiel von individuellen Voraussetzungen und bürokratischen Strukturen und finden heraus, dass Dezentralisierung sich generell positiv auf die Ideengenerierung auswirkt, während für die Formalisierung gemischte Ergebnisse hervortreten. Andere Arbeiten untersuchen speziell das Verhalten, das mit der Verbreitung von Ideen verbunden ist (z. B. Grant/Gino/Hofmann 2011; Howell/Shea 2001; van Dyne/LePine 1998). Die Studie von Howell und Shea (2001) legt offen, dass es insbesondere darauf ankommt, Überzeugung in die innovative Idee zu demonstrieren und bewusst nur bestimmte Aspekte der Idee hervorzuheben, um Unterstützer zu gewinnen. Weitere Studien konzentrieren sich auf die Implementierung neuer Ideen (z. B. Choi/Price 2005; Michaelis/Stegmaier/Sonntag 2009, 2010). Individuen setzen Ideen zum Beispiel dann um, wenn sie von Führungskräften ermutigt und unterstützt werden (Michaelis/Stegmaier/Sonntag 2010).

Ein Nachteil dieser Studien besteht darin, dass sie auf einzelne Aktivitäten des Innovationsverhaltens limitiert sind und wichtige andere Aktivitäten des komplexen Innovationsverhaltens vernachlässigen. Dem stehen Studien gegenüber, die in ihre Untersuchung des Innovationsverhaltens mehrere der vorgestellten Aktivitäten einbeziehen und separat untersuchen (z. B. Axtell et al. 2000; Baer 2012; Krause 2004). Zum Beispiel weisen Axtell und Kollegen (2000) den

Einfluss von persönlichen Eigenschaften und Merkmalen des Jobs auf die Entwicklung neuer Ideen nach und identifizieren organisationale Rahmenbedingungen, die zur Implementierung der Ideen führen. Aufgrund der hohen Interkorrelationen zwischen der Ideengenerierung, der Ideenpromotion bzw. -verbreitung und der Ideenimplementierung hat sich in der Forschung jedoch der Ansatz durchgesetzt, diese Aktivitäten unter dem komplexen Konstrukt des Innovationsverhaltens zusammenzufassen (Janssen 2000; Scott/Bruce 1994; Yuan/Woodman 2010). Die vorliegende Arbeit orientiert sich hinsichtlich der Konzeptualisierung des Innovationsverhaltens an diesem etablierten Ansatz.

2.1.3.2 Erkenntnisse zum Innovationsverhalten im Arbeitskontext

Die Analyse bisheriger Forschungen zum Innovationsverhalten lässt erkennen, dass insbesondere ein großes Forschungsinteresse bezüglich der Faktoren besteht, die das Innovationsverhalten fördern bzw. behindern. Diese Beobachtung kann darauf zurückzuführen sein, dass innovatives Verhalten als sehr herausfordernde, anstrengende und mit erheblichen Risiken verbundene Tätigkeit gilt (Janssen/van de Vliert/West 2004). Vor diesem Hintergrund ist die Frage, welche Faktoren dazu führen, dass Individuen sich innovativ verhalten, besonders interessant. In Tabelle 2-6 wird ein umfassender, aber nicht erschöpfender Ausschnitt der untersuchten Einflussfaktoren gezeigt. Eine detaillierte Übersicht der Einflussfaktoren des Innovationsverhaltens findet sich in der Arbeit von Stock (2013). Diese Studien beschränken sich jedoch auf die Betrachtung der Mitarbeiterebene, so dass nur bedingt Rückschlüsse auf die Zusammenhänge im Topmanagementkontext gezogen werden können. Das Innovationsverhalten im Topmanagementkontext ist Gegenstand des Abschnittes 2.1.3.3.

Durch eine systematische Aufbereitung der empirischen Arbeiten zum Innovationsverhalten von Mitarbeitern können die Einflussfaktoren in vier Kategorien eingeteilt werden: die persönlichen Voraussetzungen, die Merkmale des Arbeitsplatzes bzw. des Jobs, den Führungsstil gegenüber den Mitarbeitern bzw. die Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung sowie die organisationalen Rahmenbedingungen. Da sich diese Arbeit mit den Auswirkungen der individuellen Eigenschaften von Topmanagern auf deren Innovationsverhalten befasst, liefern vor allem die Studien zu persönlichen Voraussetzungen erste Anknüpfungspunkte. Zum Beispiel wird ersichtlich, dass Mitarbeiter, die sich selbst als sehr wirksam wahrnehmen und die eine hohe Selbstachtung aufweisen, in der Lage sind, die Herausforderungen im Umgang mit neuen Ideen zu meistern und innovatives Verhalten zu demonstrieren (Axtell et al. 2000; Chen/Aryee 2007).

In Bezug auf die Merkmale des Arbeitsplatzes bzw. des Jobs lässt sich unter anderem feststellen, dass hohe Autonomie und Flexibilität des Jobs das Innovationsverhalten fördern (de Jong/Kemp 2003; Dorenbosch/van Engen/Verhagen 2005). Dagegen hemmt die Unterforderung am Arbeitsplatz (engl. boreout) das Innovationsverhalten (Stock 2013). Für das Innovationsverhalten von Mitarbeitern spielt außerdem die Führungskraft eine wichtige Rolle. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter transformational führen – das heißt sie inspirieren und für eine gemeinsame Vision begeistern, sie zu unkonventionellen Problemlösungen ermutigen und auf ihre individuelle Bedürfnisse Rücksicht nehmen – regen das Innovationsverhalten der Mitarbeiter an (Aryee et al. 2012; Lee 2008; Pieterse et al. 2010). Als wichtiger organisationaler Einflussfaktor ist die Unterstützung durch das Unternehmen, wie zum Beispiel durch die adäquate Ausstattung mit Ressourcen, zu nennen (Scott/Bruce 1994). Des Weiteren verhalten sich Mitarbeiter dann innovativ, wenn sie für den damit verbundenen Aufwand und die eingegangenen Risiken auch belohnt werden (Ramamoorthy et al. 2005; Zhou/Zhang/Montoro-Sánchez 2011).

Tabelle 2-6: Einflussfaktoren des Innovationsverhaltens von Mitarbeitern

Einflussfaktoren	Beispiele
Persönliche Voraussetzungen	Selbstwirksamkeit (Axtell et al. 2000)
	Selbstachtung (Chen/Aryee 2007)
	Intuitive und systematische Problemlösungsansätze (Scott/Bruce 1994)
	Unzufriedenheit mit dem Status Quo (Yuan/Woodman 2010)
	Commitment (Basu/Green 1997; Jafri 2010)
Merkmale des Arbeitsplatzes bzw. des Jobs	Herausforderungen des Jobs (de Jong/Kemp 2003; Janssen 2000, 2001)
	Unterforderung am Arbeitsplatz (Stock 2013)
	Innovativität als Arbeitsanforderung (Ramamoorthy et al. 2005; Scott/Bruce 1994; Yuan/Woodman 2010)
	Funktionale Flexibilität des Jobs (Dorenbosch/van Engen/Verhagen 2005)
	Autonomie (Basu/Green 1997; de Jong/Kemp 2003; Ramamoorthy et al. 2005)
Führung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung	Transformationale Führung (Aryee et al. 2012; Basu/Green 1997; Boerner/Eisenbeiss/Griesser 2007; Lee 2008; Pieterse et al. 2010; Rank et al. 2009; Reuvers et al. 2008)
	Transaktionale Führung (Boerner/Eisenbeiss/Griesser 2007; Lee 2008; Pieterse et al. 2010; Rank et al. 2009)
	Qualität der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung (Yuan/Woodman 2010)
	Individualität der Mitarbeiter-Führungskraft-Beziehung (Basu/Green 1997; Lee 2008; Sanders et al. 2010; Scott/Bruce 1994)
Organisationale Rahmenbedingungen	Unterstützung innovativer Vorhaben der Mitarbeiter durch das Unternehmen (Axtell et al. 2000; Scott/Bruce 1994)
	Versorgung der Mitarbeiter mit Ressourcen (Scott/Bruce 1994)
	Innovationsfreundliches Klima (de Jong/Kemp 2003)
	Personalmanagementsystem (Dorenbosch/van Engen/Verhagen 2005)
	Belohnungen (Ramamoorthy et al. 2005; Zhou/Zhang/Montoro-Sánchez 2011)

2.1.3.3 Innovationsverhalten von Topmanagern

Im Gegensatz zu den umfangreichen Erkenntnissen über das Innovationsverhalten von Mitarbeitern ist das Wissen über das Innovationsverhalten von Topmanagern noch nicht so weit fortgeschritten. Eine Übertragung der Erkenntnisse von der Mitarbeiter- auf die Topmanagerebene ist allerdings nur bedingt umsetzbar, da Topmanager sich in einem komplexen Tätigkeitsfeld bewegen und mit besonderen Herausforderungen ihrer Arbeit konfrontiert werden (Ganster 2005; Hambrick/Finkelstein/Mooney 2005). Im Gegensatz zum Mitarbeiterverhalten erstreckt sich die Tragweite ihres Handelns zum Beispiel auf das gesamte Unternehmen, für das sie unter anderem zukunftsfähige Konzepte und wettbewerbsfähige Strukturen vorausschauend schaffen müssen (Boal/Hooijberg 2000; Ireland/Hitt 2005). Außerdem müssen sie zum Beispiel mit einem besonderen Leistungsdruck, einer extrem eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit und einer häufigen Informationsüberlastung umgehen und gleichzeitig ihrer Vorbildrolle nach innen und nach außen gerecht werden (Stock/Bauer/Bieling 2013).

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass sich Erkenntnisse über den Einfluss von persönlichen Voraussetzungen oder Merkmalen des Arbeitsplatzes auf das Innovationsverhalten kaum von der Mitarbeiter- auf die Topmanagerebene übertragen lassen. Allerdings kann vermutet werden, dass die Generierung, Verbreitung und Umsetzung neuer Ideen im Topmanagementkontext eine besondere Bedeutung erfährt, da Topmanager über andere Voraussetzungen als Mitarbeiter verfügen und in einem Umfeld agieren, in dem sie richtungsweisende Veränderungen und Innovationen anstoßen können (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009). In Tabelle 2-7 werden die wesentlichen Argumente für diese Annahme zusammengefasst.

Tabelle 2-7: Innovationsverhalten im Topmanagementkontext

Facetten des Innovationsverhaltens	Besondere Relevanz des Innovationsverhaltens von Topmanagern
Ideengenerierung	Topmanager haben aufgrund ihrer Autonomie und Entscheidungsmacht die Möglichkeit, außerhalb gängiger Lösungsansätze zu denken und sehr unkonventionelle Ideen zu entwickeln (vgl. Gerstner et al. 2013). Topmanager besitzen ein großes Netzwerk mit Kontakten zu einflussreichen Personen und Meinungsführern, aus dem sie innovative Ideen ziehen können (vgl. McDonald/Khanna/Westphal 2008).
Ideenpromotion bzw. -verbreitung	Topmanager können ihre internen und externen Kontakte einsetzen, um innovative Ideen zu verbreiten und Unterstützung für deren Umsetzung zu mobilisieren (vgl. Damanpour/Schneider 2006). Topmanager finden aufgrund ihrer prominenten Position vergleichsweise leicht Unterstützer für ihre innovativen Ideen, da andere Topmanagementmitglieder und Manager ihre Gunst gewinnen möchten (vgl. Park/Westphal/Stern 2011).
Ideenumsetzung	Topmanager verfügen über die Entscheidungsmacht, um innovative Ideen auch gegen potenzielle Widerstände durchzusetzen (vgl. Nadkarni/Herrmann 2010). Topmanager haben Zugriff auf Ressourcen und Investitionsmittel, um innovative Ideen auch umzusetzen (vgl. Barker/Mueller 2002).

Topmanager bringen besondere Voraussetzungen mit, die der Ideengenerierung zuträglich sind. Zum einen können sie ihre distinktierte Stellung mit der damit verbundenen Autonomie und Entscheidungsmacht nutzen, um unkonventionelle Ideen zu entwickeln (vgl. Gerstner et al. 2013). Dadurch, dass sie weniger als Mitarbeiter an etablierte Konventionen gebunden und in Abhängigkeitsverhältnissen gefangen sind, können sie verstärkt nach originellen Lösungsansätzen suchen. Gerade dieses „Out of the Box“-Denken und Eingehen von Risiken ist für die Ideenfindung erforderlich (Miron-Spektor/Erez/Naveh 2011). Außerdem ist es für die Entwicklung von Ideen förderlich, wenn Individuen weit gefasste, weniger restriktiv geregelte Aufgabenbereiche haben und einen Überblick über die gesamte Unternehmung besitzen, da Routineaufgaben tendenziell zu einem Rückgriff auf Altbekanntes führen (Kanter 1988). Zum anderen können Topmanager auf ein großes Netzwerk mit Kontakten zu einflussreichen Personen und Meinungsführern zugreifen, aus dem sie Inspiration für innovative Ideen gewinnen können (vgl. Alexiev et al. 2010; McDonald/Khanna/Westphal 2008). Beispielsweise erhalten Topmanager durch ihre externen Beziehungen frühzeitigen Zugang zu strategischen Informationen wie zum Beispiel über Entwicklungen des Wettbewerbsumfeldes (Finkelstein 1992). Durch die unkonventionelle, von strukturellen Zwängen losgelöste Interpretation dieser Informationen können dann innovative Ideen entstehen (Steiner 1995).

Des Weiteren sind Topmanager prädestiniert für die effektive Verbreitung der neuen Ideen. Einerseits helfen Topmanagern ihre internen und externen Kontakte, neue Ideen zu verbreiten und Unterstützung zu mobilisieren (vgl. Damanpour/Schneider 2006). Beziehungsnetzwerke gelten im Allgemeinen als besonders wichtig, um die unternehmensweite Akzeptanz für innovative Ideen zu gewinnen und ihre Verbreitung voranzutreiben (Subramaniam/Youndt 2005). Zum Beispiel reicht das unternehmensinterne Netzwerk von Topmanagern von Beziehungen zu anderen Mitgliedern des Topmanagements über Bereichsleiter und Manager auf mittlerer Führungsebene bis hin zu den Mitarbeitern (Cao/Maruping/Takeuchi 2006). Dieses weite Netzwerk bietet Topmanagern somit optimale Möglichkeiten, um über die innovativen Ideen zu informieren und für ihre Vorzüge zu werben (vgl. Cao/Maruping/Takeuchi 2006). Andererseits fällt es Topmanagern aufgrund ihrer einflussreichen Position leichter, Befürworter für die innovativen Ideen zu gewinnen (vgl. Park/Westphal/Stern 2011). Dies lässt sich zum Beispiel dadurch erklären, dass sich Mitarbeiter verstärkt mit Individuen an der Macht identifizieren und leichter von ihnen zu überzeugen sind.

In Bezug auf die Ideenimplementierung können Topmanager ebenfalls eine besondere Rolle einnehmen. Zum einen sind sie durch ihre einflussreiche Position mit entsprechender Macht und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet, um innovative Ideen auch gegen potenzielle Widerstände durchzusetzen (vgl. Nadkarni/Herrmann 2010). Sie sind im Fall von Zweifeln oder Widerstand weniger darauf angewiesen, eine Kompromisslösung zu finden, die zu Lasten der

Innovativität geht (Tang/Li/Yang 2012). Vielmehr sind sie aufgrund ihrer dominanten Position eher als Mitarbeiter in der Lage, die strategischen Entscheidungen wie zum Beispiel über die Implementierung einer innovativen Idee voranzutreiben und zudem ohne große Zeitverluste umzusetzen (Tang/Li/Yang 2012). Zum anderen können vor allem Topmanager sicherstellen, dass innovative Ideen auch implementiert werden, da sie über die notwendigen Ressourcen und Investitionsmittel verfügen können (vgl. Barker/Mueller 2002). Finkelstein, Hambrick und Cannella (2009, S. 40) konstatieren somit, dass „[...] situated where they are (i.e., at the top), executives would seem to have the power to make things happen“.

Während für diese Untersuchung das Innovationsverhalten im Vordergrund steht, befasst sich eine Vielzahl von Studien mit verwandten Konzepten insbesondere aus der Kreativitätsforschung. Zwar werden Begriffe wie Kreativität und Innovativität häufig gleichgesetzt, jedoch lassen sich bei genauerer Betrachtung definitorische Unterschiede ausmachen (Scott/Bruce 1994). Aus diesem Grund ist an dieser Stelle eine begriffliche Abgrenzung des Innovationsverhaltens von den Begriffen des kreativen Verhaltens bzw. der Kreativität notwendig.

Das kreative Verhalten kann als eine Komponente des innovativen Verhaltens aufgefasst werden (Yuan/Woodman 2010). Demzufolge spiegelt sich kreatives Verhalten in der Ideengenerierung, also in der Entwicklung neuartiger und nützlicher Ideen, wider (Amabile 1988; Oldham/Cummings 1996). Das kreative Verhalten kann deshalb als wichtiges Element des Innovationsverhaltens verstanden werden (Janssen 2000). Innovatives Verhalten umfasst jedoch zusätzlich zu den Aktivitäten der Ideengenerierung die Verbreitung und Implementierung von neuen Ideen (z. B. Pieterse et al. 2010; Yuan/Woodman 2010). Somit bildet das Innovationsverhalten die individuellen Verhaltensweisen, die zur Entstehung von Innovationen führen, vollständiger ab als das kreative Verhalten (Scott/Bruce 1994). Aufgrund dessen wird an dieser Stelle auf einen detaillierten Überblick der empirischen Studien zu kreativem Verhalten verzichtet. Eine systematische Auseinandersetzung mit den bisherigen Forschungsergebnissen ist in diversen Übersichtsartikeln und Metaanalysen zu finden (Baas/de Dreu/Nijstad 2008; Byron/Khazanchi/Nazarian 2010; Shalley/Zhou/Oldham 2004).

Die Begriffe des innovativen und kreativen Verhaltens sind nicht mit der Kreativität zu verwechseln. Im ursprünglichen Sinn bezeichnet die Kreativität „[...] the abilities that are most characteristic of creative people“ (Guilford 1950, S. 444). Die Kreativität wird häufig als ein Alleinstellungsmerkmal von genialen Individuen mit außergewöhnlichen Persönlichkeitseigenschaften und Talenten verstanden (Amabile/Pillemer 2012). Nach diesem Kreativitätsverständnis besitzen kreative Individuen zwar die persönliche Veranlagung und damit die Voraussetzung, um etwas Neues zu schaffen (Romey 1970; Rothenberg 1969). Im Gegensatz zum kreativen bzw. innovativen Verhalten muss daraus jedoch nicht unbedingt ein tatsächlich kreatives bzw. neuartiges und nützliches Ergebnis resultieren (Drazin/Glynn/Kazanjan 1999). Darüber

hinaus finden sich in der Literatur noch abstraktere Begriffsverständnisse der Kreativität als mentales Phänomen (Simonton 2000) oder psychologische Dimension (Barbot/Lubart 2012). Diese Begriffsverständnisse eint, dass die Kreativität weniger als eine Verhaltensweise zu verstehen ist, sondern eher als komplexe Funktion von kognitiven Voraussetzungen und Fähigkeiten, Persönlichkeit, motivationalen Faktoren und Wissen interpretiert werden kann (Woodman/Sawyer/Griffin 1993).

Für diese Arbeit ist die Kreativität als Fähigkeit, Neuerungen anzustoßen, allerdings weniger relevant, weil sie keine Rückschlüsse darauf zulässt, ob Topmanager tatsächlich innovative Ideen entwickeln, fördern und umsetzen. Vielmehr interessiert im Rahmen dieser Arbeit die Frage, wie Topmanager über ihr tatsächliches Verhalten die Unternehmensinnovativität beeinflussen können. Dementsprechend liegt der Schwerpunkt im Folgenden auf dem stärker anwendungsbezogenen Konzept des Innovationsverhaltens.

2.1.3.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass das Innovationsverhalten ein komplexes und vielschichtiges Konstrukt ist, das bisher vor allem auf Mitarbeiterebene untersucht wurde. In diesem Abschnitt wurde jedoch die Bedeutung von Topmanagern in Bezug auf die Ideengenerierung, die Ideenpromotion bzw. -verbreitung und die Ideenumsetzung hervorgehoben. Da das Innovationsverhalten alle drei genannten Aspekte umfasst, kann es von verwandten Konstrukten, wie zum Beispiel dem kreativen Verhalten, abgegrenzt werden. In Tabelle 2-8 werden die definitorischen Grundlagen des Innovationsverhaltens zusammengefasst. Aus den vorangegangenen Überlegungen folgt, dass eine Untersuchung des Innovationsverhaltens von Topmanagern das Wissen über die Entstehung von Innovationen in Unternehmen bereichern kann.

Tabelle 2-8: Zusammenfassung zum Begriff des Innovationsverhaltens

Innovationsverhalten	
Beschreibung	Generierung, Verbreitung und Implementierung von neuen Ideen
Definition	Das Innovationsverhalten ist definiert als „[...] intentional creation, introduction and application of new ideas within a work role, group or organization, in order to benefit role performance, the group, or the organization“ (Janssen 2000, S. 288).
Verwandte Konstrukte	Kreatives Verhalten, Kreativität
Untersuchungsebene	Individuum
Zentrale konzeptionelle Quellen	Kanter 1988; van de Ven 1986; West/Farr 1989
Zentrale empirische Quellen	Janssen 2000, 2003; Scott/Bruce 1994, Yuan/Woodman 2010
Forschungsgebiete	Innovationsmanagement, Kreativitätsforschung

2.2 Stand der Forschung

Das Ziel der Literatursichtung besteht in einer systematischen Aufbereitung des Forschungsstandes zum Einfluss von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität. Diese Bestandsaufnahme ermöglicht nicht nur die Identifikation von Forschungslücken, sondern legt auch wichtige Grundlagen für die Konzipierung der ersten Studie aus Topmanagerperspektive.

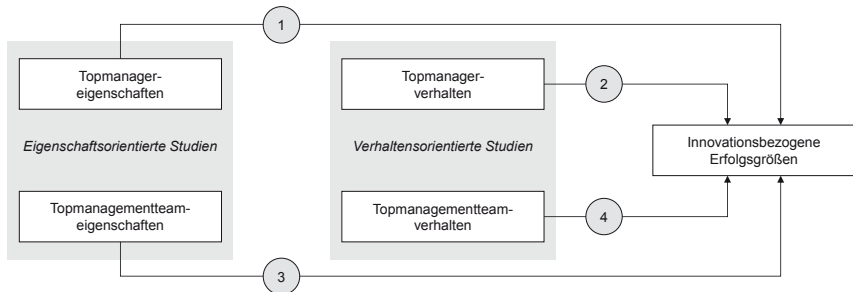
Dieses Kapitel beginnt mit der Erläuterung des Bezugsrahmens der Literatursichtung (vgl. Abschnitt 2.2.1). Dabei werden insbesondere die inhaltlichen Schwerpunkte und das Vorgehen bei der Systematisierung der gesichteten Studien erklärt. Zusätzlich werden die Kriterien vorgestellt, die der Literatursichtung zugrunde liegen. Nach der Festlegung der Kriterien erfolgt die Diskussion der Ergebnisse (vgl. Abschnitt 2.2.2). Um eine strukturierte Auswertung des Forschungsstandes zu gewährleisten, werden vorab zentrale Aspekte definiert, nach denen die gesichteten Studien analysiert werden. Abschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse der Bestandsaufnahme zusammengefasst (vgl. Abschnitt 2.2.3).

2.2.1 Bezugsrahmen und Kriterien der Literatursichtung

Der Bezugsrahmen der Literatursichtung orientiert sich an den Forschungsfragen 1 und 2 (vgl. Abschnitt 1.3). Dementsprechend liegt der inhaltliche Schwerpunkt auf Studien, die den Einfluss der Eigenschaften von Topmanagern auf ihr Innovationsverhalten und dessen Auswirkungen auf die Unternehmensinnovativität untersuchen. Dabei handelt es sich um einen mehrstufigen Zusammenhang, in dem sich die unabhängigen Variablen über eine medierende Variable auf die abhängige Variable auswirken. Da das Innovationsverhalten von Topmanagern bisher kaum untersucht wurde (vgl. Abschnitt 2.1.3.3), liegen weder umfassende Erkenntnisse über die einzelnen Zusammenhänge zwischen den Topmanager-Selbstkonzepten, ihrem Innovationsverhalten und der Unternehmensinnovativität noch über die gesamte Wirkungskette vor. Deshalb wird der Bezugsrahmen erweitert und schließt Studien ein, die sich zum einen generell mit dem Einfluss von Topmanagereigenschaften auf die Unternehmensinnovativität und zum anderen mit den innovationsbezogenen Auswirkungen des Topmanagerverhaltens befassen.

In Bezug auf die Innovativität als organisationale Erfolgsgröße wird ebenfalls ein erweitertes Begriffsverständnis angenommen. Dies liegt erstens daran, dass sich nur wenige Studien in diesem Kontext explizit mit der Produktprogramminnovativität als innovationsbezogene Erfolgsgröße befassen. Zweitens werden in vielen Studien produktbezogene und organisationale Innovationen in einer Innovativitätsgröße zusammengefasst. Deshalb finden in der Literatursichtung auch Arbeiten Berücksichtigung, die im erweiterten Sinne einen Innovationsbezug aufweisen. Vor diesem Hintergrund lassen sich die gesichteten Studien systematisieren und vier Kategorien zuordnen (vgl. Abbildung 2-4).

Abbildung 2-4: Bezugsrahmen der Literatursichtung (Studie 1)



Anmerkung: ○ = Kategorien der Literatursichtung.

Die erste Kategorie betrifft Arbeiten, welche die Bedeutung individueller Topmanagereigenschaften für die Unternehmensinnovativität untersuchen. Die Arbeiten betrachten dabei sowohl persönliche Eigenschaften als auch demografische Merkmale und konzentrieren sich auf die unmittelbaren Auswirkungen dieser Eigenschaften auf die Innovativität. Der Literaturüberblick fokussiert sich dabei nicht nur auf Arbeiten, die sich mit der Person des CEOs befassen, sondern berücksichtigt auch Arbeiten, deren Topmanagerbegriff den kleinen Kreis einflussreicher Topmanager einschließt, die unmittelbar mit der höchsten Führungsebene in Verbindung stehen (vgl. Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009). Arbeiten, die Manager mittlerer oder niedrigerer Hierarchieebenen zum Untersuchungsgegenstand haben, werden dagegen ausgeschlossen.

Der zweiten Kategorie werden die Arbeiten zugeordnet, die den Zusammenhang zwischen dem Verhalten von Topmanagern und der Unternehmensinnovativität in den Vordergrund stellen. Diese Arbeiten zeigen ein besonderes Interesse an den Verhaltensweisen von Topmanagern gegenüber den Mitarbeitern ihres Unternehmens. Auch wenn die inhaltliche Ausrichtung dieser Arbeiten damit leicht vom Fokus der vorliegenden Arbeit abweicht, bieten sich einige Anknüpfungspunkte und ergeben sich relevante Implikationen in Bezug auf die vorliegende Arbeit.

Im Anschluss wechselt die Betrachtungsebene von der des Topmanagers zu der des Topmanagementteams. Die Erweiterung auf Studien auf Topmanagementteamebene ist aus mehreren Gründen gerechtfertigt. Erstens werden in einigen Arbeiten dieser Kategorie Mechanismen untersucht, welche für die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit besonders interessant sind. Dies trifft vor allem auf die Suche und den Umgang mit Informationen sowie die Aufmerksamkeitsallokation im Topmanagement zu. Zweitens liefern Arbeiten dieser Kategorie weitere Hinweise auf die Problematik der Verwendung demografischer Merkmale als Indikatoren für die persönlichen Eigenschaften von Topmanagern. Drittens ermöglicht die Berücksichtigung der

Arbeiten auf Topmanagementteamebene einen umfassenderen Überblick über die Bedeutung des Topmanagements für die Unternehmensinnovativität. In Anbetracht der geringen Anzahl von Studien, die auf der Topmanagerebene einen sehr engen thematischen Bezug zur vorliegenden Arbeit aufweisen, wird der Literaturüberblick dadurch zusätzlich bereichert.

Zunächst wird in der dritten Kategorie auf Arbeiten eingegangen, die sich mit der Bedeutung der Eigenschaften von Topmanagementteams für die Unternehmensinnovativität beschäftigen. Die Arbeiten dieser Kategorie konzentrieren sich primär auf die Frage, wie die Besetzung des Topmanagementteams mit Mitgliedern, die sehr ähnliche bzw. unterschiedliche demografische Merkmale aufweisen, die Innovativität beeinflussen kann.

Die vierte Kategorie umfasst Studien, die das Verhalten von Topmanagementteams untersuchen. Diese Arbeiten lassen zwar keine Rückschlüsse auf das Verhalten einzelner Topmanager zu, liefern jedoch relevante Hinweise auf die generelle Bedeutung des Topmanagements und auf die speziellen Verhaltensweisen, die zur Steigerung der Unternehmensinnovativität beitragen können. Dabei spielt unter anderem die Verarbeitung der Vielzahl von Informationen im Topmanagement eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund werden diese Arbeiten zusätzlich zu den Arbeiten der zweiten Kategorie, die das individuelle Topmanagerverhalten untersuchen, in die Literatursichtung aufgenommen.

In Ergänzung zu den genannten inhaltlichen Rahmenbedingungen liegen der Literatursichtung weitere Kriterien zugrunde. Durch die Definition dieser Kriterien ist gewährleistet, dass die gesichteten Arbeiten dem wissenschaftlichen Anspruch der vorliegenden Arbeit gerecht werden. Vor diesem Hintergrund erfolgt die Auswahl der Arbeiten unter Berücksichtigung der Bedingungen, dass die Arbeiten

- quantitativ-empirischen Charakter haben,
- in führenden internationalen Zeitschriften veröffentlicht sind und
- nach 1990 publiziert wurden.

Das erste Kriterium bezieht sich auf den Typ der gesichteten Arbeiten. Hierbei stehen quantitativ-empirische Arbeiten im Fokus, die darauf abzielen, aus theoretischen Überlegungen abgeleitete Hypothesen mittels standardisierter Verfahren empirisch zu überprüfen (Bortz/Döring 2002). Durch das standardisierte Vorgehen und die meist auf großen Datengrundlagen basierenden Analysen können aus diesen Arbeiten wertvolle Erkenntnisse über den Einfluss von Topmanagern auf die Innovativität gewonnen werden. Die im Vergleich dazu eher explorative und interpretative qualitative Forschung geht offener und flexibler vor, um Zusammenhänge zu entdecken und zu verstehen (Bortz/Döring 2002), ist aber im speziellen Kontext dieser Arbeit an der Schnittstelle zwischen Topmanagement- und Innovationsforschung wenig verbreitet.

Um eine angemessene Qualität der gesichteten Arbeiten sicherzustellen, werden nach dem zweiten Kriterium vorrangig führende internationale Publikationsorgane berücksichtigt. Zur Beurteilung der Qualität von wissenschaftlichen Zeitschriften existieren unterschiedlichste Verfahren und daraus abgeleitete Ranglisten (z. B. Eisend 2011; Harzing 2013). Diese Arbeit orientiert sich zum einen an der in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Forschung verbreiteten Jourqual-Rangliste des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB) (Eisend 2011; Voeth/Herbst/Loos 2011). Grundsätzlich werden Arbeiten berücksichtigt, die nach dem VHB-Jourqual 2 bzw. dem erweiterten VHB-Jourqual 2.1 in Zeitschriften der drei höchsten Kategorien („B“-Ranking und höher) veröffentlicht sind. Das VHB-Ranking weist eine generell akzeptable und speziell für Marketing-Zeitschriften hohe Validität als Maß für die Beurteilung der wissenschaftlichen Qualität von Zeitschriften auf (Eisend 2011).

Zum anderen werden zusätzlich in der internationalen Forschung etablierte Zitationsstatistiken wie der sogenannte „Impact-Faktor“ als Qualitätskriterium in Betracht gezogen (z. B. Thomson Reuters 2013). Von der Betrachtung des bibliometrischen „Impacts“ einer Zeitschrift, gemessen an der Zitationshäufigkeit in Arbeiten Dritter, verspricht sich die Wissenschaft eine objektivere Qualitätsbeurteilung im Vergleich zu befragungsbasierten Rankings (Voeth/Herbst/Loos 2011). Arbeiten aus Zeitschriften, die in der Rangliste des VHB nicht den drei höchsten Kategorien angehören, werden deshalb auch berücksichtigt, sofern ihr „Impact-Faktor“ im Bereich der „Impact-Faktoren“ von „B“ oder höher eingestuft ist. Abweichend davon werden Arbeiten nur dann aufgenommen, wenn besondere inhaltliche Gründe vorliegen.

Das dritte Kriterium bezieht sich auf den Zeitpunkt der Veröffentlichung. Es finden prinzipiell Arbeiten Berücksichtigung, die nach 1990 publiziert wurden. Diese zeitliche Einschränkung ist aus mehreren Gründen zweckmäßig. Basierend auf den grundlegenden konzeptionellen Arbeiten von Hambrick und Kollegen, die in den 1980er Jahren wichtige Impulse für dieses Forschungsgebiet gaben (Hambrick/Finkelstein 1987; Hambrick/Mason 1984), beginnt sich die empirische Forschung erst in der Folge intensiver der Bedeutung von Topmanagern für organisationale Erfolgsgrößen wie der Innovativität zu widmen. Darüber hinaus trägt die zeitliche Einschränkung methodischen Weiterentwicklungen Rechnung. Zum Beispiel kommen vermehrt kausalanalytische Verfahren zur Anwendung, die auf Bagozzi (1980) zurückgehen (Homburg/Baumgartner 1995b). Hierzu steht seit den 1990er Jahren eine wachsende Zahl neuer, leistungsfähiger statistischer Softwareangebote zur Verfügung (Hildebrandt/Görz 1999). Empirische Studien, die nicht in den definierten Zeitraum fallen, werden nur in Ausnahmefällen herangezogen, wenn sie von besonderer inhaltlicher Relevanz sind, wie zum Beispiel die Arbeiten von Miller und Toulouse (Miller/Kets de Vries/Toulouse 1982; Miller/Toulouse 1986).

Die Literatursichtung ist durch die Auswahl der genannten Kriterien sinnvoll eingegrenzt und gleichzeitig ausreichend weit gefasst. Insgesamt umfasst die Literatursichtung somit 49 empirische Arbeiten. Auffällig ist, dass sich bisher nur vereinzelt Arbeiten in den klassischen Marketing- und Innovationsmanagement-Zeitschriften wie zum Beispiel dem *Journal of Marketing* oder dem *Journal of Product Innovation Management* mit dem Thema auseinandersetzen. Zugleich verdeutlicht ein Blick auf die Zeitschriften die Interdisziplinarität des Themas. Zum Beispiel stammen viele Erkenntnisse nicht nur aus den führenden Management-Zeitschriften, sondern auch aus psychologischen und finanzwissenschaftlichen Publikationsorganen.

2.2.2 Ergebnisse der Literatursichtung

Die Analyse der gesichteten Arbeiten folgt einem festgelegten Schema. Konkret werden die Arbeiten unter einem inhaltlichen Aspekt, einem theoretisch-konzeptionellen Aspekt sowie einem methodischen Aspekt ausgewertet. Im Fokus der inhaltlichen Betrachtung stehen zum einen die Untersuchungsobjekte (z. B. CEOs, Topmanager im erweiterten Sinn). Zum anderen geht es um die zentralen Konstrukte und ihre Zusammenhänge, wie zum Beispiel die Frage nach der Auswirkung der Selbstüberschätzung auf die Innovativität. Ein wesentliches Anliegen besteht darin, bestimmte Muster in den Ergebnissen zu den Zusammenhängen zu identifizieren.

Aus theoretisch-konzeptioneller Sicht wird vor allem Wert auf die verwendeten theoretischen Grundlagen der empirischen Studien gelegt, um zu einer Einschätzung geeigneter theoretischer Erklärungsansätze in diesem Forschungsgebiet zu gelangen. Des Weiteren findet die Komplexität der Untersuchungsmodelle Berücksichtigung. Zum Beispiel fließt in die Bestandsaufnahme ein, inwiefern bisherige Arbeiten den moderierenden Einfluss von Kontextfaktoren in ihren Untersuchungen berücksichtigen.

In Bezug auf den methodischen Aspekt wird auf die Besonderheiten der Datengrundlage (z. B. Branchenfokus) sowie die verwendeten Analyseverfahren zur Überprüfung der Untersuchungsmodelle eingegangen. Als Analyseverfahren kommen die Regressionsanalyse und kausalanalytische Verfahren (insbesondere die Strukturgleichungsmodellierung) sowie in Einzelfällen die Korrelationsanalyse zur Anwendung. Letztere ist ein deskriptives Verfahren der Interdependenzanalyse, das der Untersuchung ungerichteter Zusammenhänge dient (Homburg et al. 2008). Dagegen lassen sich mit der Regressionsanalyse kausale Beziehungen zwischen einer oder mehrerer unabhängigen Variablen und einer abhängigen Variable untersuchen (Backhaus et al. 2011). Die Kausalanalyse eignet sich vor allem dazu, komplexe, auch wechselseitige, Abhängigkeitsbeziehungen zwischen nicht direkt messbaren Variablen mittels Strukturgleichungsmodellen zu überprüfen (Homburg/Pflesser/Klarmann 2008). Sie ist wie die Regressionsanalyse den Verfahren der Dependenzanalyse zuzuordnen (Homburg et al. 2008).

Die vergleichende Betrachtung anhand inhaltlicher, theoretisch-konzeptioneller und methodischer Aspekte verleiht der Literatursichtung die erforderliche Struktur, um Erkenntnisbeiträge und Forschungslücken der bisherigen Forschung herausarbeiten zu können. Im Fall thematisch sehr weit gefasster Arbeiten erhebt sie jedoch nicht den Anspruch, alle enthaltenen Informationen vollständig abzubilden, sondern konzentriert sich auf diejenigen Erkenntnisse der erfassten Studien, die für die vorliegende Arbeit die größte Relevanz haben.

2.2.2.1 Studien zum Einfluss der Eigenschaften von Topmanagern auf die Innovativität

In der ersten Kategorie werden diejenigen Arbeiten ausgewertet, die sich mit dem Zusammenhang von Eigenschaften einzelner Topmanager und der Unternehmensinnovativität beschäftigen (vgl. Tabelle A-1 im Anhang). Dabei nehmen Topmanager-Selbstkonzepte eine wichtige Rolle in mehreren Arbeiten ein. Allerdings beinhaltet diese Kategorie auch Arbeiten, die sich mit weiteren individuellen Eigenschaften von Topmanagern auseinandersetzen.

Aus *inhaltlicher* Sicht ist eine wichtige Erkenntnis, dass nur wenige Untersuchungen ihren Schwerpunkt auf demografische Merkmale von Topmanagern legen. Zum Beispiel konzentrieren sich Wu, Levitas und Priem (2005) auf die Erfahrung in der Topmanagementposition als erklärende Variable für die Unternehmensinnovativität. Dagegen besteht ein großes Interesse an den Selbstkonzepten von Topmanagern. Allerdings werden selten mehrere Selbstkonzepte vergleichend betrachtet, sondern meist steht ein ausgewähltes Selbstkonzept im Fokus. Beispielhaft für die Selbstzentriertheit steht die Studie von Gerstner und Kollegen (2013). In Bezug auf die Selbstüberschätzung sind exemplarisch die Studien von Galasso und Simcoe (2011) und Hirshleifer, Low und Teoh (2012) zu nennen. Die zentrale Selbstbewertung bzw. die dazugehörige interne Kontrollüberzeugung wird speziell in den Studien von Simsek, Heavey und Veiga (2010) und Miller und Toulouse (1986) behandelt. Allerdings nutzen einige Arbeiten teilweise unkonventionelle Maße, um sich den oft nur schwer erfassbaren Topmanager-Selbstkonzepten zu nähern. Ob sich von der Platzierung des Fotos des CEOs in Geschäftsberichten oder der Häufigkeit der Nennung des CEOs in Pressemitteilungen tatsächlich auf dessen Selbstzentriertheit schließen lässt, kann zum Beispiel hinterfragt werden (vgl. Gerstner et al. 2013).

Die Untersuchung der Selbstkonzepte beschränkt sich in der Mehrzahl der Arbeiten auf die Person des CEOs, wodurch ein gewisses Maß an Vergleichbarkeit erreicht wird. Allerdings variiert die Größe der untersuchten Unternehmen erheblich. Da sich die Bedeutung der CEO-Position in kleinen Unternehmen (z. B. Boone/Brabander 1997; Simon/Houghton 2003) von der in großen Unternehmen (z. B. Galasso/Simcoe 2011; Gerstner et al. 2013) unterscheidet, können nur bedingt generalisierbare Rückschlüsse auf den Einfluss des CEOs auf die Unternehmensinnovativität gezogen werden. Für eine ausführliche Diskussion der Vor- und Nachteile unterschiedlicher Topmanagerverständnisse sei auf Abschnitt 2.1.1 verwiesen.

In Bezug auf die untersuchten Zusammenhänge kann festgehalten werden, dass Topmanagereigenschaften generell einen bedeutenden Einfluss auf die Innovativität haben. Die innovationsbezogenen Erfolgsgrößen variieren dabei stark und reichen von produktbezogenen Größen wie der Einführung innovativer, risikobehafteter Produkte (Simon/Houghton 2003) über die Einführung innovativer Prozesse (Lefebvre/Lefebvre 1992) bis hin zur Betrachtung von Patentstatistiken (Tang/Li/Yang 2012). Das Heranziehen von Patentstatistiken muss jedoch kritisch hinterfragt werden, da nicht alle Innovationen durch das Unternehmen patentiert werden bzw. patentierbar sind und die Tendenz zur Patentierung oft branchenabhängig ist (Archibugi 1992). Unabhängig von der spezifischen Erfolgsgröße fällt auf, dass sich Topmanager-Selbstkonzepte wie die Selbstzentriertheit (Gerstner et al. 2013), die Selbstüberschätzung (Galasso/Simcoe 2011; Hirshleifer/Low/Teoh 2012; Simon/Houghton 2003) und die zentrale Selbstbewertung (Simsek/Heavey/Veiga 2010) bzw. die interne Kontrollüberzeugung (Miller/Toulouse 1986) signifikant auf die Innovativität von Unternehmen auswirken. Außerdem zeichnet sich ab, dass die Unternehmensinnovativität auch davon abhängt, worauf Topmanager ihre Aufmerksamkeit lenken (Yadav/Prabhu/Chandy 2007), um zum Beispiel relevante Informationen aus verschiedenen Quellen zu erhalten (Lefebvre/Lefebvre 1992).

Eine genauere Betrachtung der Studien, die demografische Merkmale von Topmanagern untersuchen, offenbart gemischte Ergebnisse. Zum Beispiel sind die Zusammenhänge zwischen der Amtszeit als CEO und der Innovativität uneindeutig. Kitchell (1997) weist einen positiven Effekt nach, während Lefebvre und Lefebvre (1992) einen negativen Effekt finden. In anderen Studien ist der Einfluss auf die Innovativität wiederum nicht signifikant (Papadakis/Bourantas 1998). Dies kann daran liegen, dass sich die steigende Erfahrung in der Position des CEOs bis zum Erreichen einer bestimmten Amtszeit positiv auswirkt, sich nach dem Überschreiten dieses Zeitpunktes aber ins Negative umkehrt (Wu/Levitas/Priem 2005). Allerdings sind auch die Ergebnisse bezüglich anderer demografischer Merkmale wie dem Bildungshintergrund nicht eindeutig (Kitchell 1997; Papadakis/Bourantas 1998). Diese Erkenntnisse unterstreichen somit die Problematik der Verwendung demografischer Merkmale.

Aus *theoretisch-konzeptioneller* Sicht sticht heraus, dass die meisten Arbeiten auf der „Upper Echelons“-Theorie aufbauen (z. B. Simsek/Heavey/Veiga 2010; Tang/Li/Yang 2012; Yadav/Prabhu/Chandy 2007). Eine Grundaussage dieses theoretischen Ansatzes besteht darin, dass das Topmanagement organisationale Erfolgsgrößen beeinflussen kann, und dieser Einfluss entscheidend von den persönlichen Eigenschaften der Topmanager geprägt ist (Hambrick/Mason 1984). Die „Upper Echelons“-Theorie erlaubt die Betrachtung strategischer Entscheidungen für den Unternehmenserfolg aus mehreren Perspektiven (Hitt et al. 2007). Eine ausführliche Diskussion hierzu folgt in Abschnitt 2.3.2.

Hinsichtlich der Konzeption der Untersuchungsmodelle stellt sich heraus, dass mit wenigen Ausnahmen (Gerstner et al. 2013) keine Mediatoren, also vermittelnde Variablen, die einen Zusammenhang zwischen Topmanagereigenschaften und der Unternehmensinnovativität herstellen, berücksichtigt werden. Zum Beispiel gehen einige Arbeiten davon aus, dass sich die Selbstüberschätzung von Topmanagern unmittelbar in einer höheren bzw. niedrigeren Innovativität ausdrückt (Galasso/Simcoe 2011; Hirshleifer/Low/Teoh 2012; Simon/Houghton 2003). Die Nichtberücksichtigung von vermittelnden Variablen wie zum Beispiel verhaltensbezogener Auswirkungen der Selbstkonzepte schränkt die Aussagekraft der Ergebnisse ein.

Des Weiteren kann konstatiert werden, dass eine Vielzahl von Arbeiten moderierende Einflüsse in ihren Untersuchungsmodellen berücksichtigt. Dabei legen diese Arbeiten ihren Schwerpunkt eindeutig auf die Bedeutung von Umwelteinflüssen wie zum Beispiel der Wettbewerbsintensität oder der Dynamik des Umfeldes für die zugrunde liegenden Zusammenhänge (z. B. Galasso/Simcoe 2011; Simsek/Heavey/Veiga 2010; Tang/Li/Yang 2012). Dagegen werden topmanagementspezifische Moderatoren bisher weitestgehend vernachlässigt.

Aus *methodischer* Sicht ist ein prägendes Merkmal vieler Arbeiten die Nutzung von Paneldaten. Zum Beispiel basiert in mehreren Arbeiten die Untersuchung der Auswirkungen der Selbstzentriertheit (Gerstner et al. 2013) oder der Selbstüberschätzung (Galasso/Simcoe 2011; Hirshleifer/Low/Teoh 2012) von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität auf Paneldaten. Dadurch können die Ausprägungen der relevanten Phänomene wiederholt über einen längeren Zeitraum beobachtet werden und somit Daten für Längsschnittanalysen gewonnen werden (Kaya 2009).

Ein weiteres Merkmal der Datengrundlagen besteht darin, dass nur in wenigen Fällen dyadische Untersuchungsdesigns angewendet werden, die sich zum Beispiel durch die Einschätzung relevanter Konstrukte sowohl durch CEOs als auch das Topmanagementteam auszeichnen (z. B. Boone/Brabander 1997; Papadakis/Bourantas 1998; Simsek/Heavey/Veiga 2010). Während die Mehrzahl der Arbeiten ihren Fokus auf Unternehmen in den USA (z. B. Galasso/Simcoe 2011; Wu/Levitas/Priem 2005) und Kanada (z. B. Kitchell 1997; Miller/Toulouse 1986) legt, finden einige Untersuchungen auch im europäischen Kontext statt (z. B. Papadakis/Bourantas 1998; Simsek/Heavey/Veiga 2010). Ein besonderer Branchenfokus ist nicht festzustellen und die Arbeiten beziehen sich sowohl auf das produzierende Gewerbe (z. B. Tang/Li/Yang 2012) als auch auf den Dienstleistungssektor (z. B. Yadav/Prabhu/Chandy 2007).

In Bezug auf die Analysemethoden ist festzustellen, dass insbesondere in den früheren Arbeiten eher deskriptive Statistiken wie Korrelationsanalysen genutzt werden, um Rückschlüsse auf die Zusammenhänge zwischen Topmanagereigenschaften und der Unternehmensinnovativität zu ziehen (Lefebvre/Lefebvre 1992; Miller/Kets de Vries/Toulouse 1982; Miller/Toulouse 1986).

Im Vergleich dazu greifen neuere Arbeiten verstärkt auf Verfahren der Dependenzanalyse wie zum Beispiel die Regressionsanalyse zurück, die sich dazu eignet, Beziehungen zwischen einer oder mehrerer unabhängigen und einer abhängigen Variablen zu untersuchen (z. B. Galasso/Simcoe 2011; Hirshleifer/Low/Teoh 2012; Simsek/Heavey/Veiga 2010).

Insgesamt verdeutlicht die Analyse der Arbeiten in dieser Kategorie, dass den Topmanager-Selbstkonzepten eine besondere Relevanz für die Erklärung der Unternehmensinnovativität zukommt. In diesem Zusammenhang stützen sich die meisten Arbeiten auf die Grundlagen der „Upper Echelons“-Theorie und untersuchen die darauf aufbauenden Untersuchungsmodelle überwiegend mittels fortgeschrittener Verfahren der Dependenzanalyse. Tabelle A-1 des Anhangs enthält die wichtigsten Informationen und Erkenntnisse der Arbeiten dieser Kategorie.

2.2.2.2 Studien zum Einfluss des Verhaltens von Topmanagern auf die Innovativität

In der zweiten Kategorie der Literatursichtung stehen nicht mehr die Topmanagereigenschaften im Mittelpunkt, sondern Arbeiten, die den Einfluss spezifischer Verhaltensweisen von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität untersuchen (vgl. Tabelle A-2 im Anhang). Diese Arbeiten konzentrieren sich dabei insbesondere darauf, wie Topmanager Mitarbeiter ihres Unternehmens führen. Darüber hinaus können mehrere Studien identifiziert werden, die auf die generell innovationsunterstützende Haltung des Topmanagements eingehen.

Aus *inhaltlicher* Sicht festigt sich der Eindruck, dass das Führungsverhalten von Topmanagern einen maßgeblichen Einflussfaktor auf die Unternehmensinnovativität darstellt. Ein besonderes Interesse zeigen die gesichteten Arbeiten an der transformationalen Führung von Topmanagern, die geprägt ist durch die intellektuelle Stimulation, die inspirierende Motivation, die idealisierte Einflussnahme sowie die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse von Mitarbeitern (Bass 1985). So findet die Mehrzahl der Arbeiten einen positiven Einfluss der transformationalen Führung von Topmanagern auf die Innovativität (z. B. Aragón-Correa/García-Morales/Cordón-Pozo 2007; Jung/Chow/Wu 2003; Jung/Wu/Chow 2008). Zu den wenigen Ausnahmen gehört die Studie von Osborn und Marion (2009), die einen negativen Einfluss der transformationalen Führung auf die Innovationsleistung internationaler Allianzen nachweisen.

Allerdings findet häufig keine Differenzierung der Inhalte der innovationsbezogenen Erfolgsgrößen statt. Zum Teil werden die Innovationen bezüglich des Produktangebotes und bezüglich der unternehmensinternen Prozesse vermischt, wenn von der Unternehmensinnovativität gesprochen wird (z. B. Aragón-Correa/García-Morales/Cordón-Pozo 2007; Lin/McDonough 2011). Darüber hinaus verwenden einige Arbeiten allumfassende Maße der Innovativität, die sich auf ein breites Spektrum an Innovationsaktivitäten beziehen (z. B. Jung/Chow/Wu 2003;

Jung/Wu/Chow 2008). Nur vereinzelt fokussieren sich Arbeiten explizit auf Managementinnovationen (Vaccaro et al. 2012) oder die Innovativität der angebotenen Produkte (Matzler et al. 2008). Vor dem Hintergrund, dass die Produktprogramminnovativität als abhängige Variable in der vorliegenden Arbeit im Mittelpunkt steht, bieten vor allem die Arbeiten Anknüpfungspunkte, welche die Innovativität der Produkte bzw. Dienstleistungen untersuchen. Da nicht ausgeschlossen werden kann, dass bei der Generierung von Produkt- und von Prozessinnovationen unterschiedliche Wirkungsmechanismen zum Tragen kommen, erscheint eine differenzierte Untersuchung zweckmäßig, die sich auf eine Erfolgsgröße konzentriert.

Während die bisherige Forschung weitestgehend Einigkeit darüber erzielt hat, dass sich bestimmte Führungsverhaltensweisen der Topmanager positiv auf die Unternehmensinnovativität auswirken, bleibt offen, welche persönlichen Eigenschaften für dieses Verhalten ursächlich sind. Allerdings kann die Annahme getroffen werden, dass bestimmte Führungsverhaltensweisen eng mit persönlichen Eigenschaften verknüpft sind. Zum Beispiel kann davon ausgegangen werden, dass Topmanager, die ihre Mitarbeiter inspirieren und dazu bringen, sich mit ihnen zu identifizieren und bestehende Annahmen zu hinterfragen, über ein bestimmtes Maß an Charisma, Überzeugungsstärke und Selbstüberzeugung verfügen.

Des Weiteren befassen sich mehrere Arbeiten mit der Frage, wie das Topmanagement generell Innovationsaktivitäten im Unternehmen unterstützt. Die Ergebnisse dieser Arbeiten deuten darauf hin, dass die Unterstützung durch Topmanager wichtig für die Entstehung von Innovationen ist (de Brentani/Kleinschmidt/Salomo 2010; Lee/Na 1994; Swink 2000). Als abhängige Variablen werden vorwiegend Erfolgsgrößen des NPD-Prozesses wie zum Beispiel die Entwicklungsdauer neuer Produkte in Betracht gezogen (z. B. de Brentani/Kleinschmidt/Salomo 2010; Swink 2000). Während viele Arbeiten zum Führungsverhalten ihren Fokus explizit auf eine Person wie zum Beispiel den CEO richten (z. B. Aragón-Correa/García-Morales/Cordón-Pozo 2007; García-Morales/Jiménez-Barrionuevo/Gutiérrez-Gutiérrez 2012; Jung/Chow/Wu 2003; Vaccaro et al. 2012), beziehen sich die genannten Arbeiten zur innovationsunterstützenden Haltung auf die Rolle des Topmanagements allgemein.

Aus *theoretisch-konzeptioneller* Sicht lässt sich feststellen, dass die Arbeiten, die sich auf das Führungsverhalten fokussieren, überwiegend theoretische Ansätze der strategischen Führung (z. B. Lin/McDonough 2011; Makri/Scandura 2010) sowie die transformationale bzw. transaktionale Führungstheorie (z. B. Elenkov/Manev 2009; Jung/Chow/Wu 2003; Osborn/Marion 2009) als Grundlage heranziehen. Die Arbeiten, die sich mit dem innovationsunterstützenden Verhalten des Topmanagements auseinandersetzen, argumentieren stattdessen primär aus einer ressourcentheoretischen Perspektive (de Brentani/Kleinschmidt/Salomo 2010; Swink 2000). Zum Beispiel wird in der Arbeit von de Brentani, Kleinschmidt und Salomo (2010) die Mitwirkung des Topmanagements als intangible Unternehmensressource im NPD-Prozess betrachtet,

weil Topmanager Erfahrungswerte und spezifisches Wissen besitzen, die entscheidend zur erfolgreichen Entwicklung neuer Produkte beitragen. Darüber hinaus wird ebenfalls die „Upper Echelons“-Theorie herangezogen, um den Einfluss des Topmanagerverhaltens auf die Unternehmensinnovativität zu erklären (Elenkov/Judge/Wright 2005; Jansen/Vera/Crossan 2009; Matzler et al. 2008). Damit besteht eine Parallele zu den Studien der ersten Kategorie.

In Bezug auf die Untersuchungsmodelle fällt auf, dass in den gesichteten Arbeiten die persönlichen Eigenschaften als potenzielle Erklärungsfaktoren des Topmanagerverhaltens vernachlässigt werden. Somit liegen bislang kaum empirisch gestützte Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Topmanagereigenschaften, ihrem Verhalten und der Unternehmensinnovativität vor. Allerdings konnte bereits in anderen Untersuchungskontexten gezeigt werden, dass die Selbstkonzepte von Topmanagern wichtige Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten von Topmanagern darstellen, welches wiederum wichtige strategische Erfolgsgrößen beeinflusst. Zum Beispiel zeigt die Studie von Resick und Kollegen (2009) zum einen, dass sich die zentrale Selbstbewertung von Topmanagern signifikant positiv auf ihr transformationales Führungsverhalten auswirkt. Zum anderen hat die Selbstzentriertheit von Topmanagern keinen Einfluss auf die transformationale Führung, sondern wirkt sich negativ auf das Führungsverhalten aus, das auf bedingten Belohnungen basiert.

Darüber hinaus lässt sich konstatieren, dass Studien in dieser Kategorie häufig den Einfluss moderierender Variablen berücksichtigen. Dadurch wird eine differenzierte Betrachtung der Zusammenhänge zwischen dem Führungsverhalten von Topmanagern und der Unternehmensinnovativität ermöglicht. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass die untersuchten Moderatoren in der Mehrzahl der Arbeiten keinen speziellen Topmanagementbezug aufweisen. Zum Beispiel konzentrieren sich einige Studien auf Moderatoren der Unternehmensumwelt (z. B. Elenkov/Judge/Wright 2005; Jansen/Vera/Crossan 2009) oder Eigenschaften des Unternehmens als Moderatoren (z. B. Osborn/Marion 2009; Vaccaro et al. 2012).

Aus *methodischer* Sicht wird zunächst auf die verwendeten Datengrundlagen eingegangen. Diesbezüglich ergibt die Auswertung der Literatur, dass dyadische Untersuchungsdesigns in dieser Kategorie durchaus verbreitet sind. Zum Beispiel verwenden die Studien von Elenkov und Kollegen (Elenkov/Judge/Wright 2005; Elenkov/Manev 2005) und von Jansen und Kollegen (Jansen et al. 2008; Jansen/Vera/Crossan 2009) sowohl Einschätzungen des Vorsitzenden als auch Einschätzungen von weiteren Mitgliedern des Topmanagements. Dagegen tragen nur wenige Arbeiten der Tatsache Rechnung, dass die Effekte des Topmanagerverhaltens sich womöglich nicht unmittelbar in eine höhere Unternehmensinnovativität übertragen und erfassen die Variablen deshalb zeitversetzt (z. B. Makri/Scandura 2010).

Die Datengrundlagen decken zudem ein breites Spektrum an Regionen und Branchen ab. Während sich eine große Zahl von Arbeiten auf einen länderspezifischen Kontext konzentriert (z. B. USA, Makri/Scandura 2010; Taiwan, Jung/Chow/Wu 2003; Spanien, Aragón-Correa/García-Morales/Cordón-Pozo 2007; Niederlande, Jansen et al. 2008), sind andere Arbeiten in einem internationalen Kontext bzw. mehreren Ländern angesiedelt (z. B. de Brentani/Kleinschmidt/Salomo 2010; Elenkov/Judge/Wright 2005; Elenkov/Manev 2005). Am häufigsten sind Unternehmen des produzierenden Gewerbes Gegenstand der Untersuchung (z. B. Aragón-Correa/García-Morales/Cordón-Pozo 2007; Elenkov/Judge/Wright 2005; Swink 2000). Andere Arbeiten untersuchen den Zusammenhang zwischen dem Topmanagerverhalten und der Unternehmensinnovativität in spezifischen Branchen, wie zum Beispiel der Automobil- und Chemiebranche (García-Morales/Jiménez-Barrionuevo/Gutiérrez-Gutiérrez 2012), der Finanzdienstleistungsbranche (Jansen/Vera/Crossan 2009) oder der Elektronik- bzw. Telekommunikationsbranche (Jung/Chow/Wu 2003). Während die branchenspezifischen Studien tendenziell präzisere Rückschlüsse auf die Entstehung von Innovationen unter den branchentypischen Rahmenbedingungen erlauben, ist von den branchenübergreifenden Studien eine höhere Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu erwarten.

Unabhängig von der Datengrundlage nutzen die gesichteten Arbeiten etablierte Verfahren der Dependenzanalyse zur Auswertung der Untersuchungsmodelle. Diese ermöglichen, wie bereits erklärt, Aussagen über den Einfluss unabhängiger auf abhängige Variablen. Zum einen greifen mehrere Arbeiten auf die Regressionsanalyse zurück (z. B. Elenkov/Judge/Wright 2005; Jansen et al. 2008; Osborn/Marion 2009). Zum anderen nutzen mehrere Arbeiten Strukturgleichungsmodelle als kausalanalytisches Verfahren (z. B. Aragón-Correa/García-Morales/Cordón-Pozo 2007; de Brentani/Kleinschmidt/Salomo 2010; Jung/Chow/Wu 2003).

Die Literatursichtung lässt erkennen, dass nicht nur eine generell innovationsunterstützende Haltung des Topmanagements, sondern auch das spezifische Führungsverhalten der Topmanager gegenüber Mitarbeitern ein wichtiger Einflussfaktor auf die Unternehmensinnovativität ist. Zwar finden die persönlichen Eigenschaften zur Erklärung des Führungsverhaltens kaum Berücksichtigung in den gesichteten Studien. Es kann jedoch darauf geschlossen werden, dass beispielsweise nicht alle Topmanager gleichermaßen veranlagt sind, transformational zu führen. Die Studien dieser Kategorie bestätigen damit die Relevanz des Topmanagerverhaltens für die Unternehmensinnovativität. Allerdings wird ein Bild der Topmanager als passive Begleiter der Innovation gezeichnet, die sich nicht zwingend selbst innovativ verhalten. Nach diesem Verständnis schaffen sie eher die Voraussetzungen dafür, dass andere Unternehmensangehörige zur Unternehmensinnovativität beitragen können. In Tabelle A-2 des Anhangs werden die wichtigsten Informationen der Literatursichtung für diese Kategorie zusammengefasst.

2.2.2.3 Studien zum Einfluss der Eigenschaften von Topmanagementteams auf die Innovativität

Die dritte Kategorie der Literatursichtung wechselt die Betrachtungsebene. Während bisher die Person einzelner Topmanager untersucht wurde, liegt der Schwerpunkt nun auf der Untersuchung des Einflusses von Topmanagementteams auf die Unternehmensinnovativität. Die gesichteten Arbeiten gehen somit nicht von einem Topmanager als allein entscheidende Person aus, sondern betrachten das Zusammenwirken im Rahmen von Topmanagementteams. Zunächst werden in dieser Kategorie diejenigen Arbeiten aufgegriffen, die sich mit den Eigenschaften von Topmanagementteams – insbesondere der Heterogenität in Bezug auf die demografischen Merkmale der Teammitglieder – beschäftigen (vgl. Tabelle A-3 im Anhang).

Aus *inhaltlicher* Sicht konzentrieren sich die gesichteten Arbeiten vorrangig auf die Heterogenität in Bezug auf die Zusammensetzung von Topmanagementteams als erklärende Variable, die über die demografischen Merkmale der Teammitglieder bestimmt wird. Zum Beispiel werden häufig die Auswirkungen der funktionalen Heterogenität auf die Unternehmensinnovativität untersucht, die sich aus einer Besetzung des Topmanagementteams mit Personen ergibt, die über unterschiedliche funktionale Expertise verfügen (z. B. Auh/Menguc 2005; Bantel/Jackson 1989; Camelo/Fernández-Alles/Hernández 2010; Qian/Cao/Takeuchi 2013). Darüber hinaus setzen sich unter anderem die eben genannten Arbeiten auch mit Topmanagementteams auseinander, die hinsichtlich der Erfahrungswerte einzelner Teammitglieder eine hohe Heterogenität aufweisen.

Die Ergebnisse für die untersuchten Zusammenhänge sind teilweise sehr uneinheitlich. So werden sowohl positive (Bantel/Jackson 1989) als auch negative (Auh/Menguc 2005; Camelo/Fernández-Alles/Hernández 2010) Auswirkungen der funktionalen Heterogenität von Topmanagementteams auf innovationsbezogene Erfolgsgrößen gefunden. In Bezug auf die Heterogenität, die auf unterschiedlichen Erfahrungswerten der Teammitglieder beruht, finden sich negative (Camelo/Fernández-Alles/Hernández 2010) und nicht signifikante (Auh/Menguc 2005) Effekte in den gesichteten Studien. Des Weiteren fällt auf, dass sich das Bildungsniveau des Topmanagementteams in einigen Arbeiten positiv auf die Innovativität auswirkt (Bantel/Jackson 1989; Camelo/Fernández-Alles/Hernández 2010), während die Effekte in anderen Arbeiten nicht signifikant sind (Daellenbach/McCarthy/Schoenecker 1999). Diese Beobachtungen deuten auf die Problematik hin, den Einfluss von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität über ihre demografischen Merkmale anstelle ihrer persönlichen Eigenschaften zu erklären.

Dass teilweise sehr unterschiedliche Erfolgsgrößen im Mittelpunkt stehen, deckt sich mit den Ergebnissen, die aus der Auswertung der ersten beiden Kategorien resultieren. So untersuchen einige Arbeiten explizit produktbezogene Erfolgsgrößen der Innovativität. Zum Beispiel zeigt

die Arbeit von Talke, Salomo und Kock (2011) einen positiven Einfluss der Diversität des Topmanagementteams auf die marktbezogene und technologische Neuartigkeit des Produktportfolios von Unternehmen auf. Des Weiteren lässt sich ein negativer Zusammenhang zwischen der funktionalen Diversität von Topmanagementteams und der Anzahl neuer Produkte identifizieren (Camelo/Fernández-Alles/Hernández 2010). Im Gegensatz dazu fassen andere Arbeiten in der innovationsbezogenen Erfolgsgröße sowohl neue Produkte als auch neue Prozesstechnologien oder Verwaltungssysteme zusammen (Qian/Cao/Takeuchi 2013).

Die *theoretisch-konzeptionelle* Betrachtung der gesichteten Studien legt offen, dass die Mehrzahl der Arbeiten in der „Upper Echelons“-Theorie verankert ist (z. B. Camelo/Fernández-Alles/Hernández 2010; Qian/Cao/Takeuchi 2013; Talke/Salomo/Kock 2011). Die Eignung der „Upper Echelons“-Theorie als theoretische Grundlage der Arbeiten in dieser Kategorie erklärt sich damit, dass sie sowohl auf der individuellen Topmanager- als auch auf der Topmanagementteamebene argumentiert (vgl. Abschnitt 2.3.2). Außerdem wird in der Auseinandersetzung mit diesem theoretischen Ansatz auch die Verwendung demografischer Merkmale thematisiert, die zwar eine wichtige Rolle in der „Upper Echelons“-Theorie spielen, jedoch gleichzeitig hinterfragt werden (Hambrick 2007b).

In Bezug auf die Untersuchungsmodelle zeigt sich, dass Moderatoren bisher nur vereinzelt berücksichtigt werden. Einerseits werden die Einflüsse aus der Unternehmensumwelt auf die Zusammenhänge zwischen den Eigenschaften des Topmanagementteams und der Unternehmensinnovativität untersucht. Zum Beispiel zeigen die Ergebnisse der Arbeit von Qian, Cao und Takeuchi (2013) auf, dass die in Bezug auf die Innovativität positiven Auswirkungen fachlich-inhaltlicher Konflikte innerhalb des Topmanagementteams unter dynamischen Wettbewerbsbedingungen schwächer werden. Außerdem verringert dynamischer Wettbewerb die negativen Effekte von zwischenmenschlichen Konflikten auf die Unternehmensinnovativität. Für die Beziehungen zwischen Konflikten innerhalb des Topmanagementteams und der Unternehmensinnovativität spielen zudem die institutionelle Unterstützung durch Behörden und politische Instanzen eine moderierende Rolle. Andererseits konzentrieren sich Camelo, Fernández-Alles und Hernández (2010) mit dem strategischen Konsens auf eine topmanagementspezifische moderierende Variable. In ihrer Arbeit zeigen die Autoren unter anderem, dass sich das gemeinsame Verfolgen einer strategischen Vision seitens der Teammitglieder positiv auf die Effekte der funktionalen Heterogenität des Topmanagementteams auswirkt.

Allerdings spielt die komplette Wirkungskette, die von den Eigenschaften des Topmanagementteams über die Verhaltensweisen bis zur Innovativität als Erfolgsgröße reicht, in den gesichteten Studien nur eine untergeordnete Rolle. Mit Ausnahme weniger Studien (Qian/Cao/Takeuchi 2013; Talke/Salomo/Kock 2011) wird meist direkt von den demografischen Merkmalen des Topmanagements auf die Unternehmensinnovativität als Erfolgsgröße geschlossen.

Aus *methodischer* Sicht unterscheiden sich die verwendeten Datengrundlagen hinsichtlich ihres Umfangs erheblich. Mehrere Studien untersuchen mehr als 100 Unternehmen (z. B. Bantel/Jackson 1989; Qian/Cao/Takeuchi 2013; Talke/Salomo/Kock 2011), verwenden aber nur in Einzelfällen auch dyadische Daten (Qian/Cao/Takeuchi 2013). Im Gegensatz dazu verwendet die Studie von Daellenbach, McCarthy und Schoenecker (1999) eine weitaus kleinere Datengrundlage. Der Branchenfokus liegt auf dem produzierenden Gewerbe (z. B. Auh/Menguc 2005; Camelo/Fernández-Alles/Hernández 2010; Talke/Salomo/Kock 2011), obwohl vereinzelt auch die Dienstleistungsbranche betrachtet wird (Bantel/Jackson 1989). Ein weiteres Merkmal der gesichteten Arbeiten besteht darin, dass die Daten zur Überprüfung der Untersuchungsmodelle überwiegend zu einem Zeitpunkt erhoben werden. Die Arbeit von Lyon und Ferrier (2002) nutzt Daten, die über einen mehrjährigen Zeitraum erfasst wurden.

In Bezug auf die Analyseverfahren zieht die Mehrzahl der Arbeiten die Regressionsanalyse heran (z. B. Auh/Menguc 2005; Bantel/Jackson 1989; Qian/Cao/Takeuchi 2013). Eine Ausnahme stellt die Arbeit von Talke, Salomo und Kock (2011) dar, in der ein Strukturgleichungsmodell analysiert wird. Die verwendeten Verfahren der Dependenzanalyse ermöglichen somit Rückschlüsse auf die Auswirkungen von unabhängigen auf abhängige Variablen.

In dieser Kategorie der Literatursichtung stehen die demografischen Merkmale des Topmanagementteams im Vordergrund. Demnach wird die Unternehmensinnovativität nicht nur von den Eigenschaften einzelner Topmanager beeinflusst, sondern auch von der Zusammensetzung des Topmanagementteams. Die bisweilen inkonsistenten Ergebnisse in Bezug auf die Auswirkungen bestimmter demografischer Merkmale verdeutlichen allerdings die Notwendigkeit, sich mit den tiefer liegenden persönlichen Eigenschaften der Topmanager wie zum Beispiel ihrer Selbstkonzepte zu befassen. Darüber hinaus untermauern die gefundenen Zusammenhänge zwar den Eindruck, dass die Eigenschaften des Topmanagements im Kollektiv grundsätzlich einen Einfluss auf die Unternehmensinnovativität haben. Jedoch gehen durch die Konzentration auf Topmanagementteams als Untersuchungsgegenstand wichtige Erkenntnisse über die individuellen Prozesse, die das Denken und Handeln einzelner Topmanager bestimmen, verloren. Tabelle A-3 des Anhangs enthält die gebündelten Informationen zu den gesichteten Studien.

2.2.2.4 Studien zum Einfluss des Verhaltens von Topmanagementteams auf die Innovativität

In der vierten Kategorie steht das Verhalten von Topmanagementteams im Zentrum (vgl. Tabelle A-4 im Anhang). Im Gegensatz zu den zuvor vorgestellten Arbeiten, die sich mit den Eigenschaften von Topmanagementteams befassen, widmen sich die Arbeiten in dieser Kategorie verstärkt den konkreten Verhaltensweisen, über die das Topmanagement Einfluss auf die Unternehmensinnovativität nehmen kann.

Der *inhaltliche* Schwerpunkt dieser Kategorie, die eine vergleichsweise hohe Zahl jüngerer Arbeiten enthält, liegt auf den Verhaltensweisen des Topmanagementteams. Damit knüpfen diese Arbeiten an den Erkenntnissen der Arbeiten an, die sich primär auf die Eigenschaften des Topmanagementteams konzentrieren. Während die demografischen Merkmale des Topmanagementteams als erklärende Variablen relativ weit von der Innovativität als Erfolgsgröße entfernt sind, verlangt die Erklärung des Zusammenhangs zwischen dem Verhalten von Topmanagementteams und der Unternehmensinnovativität tendenziell weniger große Argumentationssprünge. Ein wiederkehrendes Thema in den gesichteten Studien ist die Informationsaufnahme und -verarbeitung durch das Topmanagement. Es kristallisiert sich heraus, dass der Umgang mit Informationen einen wichtigen Erklärungsbeitrag für den Einfluss von Topmanagementteams auf die Unternehmensinnovativität leistet (z. B. Alexiev et al. 2010; Harmancioglu/Grinstein/Goldman 2010; Heyden et al. 2012).

Die Ergebnisse der Arbeiten stärken die Bedeutung von Topmanagementteams für die Unternehmensinnovativität. Zum Beispiel bringt die Arbeit von Alexiev und Kollegen (2010) hervor, dass Unternehmen vor allem dann nach der Entwicklung neuartiger Produkte streben, wenn das Topmanagementteam sowohl interne als auch externe Quellen konsultiert, um Einschätzungen Dritter einzuholen und Meinungen zu bilden. Zu einer ähnlichen Erkenntnis gelangt die Arbeit von Harmancioglu, Grinstein und Goldman (2010), die zeigen können, dass das Sammeln von Marktinformationen durch das Topmanagementteam einen positiven Einfluss auf die Unternehmensinnovativität hat.

In Bezug auf die innovationsbezogenen Erfolgsgrößen weisen die abhängigen Variablen in vielen Arbeiten einen engen Produktbezug auf. Zum Beispiel wird der Einfluss des Topmanagementteams auf die Entwicklung und Vermarktung vollkommen neuartiger Produkte bzw. die Weiterentwicklung bestehender Produkte (Alexiev et al. 2010; Heyden et al. 2012) oder die Häufigkeit der Neuprodukteinführungen (Li et al. 2013) untersucht. Im Gegensatz zu einigen Arbeiten, die in den vorangegangenen Kategorien diskutiert wurden, spielen Innovationen in den Herstellungsprozessen oder Verwaltungssystemen lediglich eine untergeordnete Rolle.

Die *theoretisch-konzeptionelle* Auswertung der gesichteten Arbeiten demonstriert, dass in den meisten Arbeiten die „Upper Echelons“-Theorie als theoretische Grundlage dient (Alexiev et al. 2010; Harmancioglu/Grinstein/Goldman 2010; Heyden et al. 2012). Dadurch, dass diese Arbeiten über die Verwendung demografischer Merkmale hinausgehen, adressieren sie einen wichtigen Aspekt, der im Kontext der „Upper Echelons“-Theorie kritisch diskutiert wird (vgl. Abschnitt 2.3.2). Außerdem werden in einigen Studien zusätzlich Aspekte des wissensbasierten Ansatzes herangezogen (Alexiev et al. 2010; Camelo-Ordaz/Fernández-Alles/Valle-Cabrera 2008). Dies lässt sich damit erklären, dass die Prozesse der Informationsaufnahme und -verarbeitung im Topmanagement in einigen Studien eine zentrale Bedeutung haben.

Die Arbeiten in dieser Kategorie enthalten sowohl einstufige als auch mehrstufige Untersuchungsmodelle. Exemplarisch für komplexe, mehrstufige Untersuchungsmodelle steht die Arbeit von Chen, Liu und Tjosvold (2005). Die Autoren untersuchen den Einfluss unterschiedlicher Formen des Umgangs mit Konflikten innerhalb des Topmanagementteams auf die Unternehmensinnovativität über die resultierenden Folgen des Konfliktmanagements und die Effektivität des Topmanagementteams. Ein weiteres Merkmal der gesichteten Arbeiten ist die Berücksichtigung topmanagementspezifischer Moderatoren, wie zum Beispiel der Heterogenität des Topmanagementteams (Alexiev et al. 2010; Heyden et al. 2012).

In *methodischer* Hinsicht fällt auf, dass einige Arbeiten dyadische Datengrundlagen verwenden. Mehrere Arbeiten nutzen Einschätzungen des CEOs und weiterer Mitglieder des Topmanagements (z. B. Chen/Liu/Tjosvold 2005; Li et al. 2013) oder des Topmanagementteams und der F&E-Vorstände (Camelo-Ordaz/Fernández-Alles/Valle-Cabrera 2008). Der stark variierende Umfang der Datengrundlage, die von weniger als 100 (z. B. Li et al. 2013) bis hin zu mehr als 1.000 Unternehmen (z. B. Heyden et al. 2012) reicht, kann auf die Charakteristika der Zielunternehmen zurückzuführen sein. Die große Fallzahl in der Arbeit von Heyden und Kollegen (2012) kann damit erklärt werden, dass bereits Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern in die Untersuchung aufgenommen werden. Es kann vermutet werden, dass die Datengenerierung in Arbeiten, die sich auf Topmanager kleiner und mittlerer Unternehmen fokussieren, zu umfangreicheren Datengrundlagen führt als in Arbeiten, die sich auf Topmanager von Großkonzernen konzentrieren.

Als Analysemethoden werden die Regressionsanalyse und die Strukturgleichungsmodellierung verwendet. Einstufige Untersuchungsmodelle können mittels der Regressionsanalyse überprüft werden (z. B. Alexiev et al. 2010; West/Anderson 1996). Um komplexe, mehrstufige Untersuchungsmodelle analysieren zu können, werden stattdessen Strukturgleichungsmodelle verwendet (z. B. Chen/Liu/Tjosvold 2005; Rapp/Schillewaert/Wei Hao 2008). Des Weiteren nutzen einige Arbeiten Informationen aus unterschiedlichen Zeitfenstern (Li et al. 2013; West/Anderson 1996). Die Zusammenfassung dieser Ergebnisse ist Tabelle A-4 im Anhang zu entnehmen.

2.2.3 Zusammenfassende Beurteilung

Durch die systematische Aufbereitung der Literatur können vier Kategorien von Arbeiten identifiziert werden, die sich mit dem Einfluss von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität befassen (vgl. Tabellen A-1 bis A-4). Die Literatursichtung ergibt, dass sich bisherige Arbeiten entweder auf die Bedeutung der Eigenschaften oder der Verhaltensweisen von Topmanagern für die Unternehmensinnovativität konzentrieren. Dabei werden die relevanten Phänomene sowohl für einzelne Topmanager als auch für Topmanagementteams untersucht. Somit

nähert sich die Forschung den für diese Arbeit relevanten Zusammenhängen auf unterschiedlichen Betrachtungsebenen und lässt grundsätzlich den Rückschluss zu, dass die persönlichen Eigenschaften und die Verhaltensweisen von Topmanagern relevante Einflussfaktoren auf die Unternehmensinnovativität darstellen. Auf die daraus abgeleiteten inhaltlichen, theoretisch-konzeptionellen und methodischen Implikationen wird im Folgenden eingegangen.

Aus *inhaltlicher* Sicht fällt auf, dass insbesondere jüngere Arbeiten die Topmanager-Selbstkonzepte als Einflussfaktoren der Unternehmensinnovativität untersuchen. Damit eröffnet sich die Möglichkeit, ein tiefer gehendes Verständnis der innovationsbezogenen Auswirkungen von Topmanagereigenschaften zu entwickeln als mit der Untersuchung von demografischen Merkmalen. Allerdings blenden Arbeiten, die direkt von Topmanagereigenschaften auf organisationale Erfolgsgrößen schließen, zentrale intervenierende Prozesse aus und nehmen stattdessen an, dass sich die Eigenschaften „von selbst“ auf den Unternehmenserfolg übertragen. Um die Innovativität von Unternehmen genauer erklären zu können, muss deshalb untersucht werden, wie sich die Selbstkonzepte von Topmanagern auf ihre strategischen Verhaltensweisen auswirken, die ihrerseits die Unternehmensinnovativität beeinflussen. Da in diesem Themengebiet bisher nur selten mehrere Selbstkonzepte gleichzeitig untersucht werden, bedarf es zudem einer vergleichenden Untersuchung, um ein differenziertes Bild der Auswirkungen der unterschiedlichen, aber eng verbundenen Selbstkonzepte zeichnen zu können.

Um den Einfluss von Selbstkonzepten auf die Innovativität zu erklären und teils widersprüchliche Ergebnisse aufzulösen, muss vor allem untersucht werden, welche Konsequenzen die Selbstkonzepte für das Innovationsverhalten von Topmanagern haben. Denn bisher steht die Frage im Vordergrund, wie Topmanager Einfluss auf Mitarbeiter nehmen können, damit sich die Unternehmensinnovativität erhöht. Diesbezüglich kommen wertvolle Impulse aus der Topmanagementteamforschung, die sich zum Beispiel mit dem Umgang mit strategisch relevanten Informationen befasst. Tabelle 2-9 fasst die zentralen inhaltlichen Implikationen zusammen.

Tabelle 2-9: Zusammenfassung der inhaltlichen Implikationen der Literatursichtung (Studie 1)

	Merkmal der gesichteten Arbeiten	Implikation für diese Arbeit
1	Bisherige Forschungsarbeiten betonen den Einfluss von Selbstkonzepten auf die Unternehmensinnovativität, schließen jedoch medierende Prozesse dieser Zusammenhänge weitestgehend aus.	Empirische Forschungsarbeiten sollten stärker die verhaltensbezogenen Auswirkungen der Selbstkonzepte einbeziehen, um den Einfluss von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität zu erklären.
2	Bisherige Forschungsarbeiten widmen sich ausführlich einzelnen Selbstkonzepten, stellen jedoch nur selten den Einfluss von mehreren Selbstkonzepten vergleichend gegenüber.	Empirische Forschungsarbeiten sollten verschiedene Selbstkonzepte gleichzeitig untersuchen, um ein differenziertes Bild der Wirkungsbeziehungen zu erhalten.
3	Bisherige Forschungsarbeiten legen ihren Fokus darauf, wie Topmanager Mitarbeiter führen, um Innovationen zu generieren, vernachlässigen jedoch das innovative Verhalten der Topmanager selbst.	Empirische Forschungsarbeiten sollten sich verstärkt mit der Generierung von neuen Ideen, deren Verbreitung und Implementierung durch Topmanager als aktive Treiber von Innovationen befassen.

Aus *theoretischer* Sicht deutet sich an, dass die „Upper Echelons“-Theorie eine etablierte Grundlage für die Erklärung des Einflusses von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität darstellt. Nach diesem Ansatz können Topmanager organisationale Erfolgsgrößen maßgeblich beeinflussen, weshalb in Abschnitt 2.3 ausführlich auf die „Upper Echelons“-Theorie eingegangen wird. Zur Erklärung der Zusammenhänge wird allerdings primär auf die demografischen Merkmale von Topmanagern verwiesen. Die Integration mit weiteren theoretischen Ansätzen kann deshalb mehr Aufschluss über die zugrunde liegenden Wirkungsmechanismen geben. Dies trifft insbesondere auf bisher wenig untersuchte Phänomene wie das Innovationsverhalten von Topmanagern zu. Diesbezüglich kann die Topmanagementforschung auch von der Verwendung theoretischer Konzepte aus anderen Disziplinen profitieren. Des Weiteren berücksichtigen viele Arbeiten den Einfluss von moderierenden Variablen, die sich jedoch überwiegend auf Umweltfaktoren (z. B. die Wettbewerbsintensität) oder Unternehmensmerkmale (z. B. die Unternehmensgröße) beschränken, während topmanagementspezifische Moderatoren bisher vergleichsweise wenig Beachtung finden. Tabelle 2-10 fasst die Implikationen aus theoretisch-konzeptioneller Sicht zusammen.

Tabelle 2-10: Zusammenfassung der theoretisch-konzeptionellen Implikationen der Literatursichtung (Studie 1)

	Merkmal der gesichteten Arbeiten	Implikation für diese Arbeit
1	Bisherige Forschungsarbeiten verwenden primär die „Upper Echelons“-Theorie als theoretische Grundlage, um den Einfluss von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität zu erklären.	Empirische Forschungsarbeiten sollten sich nicht ausschließlich auf die „Upper Echelons“-Theorie beschränken, sondern theoretische Ansätze identifizieren, die ein tiefer gehendes Verständnis der komplexen Wirkungsbeziehungen ermöglichen.
2	Bisherige Forschungsarbeiten identifizieren zwar Zusammenhänge zwischen Topmanagereigenschaften und der Unternehmensinnovativität, vernachlässigen jedoch theoretische Erklärungsmechanismen.	Empirische Forschungsarbeiten sollten den intervenierenden Prozessen mehr Beachtung schenken, um die Verhaltensauswirkungen von Topmanagereigenschaften besser verständlich zu machen.
3	Bisherige Forschungsarbeiten berücksichtigen zwar in vielen Fällen moderierende Einflüsse der Unternehmensumwelt, vernachlässigen jedoch topmanagementspezifische Moderatoren.	Empirische Forschungsarbeiten sollten topmanagementspezifische Moderatoren berücksichtigen, um die Wirkungszusammenhänge im Topmanagementkontext tiefer zu ergünden.

Aus *methodischer* Sicht verwenden die Arbeiten sehr unterschiedliche Datengrundlagen sowohl in Bezug auf den regionalen als auch in Bezug auf den branchenspezifischen Kontext. Auffällig ist, dass sich die Verwendung dyadischer Daten noch nicht umfassend durchgesetzt zu haben scheint. Zwar nutzen vor allem die Arbeiten zum Einfluss des Führungsverhaltens von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität mehrere Informanten, jedoch beschränken sich viele Arbeiten auf Einschätzungen durch eine Informationsquelle (z. B. CEOs). Da durch das Heranziehen mehrerer Informanten die Gefahr von Ergebnisverzerrungen reduziert werden kann, sind verstärkt dyadische Untersuchungsdesigns anzustreben. Zudem beschränkt sich die Vielzahl der Arbeiten auf Querschnittsbetrachtungen der relevanten Zusammenhänge.

Allerdings eignen sich Längsschnittuntersuchungen besser, um Aussagen über kausale Zusammenhänge treffen zu können. Außerdem werden die Untersuchungsmodelle bisher primär mittels der Regressionsanalyse überprüft, während für die Untersuchung komplexer, mehrstufiger Modelle kausalanalytische Verfahren (z. B. Strukturgleichungsmodelle) vorzuziehen sind. Die methodischen Implikationen sind Tabelle 2-11 zu entnehmen.

Tabelle 2-11: Zusammenfassung der methodischen Implikationen der Literatursichtung (Studie 1)

	Merkmal der gesichteten Arbeiten	Implikation für diese Arbeit
1	Bisherige Forschungsarbeiten ziehen für die Untersuchung des Führungsverhaltens oft dyadische Daten heran, nutzen jedoch im Zusammenhang mit den Selbstkonzepten häufig nur eine Informationsquelle.	Empirische Forschungsarbeiten sollten mehrere Informanten für die Untersuchung der Selbstkonzepte, des Verhaltens und der Unternehmensinnovativität nutzen, um Ergebnisverzerrungen zu vermeiden.
2	Bisherige Forschungsarbeiten betrachten die Zusammenhänge oft zu einem bestimmten Zeitpunkt und vernachlässigen dadurch, dass sich bestimmte Effekte erst im Zeitverlauf einstellen.	Empirische Forschungsarbeiten sollten die relevanten Zusammenhänge in Längsschnittstudien untersuchen, um mehr Vertrauen in die Kausalität der Beziehungen zu gewinnen.
3	Bisherige Forschungsarbeiten verwenden überwiegend die Regressionsanalyse, um den Einfluss einer oder mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable zu untersuchen.	Empirische Forschungsarbeiten sollten verstärkt die Kausalanalyse nutzen, um die komplexen, mehrstufigen Zusammenhänge in diesem Forschungsgebiet analysieren zu können.

Die gesammelten Erkenntnisse lassen sich auch in Bezug auf die ersten beiden Forschungsfragen beurteilen (vgl. Abschnitt 1.3). Anhand der Bestandsaufnahme der Literatur kann konstatiert werden, dass sich die Forschung bisher zwar Selbstkonzepten gewidmet hat, aber nicht auf die Frage eingegangen ist, wie sich diese persönlichen Eigenschaften von Topmanagern auf ihr Innovationsverhalten auswirken (vgl. Forschungsfrage 1). Weiterhin lässt sich festhalten, dass die unmittelbare Einwirkung von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität über ihr Innovationsverhalten bisher nur unzureichend untersucht wurde (vgl. Forschungsfrage 2). Obwohl sich eine Vielzahl von Studien mit dem Einfluss von Topmanagern auf die Innovativität befasst, konzentrieren sich diese Arbeiten vorrangig auf mittelbare Einflussmöglichkeiten wie zum Beispiel über ihr Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitern.

2.3 Theoretische Grundlagen

In diesem Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen erarbeitet, auf denen das erste Untersuchungsmodell aufbaut (vgl. Kapitel 5). Die theoretische Fundierung von wissenschaftlichen Arbeiten ist von elementarer Bedeutung (Colquitt/Zapata-Phelan 2007). Obwohl Theorien als „currency of our scholarly realm“ gelten (Corley/Gioia 2011, S. 12), wird der Theoriebegriff sehr unterschiedlich interpretiert (Sutton/Staw 1995). Nach einem etablierten Begriffsverständnis sind Theorien gesetzesgleiche, generalisierbare Annahmen über den Zusammenhang von

unabhängigen und abhängigen Variablen, die einen möglichst hohen Varianzanteil der untersuchten Phänomene zu erklären versuchen (Bacharach 1989; Colquitt/Zapata-Phelan 2007). DiMaggio (1995) unterscheidet davon Ansätze, nach denen Theorien einen komplexen, von Bekanntem abweichenden und paradoxen Charakter oder einen narrativen Charakter haben.

Um ein einheitliches Begriffsverständnis zu erzielen, bemüht die Wissenschaft mit der Falsifizierbarkeit und der Nützlichkeit zwei Kriterien, die eine Theorie erfüllen muss (Bacharach 1989). Demnach müssen Theorien nicht nur empirisch überprüfbar bzw. widerlegbar sein, sondern auch eine Erklärungs- bzw. Prognosekraft besitzen. Dies ist gewährleistet, wenn die relevanten Variablen identifiziert sowie ihre Beziehungen spezifiziert und begründet sind. Wenn zudem die Grenzen der Generalisierbarkeit klar definiert sind, gilt eine Theorie als vollständig (Whetten 1989). Verglichen mit den Theorieelementen, welche die Variablen und ihre Zusammenhänge beschreiben, wird dem begründenden Element die größte Bedeutung beigemessen (Bacharach 1989; Sutton/Staw 1995; Whetten 1989).

Durch dieses begründende Element unterscheidet sich eine Theorie von einer Hypothese, die keine Argumente, sondern präzise Aussagen über die konkreten zu erwartenden Zusammenhänge zwischen den relevanten Variablen beinhaltet (Sutton/Staw 1995). Im Sinne einer „deduktiven Methodik der Nachprüfung“ (Popper 2005, S. 6) dienen Theorien als Grundlage der Formulierung von Hypothesen, da sich aus allgemeingültigen theoretischen Aussagen spezifische Sätze deduzieren lassen. Hypothesen sind demnach integraler Bestandteil von Theorien und der Ausgangspunkt, nicht das Ergebnis, von empirischen Untersuchungen (Bortz/Döring 2002). Nach diesem Verständnis besteht die Aufgabe der Wissenschaft in der Überprüfung, „inwieweit sich die aus Theorien [...] abgeleiteten Hypothesen in der Realität bewähren“ (Bortz/Döring 2002, S. 34).

Zusammenfassend hat eine Theorie gesetzesgleichen Charakter und ermöglicht die Beschreibung, Erklärung und Vorhersage von Zusammenhängen unter der Voraussetzung, dass ihr Geltungsbereich eindeutig und vollständig definiert ist (Bortz/Döring 2002). Durch den Anspruch der Vollständigkeit kann sich jedoch die Komplexität einer Theorie erhöhen. Damit eine Theorie wissenschaftliche Nützlichkeit und praktische Anwendbarkeit vereint (van de Ven 1989), muss ein Gleichgewicht bezüglich Vollständigkeit, Klarheit und Genauigkeit gefunden werden (Sutton/Staw 1995; Whetten 1989). Dann liefert eine Theorie einen wissenschaftlichen Mehrwert, indem sie Gedanken und Forschungsfragen strukturiert, zu kohärenten Argumentationen führt und die Prognostizierbarkeit von Ereignissen verbessert (Hambrick 2007a).

2.3.1 Grundlagen der „Upper Echelons“-Theorie

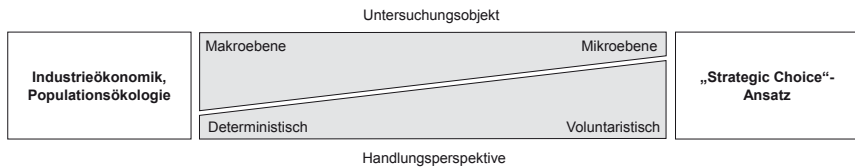
Die „Upper Echelons“-Theorie (Hambrick/Mason 1984) wird in dieser Arbeit als allgemeines theoretisches Fundament für die Untersuchung des Einflusses von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität genutzt. Die Relevanz dieser Theorie – in einem weiter gefassten Begriffsverständnis auch „Strategic Leadership“-Theorie (Finkelstein/Hambrick 1996) – für die Untersuchung von Topmanagementphänomenen und der strategischen Führung wird durch Zitationsstatistiken untermauert. Diesen Statistiken zufolge gehört die „Upper Echelons“-Theorie zu den einflussreichsten Theorien in den international führenden Management-Zeitschriften, die sich mit Topmanagern und strategischer Führung befassen (z. B. das *Academy of Management Journal* und das *Strategic Management Journal*) (Colquitt/Zapata-Phelan 2007). Zunächst wird auf die Grundlagen der Theorie eingegangen, bevor eine kritische Würdigung erfolgt.

Organisationstheoretische Ansätze lassen sich gemäß Astley und van de Ven (1983) nach ihrer Untersuchungsebene und Handlungsperspektive unterscheiden (vgl. Abbildung 2-5). Deterministische Perspektiven, wie populationsökologische (Hannan/Freeman 1977) oder institutionalistische (DiMaggio/Powell 1983) Ansätze, betrachten Unternehmen auf einer Makroebene. Die Umweltbedingungen von Unternehmen gelten dabei als bestimmende Faktoren, die über die Strukturen und das Fortbestehen von Unternehmen entscheiden (Astley/van de Ven 1983). Die Populationsökologie nimmt an, dass interne und externe Trägheitsfaktoren die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen hemmen und nur diejenigen überleben, die gut an die Umwelt angepasst sind (Hannan/Freeman 1977). Nach institutionalistischen Ansätzen (DiMaggio/Powell 1983) bestimmen auch Umweltfaktoren die Strukturen von Unternehmen, die gezwungen sind, sich den institutionalisierten Konventionen ihres Umfeldes anzupassen. In Bezug auf industrieökonomische Erklärungen des unternehmerischen Handelns (Bain 1968; Mason 1939), die sich auf wirtschaftliche und technologische Rahmenbedingungen des industriellen Umfeldes stützen, kommentiert Porter (1981, S. 611), dass „[c]onduct merely reflected the environment“.

Entgegen den bis dahin dominierenden deterministischen Ansätzen lenkt Child (1972) mit dem „Strategic Choice“-Ansatz den Fokus wieder auf die strategischen Handlungsmöglichkeiten von einzelnen Unternehmen und ihren Entscheidungsträgern. Child (1972, S. 2) bemängelt vor allem das Versäumnis deterministischer Ansätze „[...] to give due attention to the agency of choice by whoever have the power to direct the organization“. Stattdessen vertritt Child (1972) ein voluntaristisches Verständnis, nach dem die Entscheidungsträger in Unternehmen aus einer proaktiven Rolle heraus die Strategien und die organisationalen Strukturen maßgeblich beeinflussen können. Während solche unternehmerischen Entscheidungsmöglichkeiten in den deterministischen Ansätzen, wie beispielsweise der Populationsökologie, ursprünglich keine Rolle spielen, schenken Vertreter dieser Ansätze inzwischen menschlichen Entscheidungen, Präferenzen und Dispositionen eine größere Beachtung (Hambrick 2005). Seinerzeit bedeutete der

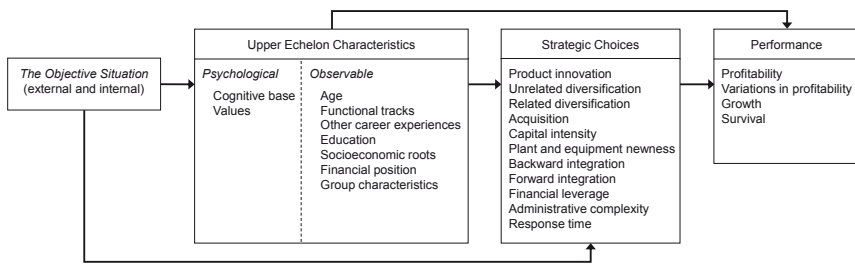
„Strategic Choice“-Ansatz (Child 1972) jedoch eine radikale Neuorientierung in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den Einflussmöglichkeiten wichtiger Entscheidungsträger und kann deshalb als Meilenstein für die Topmanagementforschung und die Entstehung der „Upper Echelons“-Theorie (Hambrick/Mason 1984) angesehen werden.

Abbildung 2-5: Gegenüberstellung organisationstheoretischer Ansätze (in Anlehnung an Astley/van de Ven 1983, S. 247)



Nach Hambrick und Masons (1984) Grundmodell stellen die strategischen Entscheidungen wie zum Beispiel über Produktinnovationen, organisationale Strukturen und Kapitalstrukturen zentrale Erklärungsvariablen für den Unternehmenserfolg dar (vgl. Abbildung 2-6). In diesem Zusammenhang rückt die „Upper Echelons“-Theorie die Topmanager als „dominante Koalition“ in den Mittelpunkt, der ein maßgeblicher Einfluss auf die strategischen Entscheidungen des Unternehmens und somit den Unternehmenserfolg zugesprochen werden (Hambrick/Mason 1984, S. 193). Zur Erklärung dieses Einflusses werden primär die individuellen Eigenschaften von Topmanagern (z. B. ihre persönlichen Werte, Alter und Berufserfahrung) herangezogen, die ihr Entscheidungsverhalten fundamental prägen (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009; Hambrick/Mason 1984). Mit der Formulierung dieser in Abbildung 2-6 zusammengefassten Wirkungsbeziehungen treten Hambrick und Mason (1984) früheren Arbeiten entgegen, nach denen der Unternehmenserfolg hauptsächlich von externen Faktoren jenseits des Einflusses von Topmanagern abhängt (z. B. Lieberman/O'Connor 1972).

Abbildung 2-6: Grundmodell der „Upper Echelons“-Theorie (Hambrick/Mason 1984, S. 198)



Ausgangspunkt für das Verständnis der postulierten Zusammenhänge ist die Entscheidungssituation, in der Topmanager mit einer großen Menge mehrdeutiger, komplexer Informationen konfrontiert werden (Hambrick 1989). Um die Komplexität zu reduzieren, Unsicherheiten abzubauen und die Entscheidungssituation zu vereinfachen, greifen Topmanager verstärkt auf ihren individuellen Wissens- und Erfahrungsschatz sowie ihre persönlichen Werte und Präferenzen zurück (Hambrick 2007b; Hambrick/Mason 1984). Durch diesen Prozess fließt ein hoher Grad an Subjektivität in die Entscheidungsfindung ein und bedeutet im Umkehrschluss, dass Topmanager strategische Entscheidungen nur bedingt rational treffen (Nadkarni/Barr 2008).

Dass Topmanager nur bedingt rational entscheiden, geht auf die Überlegungen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (engl.: Behavioral Decision Theory) zurück (Cyert/March 1963; March/Simon 1958). Gemäß diesem theoretischen Ansatz erfordert die Untersuchung weitreichender Unternehmensentscheidungen ein genaues Verständnis der beteiligten menschlichen Akteure und ihrer individuellen Verhaltenstendenzen und Präferenzen, die sie in die Entscheidungssituation einbringen (Cyert/March 1963). Dadurch unterscheidet sich dieser verhaltensbezogene Ansatz von ökonomischen Modellen, in denen Unternehmen als einheitliche Akteure betrachtet werden, die rein rationale Entscheidungen treffen (Argote/Greve 2007).

Die Komplexität strategischer Entscheidungssituationen limitiert jedoch die Informationsverarbeitungskapazität von Entscheidungsträgern. Diese müssen dynamische Umweltentwicklungen und ihre Bedeutung für das Unternehmen abschätzen und basierend auf widersprüchlichen bzw. unvollständigen Informationen und konkurrierenden Zielen Entscheidungsalternativen formulieren und bewerten (Geletkanycz/Hambrick 1997). Als Reaktion darauf nutzen Entscheidungsträger nach March und Simon (1958, S. 169) Vereinfachungsmechanismen oder „[...] simplified models that capture the main features of a problem without capturing all its complexities“. Entgegen einer Suche nach einer optimalen Lösung durch rationale Abwägung aller Alternativen führt das Entscheidungsverhalten unter begrenzter Rationalität (engl.: bounded rationality) zur Auswahl einer Alternative, die ein Ergebnis erwarten lässt, das die Ansprüche und Ziele des Entscheidungsträgers befriedigt (Cyert/March 1963; March/Simon 1958).

Auf diesem Verständnis aufbauend postuliert die „Upper Echelons“-Theorie, dass Informationen im Rahmen der strategischen Entscheidungsfindung einen dreistufigen Filterprozess durchlaufen, in dem die Informationsmenge und -vielfalt reduziert werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird (Hambrick/Mason 1984). Die drei Stufen der Informationsfilterung beinhalten

- das begrenzte Sichtfeld,
- die selektive Wahrnehmung und
- die Interpretation.

Die erste Stufe des Filterprozesses bezieht sich auf das *begrenzte Sichtfeld* und die Frage, welche und wie viele Quellen Topmanager überhaupt als Informationsgrundlage heranziehen. Vor dem Hintergrund der Informationsüberflutung in komplexen Entscheidungssituationen wird angenommen, dass Topmanager sich häufig auf ihnen vertraute Informationskanäle verlassen, die sowohl interne als auch externe Quellen umfassen (Cyert/March 1963). Zudem stehen Topmanagern sowohl formelle als auch informelle Informationskanäle zur Verfügung (Arendt/Priem/Ndofor 2005; Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009). Allerdings wird angenommen, dass in Folge der Komplexitätsreduzierung bereits das Sichtfeld von Topmanagern Einschränkungen unterliegt, so dass nicht alle verfügbaren Informationen in die nächste Stufe des Filterprozesses einfließen (Hambrick/Mason 1984).

In der zweiten Stufe erfolgt eine *selektive Wahrnehmung* der Informationen. Nicht alle im Sichtfeld von Topmanagern liegenden Informationen werden gleichermaßen verarbeitet. Vielmehr nehmen Topmanager nur einen bestimmten Ausschnitt des Sichtfeldes wahr (Hambrick/Mason 1984). Diese selektive Wahrnehmung von Informationen ist zum einen abhängig von der Einschätzung der Informationsquelle durch die Topmanager. Zum anderen bestimmen das Verständnis und das Interesse der Topmanager für den der Entscheidung zugrunde liegenden Sachverhalt diesen Prozess (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009). In der Konsequenz verengt sich der Informationsfilter in dieser zweiten Stufe weiter.

In der dritten und letzten Stufe, der *Interpretation*, geben Topmanager den Informationen – in welcher Form sie auch vorliegen – Sinn und Bedeutung (Hambrick 2007b). Topmanager tragen besondere Verantwortung dafür, dass die gefilterten Informationen in für die Entscheidungssituation relevantes Wissen und Kenntnisse transformiert werden (Daft/Weick 1984). Auf ihrer Interpretation basieren vor allem die Einschätzung von Umweltentwicklungen als Chancen bzw. Risiken sowie die Bewertung alternativer Handlungsstrategien (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009; Nadkarni/Herrmann 2010). Daraus folgt der Schluss, dass strategischen Entscheidungen nicht ein tatsächliches Abbild der Realität zugrunde liegt, sondern dass die von Topmanagern selektiv wahrgenommenen und in einem mehrstufigen Prozess gefilterten Informationen im Sinne einer „konstruierten Realität“ die eigentliche Entscheidungsgrundlage darstellen (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009).

Hambrick und Mason (1984) fahren fort, dass dieser mehrstufige Filterprozess, der in der Bildung einer „konstruierten Realität“ mündet, entscheidend geprägt ist von den persönlichen Eigenschaften der Topmanager. Ein besonderer Einfluss wird dem Erfahrungsschatz, den Werten und den Präferenzen attestiert (Hambrick 2007b; Hambrick/Mason 1984). Die Annahme, dass „[b]iases, blinders, egos, aptitudes, experiences, fatigue, and other human factors greatly affects what happens to companies“ (Hambrick, 1989, S. 5), geht dabei auf die Ursprünge der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zurück (Cyert/March 1963; March/Simon 1958).

Aufgrund der schwierigen Erfassbarkeit von tiefliegenden persönlichen Merkmalen und psychologischen Eigenschaften wird in der „Upper Echelons“-Theorie die Verwendung beobachtbarer Variablen als Indikatoren vorgeschlagen (Hambrick 2007b; Hambrick/Mason 1984). Während diese Annahme inzwischen in der Kritik steht (vgl. Abschnitt 2.3.2), hat die ersatzweise Untersuchung demografischer Merkmale (z. B. Alter, Berufserfahrung und funktionaler Hintergrund) zur Erklärung strategischer Entscheidungen und organisationaler Erfolgsgrößen die Topmanagementforschung über weite Strecken dominiert (Cannella/Monroe 1997). Ungeachtet der Debatte um die Verwendung und Messung geeigneter Topmanagereigenschaften weisen die Erkenntnisse empirischer Arbeiten darauf hin, dass die Topmanager im Sinne der „Upper Echelons“-Theorie eine wichtige Rolle für die strategischen Entscheidungen und den Unternehmenserfolg einnehmen (Boal/Hooijberg 2000).

In der Kontroverse um die Bedeutung von Topmanagern für den Unternehmenserfolg hat sich ein erweitertes Verständnis der „Upper Echelons“-Theorie als sinnvoll erwiesen. Dieses Verständnis bezieht die Rahmenbedingungen, unter denen Topmanager agieren, in die Untersuchung ein und zeichnet so ein differenziertes Bild des Einflusses von Topmanagern auf den Unternehmenserfolg. Die widersprüchlichen Aussagen über den Einfluss von Topmanagern, der in der „Upper Echelons“-Theorie postuliert, aber in anderen Studien nicht bestätigt wird (z. B. Lieberman/O'Connor 1972), kann auf die unzureichende Berücksichtigung solcher Rahmenbedingungen zurückzuführen sein. Durch den integrativen Charakter ermöglicht das erweiterte Verständnis eine Annäherung der deterministischen populationsökologischen (Hannan/Freeman 1977) und institutionalistischen Ansätze (DiMaggio/Powell 1983) an den voluntaristisch geprägten Ansatz der „Upper Echelons“-Theorie (Hambrick 2007b). Nach diesem erweiterten Verständnis entwickelt sich die Forschung weg von der Frage, ob Topmanager einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, hin zu der Untersuchung, in welcher Form und unter welchen Rahmenbedingungen sie Einfluss nehmen können (Boal/Hooijberg 2000). Im Vordergrund des wissenschaftlichen Interesses stehen insbesondere Rahmenbedingungen, die sich auf den Handlungsspielraum von Topmanagern und die speziellen Anforderungen ihrer Tätigkeit beziehen (Hambrick 2007b).

Die Einführung des Konzeptes des Handlungsspielraums von Topmanagern (engl.: managerial discretion) geht auf Hambrick und Finkelstein (1987) zurück und erfolgt nur wenige Jahre nach dem Erscheinen des wegweisenden Beitrages von Hambrick und Mason (1984). Damit adressiert die Topmanagementforschung die deterministischen Auffassungen, dass externe Faktoren bzw. institutionalisierte Zwänge den Unternehmenserfolg bestimmen, und argumentiert, dass der Einfluss von Topmanagern auf den Unternehmenserfolg abhängig ist von ihrem Handlungsspielraum (Hambrick/Finkelstein 1987). Das Ausmaß des Handlungsspielraums ergibt sich aus einem Zusammenspiel von Umweltbedingungen (z. B. Industriestrukturen), organisationalen

Faktoren (z. B. Ressourcenverfügbarkeit) sowie den Eigenschaften der Topmanager selbst (z. B. Toleranz von Unsicherheit) (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009). In Entscheidungssituationen, in denen zum Beispiel in großem Maße Ressourcen zur Verfügung und mehrere Alternativen zur Auswahl stehen, besteht ein hoher Handlungsspielraum, der den Topmanagereinfluss auf den Unternehmenserfolg verstärkt (Hambrick 2007b). Ist der Handlungsspielraum von Topmanagern dagegen eingeschränkt, reduzieren sich die Auswirkungen ihrer Eigenschaften und Handlungen auf organisationale Erfolgsgrößen entscheidend (Hambrick 2007b).

Die zweite wesentliche Erweiterung der „Upper Echelons“-Theorie liegt in der Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen an Topmanager, die mit ihrer Tätigkeit verbunden sind. Unter diesen Anforderungen ist das Ausmaß zu verstehen, zu dem Topmanager ihre Tätigkeit als besonders herausfordernd empfinden (Hambrick/Finkelstein/Mooney 2005). Analog dem Konzept des Handlungsspielraums können die Anforderungen aus verschiedenen Quellen wie zum Beispiel der Komplexität des Umfeldes, den Erwartungen der Unternehmenseigentümer und den individuellen Leistungsansprüchen der Topmanager entstehen (Hambrick/Finkelstein/Mooney 2005). Zwar gehen mit großem Handlungsspielraum auch häufig hohe Anforderungen einher, jedoch ist nicht jede durch einen großen Handlungsspielraum gekennzeichnete Situation (z. B. im Fall eines passiv agierenden Aufsichtsgremiums) mit höheren Anforderungen an Topmanager verbunden (Hambrick 2007b; Hambrick/Finkelstein/Mooney 2005). Da sich das Tätigkeitsumfeld von Topmanagern erheblich von dem anderer Unternehmensangehöriger unterscheidet, verspricht die Berücksichtigung der speziellen Anforderungen an Topmanager präzisere Rückschlüsse auf ihre Entscheidungen und ihren Einfluss auf den Unternehmenserfolg (Hambrick/Finkelstein/Mooney 2005). Es wird angenommen, dass sich unter höheren Anforderungen die Topmanagereigenschaften stärker in den strategischen Entscheidungen widerspiegeln und Topmanager zu extremeren strategischen Verhaltensweisen tendieren (Hambrick 2007b; Hambrick/Finkelstein/Mooney 2005).

Während die „Upper Echelons“-Theorie in ihrer ursprünglichen Form eine Abkehr von den Ansätzen bedeutet, die sich auf externe und institutionelle Erklärungsfaktoren des Unternehmenserfolgs fokussieren, werden nach dem erweiterten Verständnis derartige Kontextfaktoren explizit mit in die Betrachtung eingeschlossen. Als besonders vielversprechend gilt die gleichzeitige Untersuchung mehrerer, aus unterschiedlichen Quellen stammender Kontextfaktoren, die sich auf die Zusammenhänge zwischen den Topmanagereigenschaften, den strategischen Entscheidungen und dem Unternehmenserfolg auswirken (Boal/Hooijberg 2000; Hambrick/Finkelstein/Mooney 2005). Auch wenn sich dadurch die Aussagekraft der in der „Upper Echelons“-Theorie postulierten Zusammenhänge erhöht (Hambrick 2007b), ist die Theorie auch kritischen Stimmen ausgesetzt, worauf im Folgenden näher eingegangen wird.

2.3.2 Kritische Würdigung der „Upper Echelons“-Theorie

Obwohl durch die Erweiterungen der „Upper Echelons“-Theorie der Weg für ein ganzheitlicheres Verständnis des Einflusses von Topmanagern auf organisationale Erfolgsgrößen geebnet wird, weist dieser theoretische Ansatz auch Schwächen auf. Im Rahmen einer kritischen Auseinandersetzung können drei zentrale Kritikpunkte unterschieden werden.

Der *erste* Kritikpunkt betrifft die teils verschwimmenden Untersuchungsebenen der „Upper Echelons“-Theorie. Die Identifikation einer fokalen Untersuchungseinheit (z. B. Individuen, Gruppen, oder Organisationen), für die verallgemeinerbare Aussagen getroffen werden sollen, ist ein kritischer Aspekt der Theoriebildung (Hitt et al. 2007). Die „Upper Echelons“-Theorie zieht sowohl eine individuelle Topmanager-, eine Topmanagementteam- als auch eine Unternehmensperspektive zur Erklärung der strategischen Entscheidungen und des Unternehmenserfolgs heran (Hitt et al. 2007). Während diese überwiegend als organisationale Phänomene aufgefasst werden (Carpenter/Geletkanycz/Sanders 2004; Hambrick/Mason 1984), verläuft der Prozess der Informationsfilterung dagegen auf individueller Ebene und mündet in einer „konstruierten Realität“ des Topmanagers als Individuum. Daher ist die Untersuchung des individuellen Topmanagerverhaltens als dem Unternehmenserfolg vorgelagerte Größe im Rahmen der „Upper Echelons“-Theorie zielführend (Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009). Viele Arbeiten beschränken sich jedoch auf die organisationale Ebene und „[...] ignore the possible role that individual managers may play in shaping these outcomes“ (Betrand/Schoar 2003, S. 1170).

Ähnlicher Klärungsbedarf besteht in Bezug auf die Ebene, auf der die Einflussfaktoren der strategischen Entscheidungen untersucht werden. Hambrick und Mason (1984, S. 196) befürworten eine Analyse von Merkmalen des Topmanagementteams und begründen, dass die „[...] study of an entire team increases the potential strength of the theory to predict, because the chief executive shares tasks and, to some extent, power with other team members“. Auch wenn dieses Vorgehen zum Verständnis gruppendynamischer Phänomene beitragen kann, bestehen dabei zwei Probleme. Einerseits führt die uneinheitliche Verwendung des Topmanagerbegriffs zu einer Unklarheit bezüglich der Mitglieder eines Topmanagementteams (vgl. Abschnitt 2.1.1). Die Begriffsverständnisse reichen von eng gefassten Definitionen um den Vorstandsvorsitzenden und Geschäftsführer bis hin zum Einschluss aller Mitglieder des Aufsichtsgremiums (Finkelstein/Hambrick 1996). Andererseits geht der zugrunde liegende Prozess der Informationsaufnahme, -wahrnehmung und -interpretation von begrenzt rational handelnden Individuen aus (Hambrick/Mason 1984). Deshalb kann das Grundmodell der „Upper Echelons“-Theorie nicht ohne Weiteres auf die Team-Ebene übertragen werden (Cannella/Holcomb 2005). Dennoch bewegen sich viele Arbeiten durch Aggregation individueller Merkmale auf der Team-Ebene, wodurch wertvolle Erkenntnisse über die Verhaltensauswirkungen von individuellen Unterschieden zwischen Topmanagern verloren gehen (Jensen/Zajac 2004; Peterson et al. 2003).

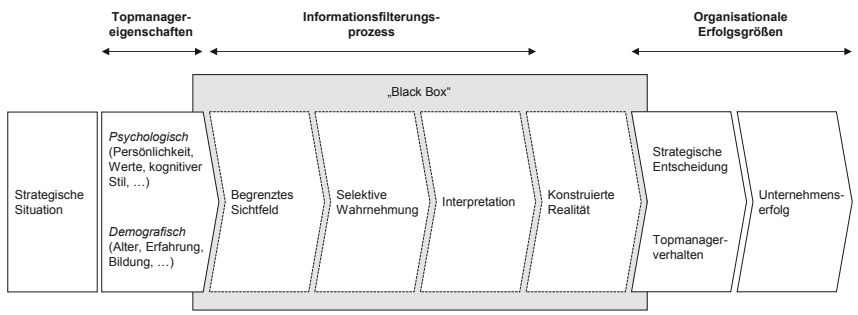
Der *zweite* Kritikpunkt konzentriert sich auf die Verwendung demografischer Variablen als Indikatoren für die persönlichen Eigenschaften von Topmanagern. Potenzielle Schwächen dieser Vorgehensweise werden bereits von Hambrick und Mason (1984) eingeräumt, obwohl sie gleichzeitig für die Verwendung demografischer Merkmale plädieren. Das Heranziehen von Alter, Berufserfahrung, oder funktionalem Hintergrund hängt einerseits mit der Schwierigkeit der Erfassung sensibler persönlichkeitsbezogener Informationen, andererseits mit der äußerst limitierten zeitlichen Verfügbarkeit von Topmanagern für wissenschaftliche Studien zusammen (Hambrick 2007b). Obwohl die Verwendung demografischer Merkmale deshalb die Topmanagementforschung über weite Strecke dominiert hat, besteht ein dringender Bedarf, sich stärker den tiefer liegenden psychologischen Eigenschaften von Topmanagern zuzuwenden, die in der „Upper Echelons“-Theorie ursprünglich als diejenigen verstanden werden, die das Verhalten prägen (Carpenter/Geletkanycz/Sanders 2004; Priem/Lyon/Dess 1999).

Die Problematik der Nutzung demografischer Merkmale als Substitute komplexer psychologischer Eigenschaften erklärt sich mit ihrer mangelnden Validität (Priem/Lyon/Dess 1999). Zwar ist die Zuverlässigkeit der Messung demografischer Merkmale aufgrund ihrer Beobachtbarkeit und einfachen Erfassbarkeit hoch, jedoch stellen sie nur sehr ungenaue Indikatoren für die Werte, Persönlichkeit oder kognitiven Schemata dar (Markóczy 1997). Die Erklärung eines bestimmten Verhaltens anhand der Berufserfahrung des Topmanagers kann zum Beispiel auf Durchsetzungsstärke, Anpassungsfähigkeit, Abstraktionsvermögen oder Selbstbewusstsein zurückzuführen sein, ohne dass Rückschlüsse darüber möglich sind, welche dieser Eigenschaften tatsächlich verantwortlich für den identifizierten Zusammenhang ist. Außerdem lassen demografiebasierte Studien konkrete und praktikable Handlungsempfehlungen vermissen und werden als „[...] characterized by weak or uninterpretable findings, unexplained phenomena, and unusable prescriptions“ kritisiert (Priem/Lyon/Dess 1999, S. 938). Die jüngere Topmanagementforschung widmet sich daher inzwischen intensiver den persönlichen und psychologischen Eigenschaften von Topmanagern und trägt so zu eindeutigeren und besser interpretierbaren Erkenntnissen bei (z. B. Gerstner et al. 2013; Simsek/Heavey/Veiga 2010; Tang/Li/Yang 2012).

Der *dritte* Kritikpunkt betrifft die Vernachlässigung von zugrunde liegenden Wirkungsmechanismen und hängt eng mit der verbreiteten Verwendung demografischer Merkmale zusammen. Die Verwendung von demografischen Merkmalen basiert auf der Kongruenzannahme, dass diese Merkmale die nicht erfassten intervenierenden psychologischen Prozesse valide abbilden, und sich damit Erfolgsauswirkungen erklären lassen (Lawrence 1997). Allerdings führt diese Annahme die Topmanagementforschung in eine „Black Box“ (vgl. Abbildung 2-7), weil die tatsächlichen Wirkungsmechanismen im Verborgenen bleiben. Dieses Vorgehen lässt deshalb keine Rückschlüsse zu, wie bzw. warum sich bestimmte Eigenschaften von Topmanagern auf ihre Entscheidungen und ihr Verhalten auswirken (Hambrick 2007b).

In ihrem Grundmodell führen Hambrick und Mason (1984) die Informationsfilterung als intervenierenden Prozess an. Allerdings unterliegt die Aufnahme, Wahrnehmung und Interpretation von Informationen primär den persönlichen Eigenschaften von Topmanagern und kann deshalb nur bedingt durch demografische Merkmale abgebildet werden (Nadkarni/Herrmann 2010). Zudem geht aus den Ausführungen von Hambrick und Mason (1984) nicht eindeutig hervor, welche verhaltensbezogenen Konsequenzen die konstruierte Realität von Topmanagern, die aus der Informationsfilterung resultiert, nach sich zieht. Deshalb wird der „Upper Echelons“-Theorie unterstellt, die Vorhersage von Zusammenhängen über die Erklärung eben dieser zu stellen (Priem/Lyon/Dess 1999). Trotz der diversen Kritikpunkte leistet die „Upper Echelons“-Theorie für die Topmanagementforschung allgemein und speziell für diese Arbeit einen Mehrwert.

Abbildung 2-7: „Black Box“-Problematik der „Upper Echelons“-Theorie (in Anlehnung an Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009; Hambrick/Mason 1984)



2.3.3 Zusammenfassende Beurteilung der „Upper Echelons“-Theorie

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, hat die „Upper Echelons“-Theorie einen prägenden Einfluss auf die Entwicklung der Topmanagementforschung genommen. Der Erkenntnisbeitrag für diese Arbeit lässt sich an drei Aspekten festhalten.

Erstens liefert die „Upper Echelons“-Theorie einen wichtigen Beitrag, indem sie die Topmanager wieder stärker in den Fokus der Untersuchung von strategischen Entscheidungen und organisationalen Erfolgsgrößen rückt. Ausgehend von diesem theoretischen Impuls wird die Bedeutung von Topmanagern mittlerweile anerkannt und teilweise sogar überzogen dargestellt, wenn zum Beispiel von „Superstar CEOs“ die Rede ist (Khurana 2002). Eine solche Überhöhung der Entscheidungsträger ist jedoch nicht im Sinne der „Upper Echelons“-Theorie, die explizit die Limitationen von Topmanagern bei der Informationsverarbeitung betont (Hambrick 1989).

Grundsätzlich bildet die Rückbesinnung auf die Bedeutung von Topmanagern für den Unternehmenserfolg ein wichtiges theoretisches Fundament für die Untersuchung des Top-down-Einflusses von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität.

Zweitens hebt die „Upper Echelons“-Theorie die Bedeutung der persönlichen Eigenschaften von Topmanagern für strategische Entscheidungen und das Verhalten von Topmanagern hervor. Während viele Studien auf demografische Merkmale zurückgreifen, wird explizit auf die besondere Relevanz der persönlichen Eigenschaften in strategischen Entscheidungssituationen hingewiesen. Dadurch wird eine theoretisch fundierte Untersuchung des Einflusses der Selbstkonzepte von Topmanagern auf ihr Innovationsverhalten ermöglicht, die gleichzeitig eine Berücksichtigung der zugrunde liegenden Wirkungsbeziehungen einschließt.

Drittens spannt die „Upper Echelons“-Theorie nach ihrem erweiterten Verständnis einen konzeptionellen Rahmen um das Zusammenwirken der persönlichen Eigenschaften von Topmanagern und bestimmten Kontextfaktoren. Im Vordergrund stehen dabei Faktoren, die sich dem Handlungsspielraum von Topmanagern bzw. den mit ihrer Tätigkeit verbundenen spezifischen Anforderungen zuordnen lassen. Die Berücksichtigung derartiger Kontextfaktoren ist ein zentraler Gegenstand dieser Arbeit und trägt entscheidend zu einem ganzheitlichen Verständnis des Einflusses von Topmanagern auf die Unternehmensinnovativität bei. Tabelle 2-12 beinhaltet eine Zusammenfassung der für diesen theoretischen Ansatz richtungsweisenden Veröffentlichungen, dessen grundlegende Annahmen und Aussagen sowie zentrale Kritikpunkte.

Tabelle 2-12: Die „Upper Echelons“-Theorie im Überblick

„Upper Echelons“-Theorie	
Zentrale Arbeiten	Carpenter/Geletkanycz/Sanders 2004; Finkelstein/Hambrick/Cannella 2009; Hambrick 2007b; Hambrick/Finkelstein 1987; Hambrick/Finkelstein/Mooney 2005; Hambrick/Mason 1984
Wurzeln der Theorie	Strategisches Management
Untersuchungsebene	Individuelle, Team- und organisationale Ebene
Zentrale Annahmen	Die Entscheidungen und Handlungen von Topmanagern erfolgen unter begrenzter Rationalität und bestimmen den Unternehmenserfolg.
Zentrale Aussagen	1. Topmanagereigenschaften beeinflussen organisationale Erfolgsgrößen. 2. Strategische Entscheidungen sind geprägt durch die persönlichen und psychologischen Eigenschaften von Topmanagern. 3. Demografische Merkmale eignen sich als Indikatoren für die persönlichen und psychologischen Eigenschaften.
Kritik	1. Mangelnde Klarheit bezüglich der Untersuchungsebenen. 2. Fokussierung auf demografische Merkmale. 3. Vernachlässigung der zugrunde liegenden psychologischen Prozesse.
Erkenntnisbeitrag für diese Arbeit	Um das Innovationsverhalten von Topmanagern und ihren Einfluss auf die Unternehmensinnovativität erklären zu können, müssen die Selbstkonzepte von Topmanagern berücksichtigt werden.

Top-down- und Bottom-up-Ansätze im
Innovationsmanagement
Managerverhalten und funktionsübergreifende
Zusammenarbeit als Innovationstreiber
Totzauer, F.
2014, XXIV, 270 S. 26 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-06840-0